

## **O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA CULTURA**

**HENRIQUE BERTOSSO**

FABE - Faculdades da Associação Brasileira de Educação  
bertossodois@hotmail.com

**LUCIANE SOARES DE MEDEIROS**

Universidade de Passo Fundo  
lucianedemedeiros@upf.br

**VANIA GISELE BESSI**

Faculdade Meridional - IMED  
bertossodois@hotmail.com

**JANDIR PAULI**

Faculdade Meridional - IMED  
jandir@imed.edu.br

## **ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

### **O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA CULTURA**

#### **RESUMO**

O contexto organizacional contemporâneo impõe grandes desafios aos gestores. As empresas possuem produtos e processos equivalentes, sendo a cultura organizacional um dos meios de diferenciação. Assim, este estudo busca entender o processo de formação da cultura, utilizando o grupo da linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos, do Mestrado em Administração da Faculdade IMED Passo Fundo, RS. Para atingir o objetivo proposto foi realizada a aplicação de um questionário aos membros do grupo, além de entrevista ao Coordenador do curso, buscando entender o processo de constituição da linha de pesquisa. Os resultados obtidos demonstram que o grupo está no estágio trabalho em grupo e familiaridade funcional, de acordo com a classificação de Schein (2009). Pode-se verificar que o processo de construção da cultura do grupo está avançado. Como observadores, pode-se citar os momentos de pressão e dificuldades como pontos chave na definição de uma cultura de todo o grupo. Destacam-se, também, a pouca concordância com as afirmações relacionadas a dependência do grupo ao líder. A pesquisa atingiu os objetivos propostos, colaborando para o entendimento do processo de formação de grupo e a contribuição da cultura para o sucesso dos indivíduos.

#### **ABSTRACT**

The contemporary organizational context poses challenges to managers. Companies have equivalent products and processes, and organizational culture a means of differentiation. Thus, this study seeks to understand the process of formation of culture, using group research line Contemporary Organizational Studies, Master of Business Administration Faculty of IMED Passo Fundo, RS. To achieve the proposed objective application of a questionnaire to members of the group was held, plus an interview with the Coordinator of the course, trying to understand the process of constitution of the search line. The results show that the group is on stage teamwork and functional familiarity, according to the classification of Schein (2009). One can check that the process of building group culture is advanced. As observers, one can cite the time of pressure as the key points and difficulties in establishing a culture of the group. Remarkable, too, the low agreement with statements related to the dependence of the group leader. The study achieved its objectives, contributing to the understanding of group formation and the contribution of culture to the success of individuals process.

Palavras-chave: Formação da cultura; Cultura organizacional; Grupo.

## **1 INTRODUÇÃO**

Vivemos em um mundo complexo e interligado, onde as organizações e instituições auxiliam na formação dos grupos sociais, ao mesmo tempo em que são afetadas por essa relação. Independente do tipo de organização ou de tempo de constituição do grupo, as ações do coletivo sobre o indivíduo são evidentes. Assim, as condutas, as formas de pensar e os símbolos que dão significado ao grupo fazem parte e auxiliam na formação da cultura organizacional.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional está para o grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. Todavia, “à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (SCHEIN, 2009, p.8).

Partindo da concepção de Schein, Fleury (2006) incorporou ao conceito de cultura organizacional o aspecto político, definindo-a como o conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, age tanto como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Dessa forma, percebemos que a formação cultural de pequenos grupos também é importante para o entendimento de como a cultura pode evoluir na grande organização, mediante subculturas de pequenos grupos e sua interação na organização. Para Schein (2009, p. 64), o grupo é um conjunto de indivíduos, cada um focado em como tornar a situação segura e pessoalmente compensadora, ao mesmo tempo em que tentam resolver problemas pessoais de inclusão, identidade, autoridade e intimidade.

Portanto, cientes da importância da cultura organizacional para o bom andamento das tarefas da empresa, e das dificuldades enfrentadas pelos grupos para formação de sua cultura, esta pesquisa se justifica e se torna pertinente. O estudo busca analisar o processo de formação do grupo, tendo como base os alunos da linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos do Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS.

Para o atingimento deste objetivo, esta pesquisa utiliza um questionário para os integrantes do grupo estudado, bem como a realização de uma entrevista com o coordenador do curso, visando entender o processo de seleção e escolha dos membros do grupo. Para o melhor entendimento dos dados coletados, a pesquisa utiliza, também, a observação dos pesquisadores.

Corroborando a importância da pesquisa, citam-se as pesquisas correlatas de Giovinazzo Júnior (2007) sobre formação de cultura, e Pires e Macêdo (2006) sobre cultura organizacional em empresas públicas brasileiras. Constatam-se poucas pesquisas relacionadas à formação de cultura organizacional, especialmente em grupos constituídos por estudantes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O dia a dia das organizações é repleto de inovações tecnológicas, estratégias competitivas e a busca de posicionamento no mercado. Porém, por trás de todos esses itens, podemos citar as pessoas. São as pessoas que diferenciam uma empresa de outra, que a torna inovadora e lucrativa.

Sabedores da importância das pessoas nas organizações, torna-se relevante a discussão de como essas pessoas se agrupam e de como se dá a relação social dentro da organização. Essa forma de união, que estabelece as regras e dá o norte das ações, é o que dá força e

sustentação ao grupo. Nesta etapa do estudo, são abordados os temas cultura organizacional e formação de grupos, que dão suporte à pesquisa realizada.

## 2.1 Cultura Organizacional

O conceito de cultura tem uma história longa e diversificada. Para muitos historiadores, o surgimento da palavra cultura se deu no âmbito da antropologia social, quando foram constatados modos de vida diferentes nas sociedades primitivas. Assim, cultura como conceito, surgiu para representar as qualidades dos grupos humanos que são repassados a cada geração.

O assunto cultura está presente em muitos dos estudos organizacionais nas últimas décadas. Falar em cultura virou moda na década de 80, quando o conceito surgia nas organizações. Atualmente, cultura organizacional deixou de ser modismo e passou a ser considerada um fator influente nas organizações. A cultura organizacional vem se mostrando um tema pertinente para as organizações, pois, decisões tomadas sem a consciência da cultura podem trazer conseqüências inesperadas para todo e qualquer tipo de organização. “A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições” (MINTZBERG, 2001, p.173).

Para Azevedo (2006), cultura pode ser representada como o conjunto de valores que direcionam o modo de pensar e de comportamento dos membros de uma organização. Estes valores são transmitidos aos novos membros através de rituais, cerimônias, linguagem e histórias que se contam sobre essa mesma organização. Já para Schein (2009, p. 3), “cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas”.

Conforme Schein (2001, p.45),

a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Schein (2009, p. 22-33) ressalta ainda que a cultura organizacional é muito mais do que os valores seguidos, rituais, clima da empresa ou o jeito de fazer as coisas. Os aspectos citados fazem parte da cultura, mas nenhum deles é a cultura. Percebe-se a existência de três níveis culturais, sendo o primeiro os chamados artefatos, o segundo nível, chamado de crenças e valores expostos, e o terceiro, chamado de suposições fundamentais básicas.

Os artefatos incluem os itens visíveis do grupo, como a estrutura física, a tecnologia, vestimentas, entre outras. Os artefatos são facilmente observados, mas impõem uma dificuldade na tentativa de decifrá-los. Já as crenças e valores referem-se à como as coisas são, e as diferenças entre situações. As crenças e valores buscam orientar a atividade do membro do grupo, refletindo nas suposições próprias do indivíduo sobre o que considera certo ou errado, e sobre as estratégias que terão resultado e as que não funcionarão. E no terceiro nível temos as suposições básicas, que se caracterizam por crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes que são assumidos como verdadeiros.

Para este mesmo autor, a cultura é profunda e quando tratada como um fenômeno superficial, não pode ser manipulada ou modificada. A cultura pode ser considerada ampla em função de que o indivíduo, ao aprender a sobreviver no ambiente, aprende todos os aspectos internos e externos de seus relacionamentos. Neste ponto, é preciso que a organização tenha

um foco específico para entendê-la, a fim de evitar frustrações difíceis de reverter. Ainda, o autor considera que a cultura é estável, uma vez que ela dá sentido à vida da organização, onde os membros de grupos não gostam de situações imprevisíveis, por isso, esforçam-se para estabilizá-la. Desta maneira, qualquer mudança de cultura gera grande ansiedade e resistência.

A cultura organizacional é algo intangível, mas se pode verificar a sua existência nos acontecimentos organizacionais. A cultura faz referência direta ou indiretamente à todos os aspectos da organização, uma vez que pode ser evidenciada nos sistemas, processos e expectativas comportamentais históricas. (MAYO, 2003).

É importante salientar que não existe cultura certa ou errada; ou ainda, que não existe cultura melhor ou pior. O que se pode afirmar que existe é uma cultura adequada ou não àquilo que a organização permite dentro de seu ambiente. Schein (2009, p. 7) ressalta que “quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização”.

Na visão de Schein (2009, p.11), “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. Assim, o conceito de cultura, que iniciou nas civilizações primitivas e avançou no mundo empresarial, pode ser percebida em qualquer tipo de grupo de pessoas que possuem algum tipo de conexão. Lentamente, as pessoas passam a compartilhar pequenas histórias, angústias, vitórias e batalhas, o que ajuda a formar a cultura daquele grupo e ordena seu funcionamento. Assim, percebe-se uma tendência natural de formação de grupos e de cultura organizacional, como do grupo em estudo.

Anteriormente foram mencionados conceitos, onde se percebe que a cultura é contruída a partir de alguns elementos. Segundo Freitas (1991), a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar à cultura um tratamento de mais fácil identificação. Esses elementos fornecem aos membros da organização uma interpretação onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. Com essa aceitação, é possível evidenciar um processo onde as mensagens e comportamentos convenientes são objetos de adesão e, assim, seu conteúdo vai sendo naturalizado e transmitido espontaneamente aos demais membros do grupo. Conforme os autores consultados, os elementos mais citados são valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos.

Assim, a cultura organizacional apresenta-se como uma abstração que permeia as empresas, e serve como o mecanismo de integração e fortificação dos grupos. Neste contexto, os elementos da cultura, bem como a participação do líder, tornam-se determinantes para a formação do grupo e para o sucesso da organização.

## **2.2 Formação de grupos**

É necessário pensar em como a cultura pode ser criada nas interações com outras pessoas do nosso cotidiano, bem como cada um traz a cultura das experiências anteriores e ainda, constrói novos elementos à medida que são criados relacionamentos e experiências. Schein (2009, p.57), diz que “a força e a estabilidade da cultura derivam do fato de ela estar baseada no grupo – de que o indivíduo assumirá certas suposições básicas para ratificar sua filiação ao grupo”.

O mesmo autor (2009, p. 58), relata que todos os grupos iniciam sua formação com algum tipo de evento, o qual pode ser um acidente ambiental ou uma decisão tomada por um “iniciador”, com o propósito de reunir um grupo de pessoas para algum propósito. Ainda, os grupos podem ser formados a partir de um evento divulgado ou uma experiência comum que atrai vários indivíduos.

Neste pensamento, Robbins (2010, p. 508) afirma que a cultura é fortemente impactada pela seleção de seus membros. Inicialmente, os fundadores da empresa mantem um padrão de contratação de funcionários que pensam e sentem as coisas de forma semelhante às suas. Desta maneira, os fundadores formam um grupo com características semelhantes, até o ponto em que os funcionários se identificam e internalizam seus valores e convicções.

Quando um grupo começa a se formar, este não tem cultura própria. Inicialmente, cada membro do grupo procura satisfazer suas necessidades e buscar atingir seus objetivos. Com o decorrer das atividades, os indivíduos começam a se identificar como membros de um grupo e não apenas como um aglomerado de pessoas. De acordo com o modelo proposto por Schein (2009), a formação do grupo passa por estágios, culminando com a maturidade do grupo (Figura 1).

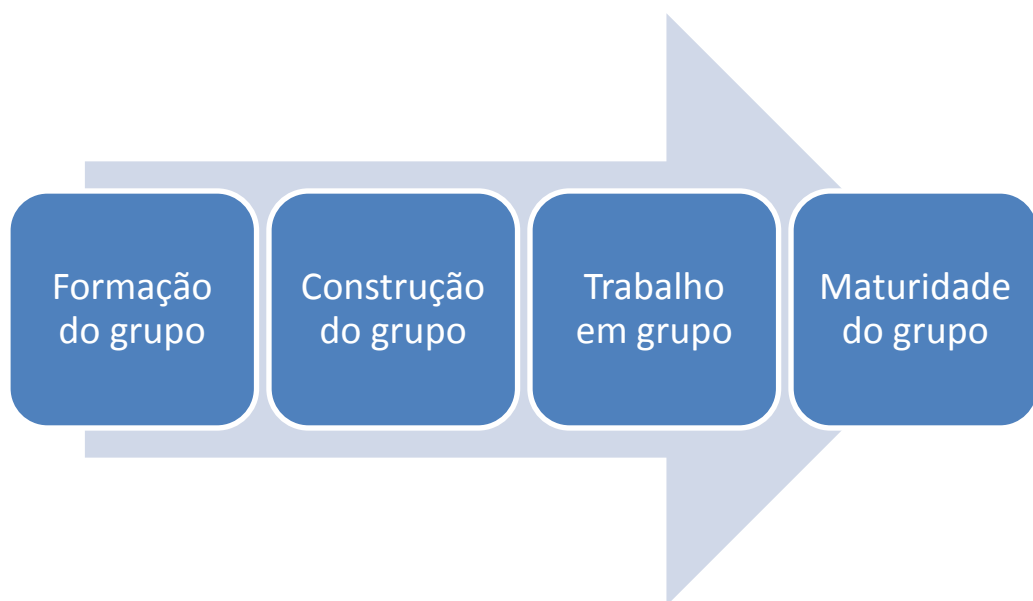


Figura 1 Estágios de evolução do grupo  
Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Schein (2009).

Na formação, o grupo ainda permanece como um conjunto de indivíduos. Os membros estão mais preocupados com os próprios sentimentos do que com os problemas do grupo, pois ainda se sentem inseguros. Neste ponto, há dependência do líder, pois questões, explicações e sugestões são direcionadas a ele. É comum que o líder seja o organizador do grupo, o representante da instituição, ou o professor, em alguns casos.

Em função da insegurança e tentativa de estabilizar as pressões iniciais, os membros buscam constantemente aprovação. Mesmo quando se dirigem aos demais indivíduos, os membros olham constantemente para o líder, prestam atenção a suas falas, e se houver uma sugestão dele, os membros automaticamente aceitarão e tentarão fazer o que for solicitado. Com o passar das atividades, inicia competição por liderança e influência, o que pode gerar falta de consenso na tomada de decisão.

Assim, chega-se ao segundo estágio: a construção do grupo. Neste ponto, há tentativa de fusão, onde os membros vão experimentar maior grau de intimidade e solidariedade frente a qualquer desafio. As hostilidades são suprimidas e os sentimentos entre os membros são positivos. As pessoas tentam ser simpáticas umas com as outras, buscando formar um grande grupo.

Já no estágio três, de trabalho em grupo e familiaridade, o grupo já está mais experiente e os membros aceitam uns aos outros. Com o andamento das atividades, os indivíduos já sabem o que esperar de seus colegas, aprendendo que podem coexistir e trabalhar juntos.

Finalmente, atinge-se a maturidade do grupo. Neste estágio de cultura do grupo, todos tem o pressuposto de que a forma como as atividades são desenvolvidas é a “única forma correta de os membros do grupo observarem o mundo (SCHEIN, 2009, p.76)”. Atingida a maturidade, os membros farão um grande esforço para manter a cultura estabelecida, tendo como aspecto negativo a dificuldade de absorver novos valores e a resistência a mudança.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto aos fins, esta pesquisa foi considerada descritiva, uma vez que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Para Vergara (2005, p.47) a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Este tipo de pesquisa também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Sendo assim, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para a realização deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa. As pesquisas qualitativas se preocupam com o processo e não simplesmente com os resultados do estudo. Assim, o interesse do pesquisador qualitativo é “verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias” (GODOY, 1995).

Para coleta dos dados foram realizados questionários com nove indivíduos, alunos da linha de Estudos Organizacionais Contemporâneos do Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS, para investigar os elementos da formação da cultura do grupo em questão. Também foi realizada uma entrevista com o Coordenador do Programa de Mestrado em Administração da Instituição, buscando entender o processo de seleção e escolha dos membros do grupo.

A elaboração do questionário seguiu os conceitos de Schein (2009), que classificam a formação da cultura organizacional como formação do grupo, construção do grupo e trabalho em grupo e familiaridade funcional. O questionário é composto de 23 afirmações, com 5 possibilidade de respostas, onde 1 refere-se a discordo totalmente e 5 refere-se a concordo totalmente (tipo Likert).

O questionário foi aplicado aos membros do grupo em julho de 2014, durante o intervalo das atividades educacionais. A forma de aplicação foi questionário impresso, distribuído e recolhido pelos próprios pesquisadores, que não responderam ao questionário.

A fim de complementar a pesquisa, foi realizada uma entrevista com o coordenador do curso com o intuito de investigar os motivos que influenciaram a separação das duas linhas do Mestrado em Administração. A entrevista “é um processo de interação social, no qual o entrevistador tem por objetivo a obtenção de informações por parte do entrevistado” (COLOGNESE & MÉLO, 1998, p 143) que tem a função de obter informações de indivíduos ou grupos, facilitar a informação ou até mesmo influenciar aspectos da conduta.

Após a coleta de dados, através de questionário, os mesmos foram compilados em tabelas de Excel e analisados através do software estatístico CoStat. Os dados da entrevista foram gravados e os pontos pertinentes foram transcritos no decorrer da análise dos resultados, complementados pela observação dos autores e pela análise lexical, realizada por meio do software TagCrowd.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este estudo buscou analisar o processo de formação do grupo, tendo como base os alunos da linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos, do Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo RS. Para atingir seu objetivo, utilizou-se a aplicação de questionário aos alunos desta linha de pesquisa, bem como se realizou uma entrevista com o coordenador do curso de Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS.

A linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos, do Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS é composto por 11 mestrandos, devidamente matriculados. Para esta pesquisa, excluíram-se os 2 autores da pesquisa, visando aumentar a credibilidade e buscando diminuir o viés de análise. Sendo assim, o questionário foi aplicado aos 9 mestrandos, sendo 5 mulheres e 4 homens.

Quanto às características dos respondentes, constatou-se que a média de idade é de 38 anos, sendo o indivíduo mais jovem com 24 anos e o indivíduo com maior idade 52 anos. Quanto à formação e atuação profissional constatou-se uma heterogeneidade nas respostas. Mesmo sendo o foco do curso de mestrado a administração, apenas 2 respondentes possuem formação nesta área, e nenhum respondente atua como administrador.

Em relação às questões que compõem o questionário (Anexo 1), estruturou-se seguindo os conceitos de Schein (2009). As afirmações compreendidas entre o número 1 e número 14 referem-se a etapa “formação do grupo” da cultura (Tabela 1).



Tabela 1 Etapa “formação do grupo” da cultura da linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos, do Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS

Afirmção	Média	Desvio padrão	Resposta mínima	Resposta máxima
1. Os membros do grupo se preocupam mais com seus próprios sentimentos do que com os sentimentos do grupo	3,11	1,27	1,00	5,00
2. Os membros do grupo se preocupam mais com seus próprios problemas do que com os problemas do grupo	3,56	1,13	1,00	5,00
3. O grupo é dependente dos professores	3,44	0,88	2,00	5,00
4. O grupo é dependente do coordenador do curso	2,56	0,88	1,00	4,00
5. O grupo é dependente do líder (representante da turma)	2,22	0,44	2,00	3,00
6. Solicitação de explicações ou dúvidas são direcionadas ao professor e não ao grupo	3,89	0,60	3,00	5,00
7. Necessito constantemente de aprovação do grupo	1,67	0,71	1,00	3,00
8. Os membros do grupo olham constantemente para o líder	2,22	0,83	1,00	4,00
9. Os membros do grupo prestam atenção ao líder	2,78	0,97	1,00	4,00
10. Se o líder fizer uma sugestão, os membros aceitarão automaticamente	1,78	0,44	1,00	2,00
11. Os membros buscam encontrar pessoas semelhantes entre os colegas	4,11	0,78	3,00	5,00
12. Há competição por liderança	2,00	1,22	1,00	4,00
13. Há competição por influência	2,89	1,05	1,00	4,00
14. Falta consenso na solução na solução de problemas	3,44	1,01	2,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a média geral das respostas referentes a etapa “formação do grupo” foi de 2,83. Sabendo-se que a escala utilizada (Likert) iniciava em 1 – discordo totalmente e encerrava em 5 – concordo totalmente, constata-se que a média geral destas respostas ficou próxima a discordância.

Nas respostas (Tabela 1) destacam-se as afirmações 7 (necessito constantemente de aprovação do grupo) e 10 (se o líder fizer uma sugestão, os membros aceitarão automaticamente) como menores médias de resposta. Ainda, estas questões receberam as menores notas máximas, 3 e 2, respectivamente.

Destacam-se, ainda, as afirmações 6 (solicitação de explicações ou dúvidas são direcionadas ao professor e não ao grupo) e 11 (os membros buscam encontrar pessoas semelhantes entre os colegas) como maiores médias de resposta. Estas afirmações foram, também, as que receberam maiores notas mínimas, sendo 3 a menor nota atribuída às 2 sentenças.

Ainda de acordo com Schein (2009), a segunda etapa na formação da cultura de um grupo é a construção do grupo. Nesta etapa, há um aumento do nível de intimidade entre os membros, enquanto eleva-se, também, a preocupação com a harmonia do grupo. No

questionário aplicado, as afirmações 15 até 21 referem-se a esta etapa da criação da cultura da linha de pesquisa (Tabela 2).

Tabela 2 Etapa “construção do grupo” da cultura da linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos, do Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS

Afirmação	Média	Desvio padrão	Resposta mínima	Resposta máxima
15. Gostamos uns dos outros	4,11	0,60	3,00	5,00
16. Já formamos um grande grupo	3,33	1,22	1,00	5,00
17. Não ocorrem conflitos interpessoais	2,89	1,05	1,00	4,00
18. As pessoas se esforçam para serem simpáticas	3,78	0,67	3,00	5,00
19. O grupo reage com solidariedade frente aos desafios	3,67	0,50	3,00	4,00
20. As hostilidades são suprimidas	3,33	0,71	2,00	4,00
21. O professor é considerado um membro do grupo	3,67	0,71	2,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a média das repostas referente a etapa de “construção do grupo” foi de 3,54, estando mais próximo às respostas relativas à concordância. Em geral, todas as afirmações receberam notas acima de 3, em média (Tabela 2), exceto a afirmação 17 (não ocorrem conflitos interpessoais) cuja média foi 2,89.

Finalmente, a etapa “trabalho em grupo e familiaridade funcional” (Tabela 3) foi abordada nas questões 22 e 23.

Tabela 3 Etapa “trabalho em grupo e familiaridade funcional” da cultura da linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos, do Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS

Afirmação	Média	Desvio padrão	Resposta mínima	Resposta máxima
22. Os membros são completamente aceitos	3,67	0,87	2,00	5,00
23. Os membros sabem o que esperar dos outros	3,78	1,30	2,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a etapa “formação em grupo e familiaridade funcional”, a média geral foi 3,72, estando próximo à concordância. Tanto a afirmação 22 (os membros são completamente aceitos) quanto a afirmação 23 (os membros sabem o que esperar dos outros) receberam notas acima de 3, em média. As duas afirmações receberam nota mínima 2 e nota máxima 5.

Quanto à entrevista com o coordenador do curso de Mestrado em Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS, esta foi realizada no dia julho de 2014, nas dependências da sala de Coordenação do curso. O roteiro semiestruturado foi elaborado pelos autores (Anexo 02) com base no referencial teórico, bem como nas respostas dos alunos aos

questionários aplicados anteriormente. O coordenador concordou que a entrevista fosse gravada para posterior transcrição.

Quanto ao processo de seleção, o Coordenador informou que não houve um planejamento para a separação das linhas de pesquisa. Ainda antes do envio do projeto do Programa de Mestrado em Administração para a Capes<sup>1</sup>, foram estabelecidas as diretrizes para o ingresso dos alunos, os quais são selecionados pela qualificação e desempenho, sem levar em conta a linha de pesquisa escolhida inicialmente.

Uma comissão de seleção foi constituída após a aprovação do programa pela Capes, com a responsabilidade por todo o processo seletivo. De acordo com o coordenador,

Essa comissão de seleção foi responsável por montar todos os documentos, desde o edital de seleção, prova, fazer e organizar as entrevistas, fazer a análise dos currículos... então, essa comissão de seleção foi responsável pra isso. Essa comissão de seleção foi composta por quatro professores, dois vinculados a linha de pesquisa Gestão Estratégica e Relações com o Mercado e dois vinculados a linha de Estudos Organizacionais Contemporâneos; pra que a gente pudesse ter um equilíbrio em termo de pesquisa no processo seletivo também, ou seja, diferentes percepções para a seleção dos candidatos.

Em relação à separação em duas linhas de pesquisa dos alunos selecionados, o Coordenador relatou que o principal aspecto observado foi a intenção de pesquisa mencionada na ficha de inscrição. Este tema de pesquisa foi questionado também durante as entrevistas dos candidatos, oportunizando que os mesmos se manifestassem quanto à possibilidade de mudança do mesmo.

Conforme o Coordenador, não foi avaliado questões comportamentais para separação das linhas de pesquisa do programa de Mestrado. Para ele,

O comportamental a gente só avalia na entrevista para ingresso..., uma ideia muito de qual é a disposição do sujeito para entrar no programa, quanto você vai se dedicar, e se de fato você tem perfil para encarar essa carga de trabalho que o mestrado te dá. Não teve preocupação durante o processo seletivo em ter, por exemplo, um número equiparado de pessoas entre as duas linhas. Embora isso mais ou menos aconteceu... não foi a preocupação nossa, tanto é que isso a gente só foi ver lá no final... bom estão aqui os selecionados, agora vamos ver quais as linhas que eles indicaram na intenção de pesquisa. Então, entende, a gente não teve no processo seletivo nenhum controle sobre isso, porque o nosso controle de entrada não é por linha e sim por processo seletivo... os melhores entram, independente da linha que estejam vinculados, esta é a nossa decisão do colegiado.

Questionado sobre a escolha do líder da turma, o entrevistado informou que a Coordenação e o Colegiado do curso não se envolveram nesse processo. A escolha foi da turma e a única solicitação foi que a pessoa escolhida dispusesse de tempo para participação em reuniões de comissão de bolsas, comissão de seleção e também do colegiado.

A transcrição da entrevista foi processada pelo software TagCrowd, que identificou as quantidades e repetições das palavras na entrevista do coordenador. A análise lexical realizada pelos autores auxilia na visualização das palavras mais utilizadas e importantes na coleta de dados da entrevista. Como esperado, as palavras “linha” e “pesquisa” apareceram com destaque. Porém, as palavras “seleção” e “seletivo” também se destacaram. A análise lexical (Figura 1) confirma a fala do coordenador do curso de Mestrado em Administração, que deixa

---

<sup>1</sup> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, fundação do Ministério da Educação (MEC).

claro que o processo seletivo foi importante para a formação do grupo, porém, pouco determinante para a formação da cultura do grupo.

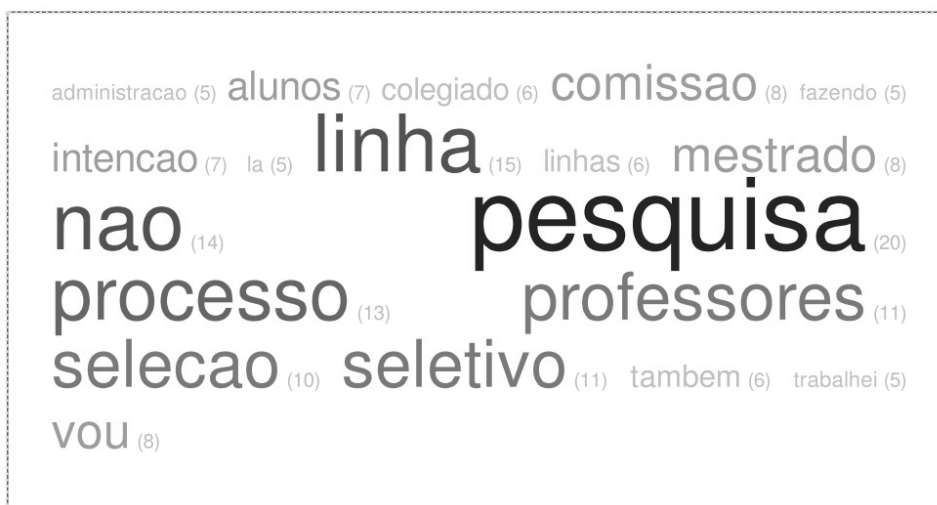


Figura 2 Análise lexical do texto da entrevista do Coordenador do Mestrado em Administração

Para cumprir os objetivos deste estudo, também foi necessária a observação dos autores. Os mesmos fazem parte da turma, porém se abstiveram de responder o questionário, mantendo a transparência dos resultados.

Os autores observaram que mesmo em momento de integração entre as duas linhas, como em disciplinas em comum ou intervalos, acontecem poucos momentos de interação. A própria forma de organização das mesas em sala de aula denota esta falta de integração, uma vez que as pessoas procuram sentar próximas aos seus colegas de mesma linha de pesquisa.

Em relação ao líder da turma, observa-se que os membros do grupo não sentem necessidade de transmitir suas demandas a ele, fazendo suas interações diretamente com os professores e coordenação, quando necessário. Entende-se que um dos motivos para este fato pode ser a proximidade dos professores com os alunos, facilitando a interação e esclarecimentos de possíveis questionamentos.

Ainda, resta-nos esclarecer que o grupo em estudo está em formação. Os encontros são semanais, não se constituindo como uma organização “regular”. Ainda, o tempo de constituição deste grupo é relativamente curto, menos de três meses. Sendo assim, os esforços deste estudo se concentram em entender o processo de formação desta cultura, abstendo-se de avaliar, julgar, ou descrever a cultura existente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos em um mundo dinâmico e em transformação. Muitas vezes as decisões do passado não servem para problemas atuais. Diante deste contexto, a presença e colaboração das pessoas tem se tornado um fator determinante para o sucesso ou fracasso da empresa. Assim, a preocupação com as pessoas e com as diferentes formas de interação entre os grupos torna-se altamente relevante.

Este estudo buscou analisar o processo de formação do grupo, tendo como base os alunos da linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos, do Mestrado em

Administração da Faculdade IMED, de Passo Fundo, RS. Para isso, foi aplicado um questionário aos alunos pertencentes a este grupo, bem como uma entrevista com o coordenador do curso. Ainda, a observação dos pesquisadores foi importante para o entendimento sobre a formação deste grupo.

Os resultados obtidos demonstram que o grupo está no estágio trabalho em grupo e familiaridade funcional, de acordo com a classificação de Schein (2009). De acordo com o autor, este estágio é o imediatamente anterior a maturidade do grupo. Portanto, pode-se verificar que o processo de construção da cultura do grupo está avançado. O fato se destaca, pois o grupo em estudo possui tempo de constituição relativamente curto (3 meses). Como observadores, podemos citar os momentos de pressão e dificuldades como pontos chave na definição de uma cultura de todo o grupo.

Destacam-se, também, as baixas pontuações obtidas pelas afirmações relacionadas ao líder do grupo. Na questão 5 (o grupo é dependente do líder) a média foi 2,22; questão 8 (os membros do grupo olham constantemente para o líder) a média foi 2,22; questão 9 (os membros do grupo prestam atenção ao líder) a média foi 2,78; questão 10 (se o líder fizer uma sugestão, os membros aceitarão automaticamente) a média foi 1,78. Fica evidente que a figura do líder não é determinante para a formação da cultura deste grupo, pois demonstra pouca influência sobre os indivíduos.

Como pesquisadores, o estudo se mostrou um grande desafio, em virtude da complexidade do assunto, da necessidade constante de manter-se imparcial e do pouco tempo disponível. Entretanto, a pesquisa atingiu seus objetivos propostos, colaborando tanto para a formação dos pesquisadores, como com a construção de uma cultura que pode trazer benefícios a todos os envolvidos.

Sugere-se ampliação dos estudos relacionados à formação de cultura de grupo, especificamente em grupos em constituição. Entendemos que quando a cultura do grupo se forma de maneira saudável e construtiva, há benefícios a todos, pois as pessoas sentem mais prazer no trabalho e as organizações e instituições podem observar um ganho expressivo em eficiência, eficácia e inovação.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Tânia. **A Ética nas Organizações e o Jeitinho Brasileiro**. Disponível em: <http://www.dialogarh.com.br/a%20etica.htm>. Acesso em 20 mai.2014.

COLOGNESE, Silvio Antonio; MELO, José Luiz Bica. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**. v. 9, Porto Alegre: UFRGS, 1998, p.143-159.

FLEURY MTL. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas; 1996.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, p 73-82, jul./set., 1991.

GIOVINAZZO JÚNIOR, C. A. Indivíduo, política e formação cultural: a derrota do pensamento e da experiência. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 6, n. 1, p. 41-48, 2007.

GODOY, Arlida S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, mar-abr 1995.

MAYO, A. **O valor Humano da Empresa**. São Paulo : Pretence Hall, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Poder da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

PIRES, José C. de S.; MACÊDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações no Brasil. **RAP**, Jan/Fev 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.