

CULTURA ORGANIZACIONAL E PODER: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL

Cintia Rodrigues de Oliveira MEDEIROS (Universidade Federal de Uberlândia – UFU)

Nicemara Cardoso SILVA (UFU)

Vinicius Flausino SILVA (Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM)

RESUMO

A relação entre cultura e poder no ambiente organizacional pode ser investigada com o objetivo de identificar se há influência de aspectos culturais nas expressões de poder ou vice-versa. O poder nas organizações desempenha papel central nas articulações da organização social, e a cultura organizacional, por sua vez, influencia as decisões organizacionais. Assim, por considerar que cultura e poder nas organizações são as duas faces de uma mesma moeda, pretende-se, com este estudo, fazer um levantamento das publicações que tratam dos dois temas e que figuram em periódicos brasileiros de classificação 2014 de *Qualis* A1, A2, B1 e B2, no período de 2003 a 2015, para compreender como os pesquisadores brasileiros têm estabelecido a relação entre cultura e poder. Os resultados sinalizam para a baixa produção relacionando os dois temas nos periódicos analisados.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Poder. Produção científica.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Cultura e poder nas organizações são temas recorrentes no campo dos estudos organizacionais, porém, a relação entre esses dois temas tem sido tratada de forma marginal, nem sempre evidenciando as relações de poder que caracterizam a cultura organizacional. Schneider (2000) argumenta que muitas organizações falham por negligenciar a relação entre cultura e poder. Tecendo seus argumentos, o autor explica que a cultura é mais poderosa que qualquer outra coisa nas organizações.

Conforme Hatch e Cunliffe (2009), teóricos organizacionais interessados no estudo do poder e política nas organizações analisam o fenômeno em diferentes perspectivas: modernista, crítica e pós-moderna. Essas perspectivas sinalizam para as diferenças nos contextos organizacionais. Assim, neste artigo, consideramos que os dois termos são faces da mesma moeda, visto que a cultura organizacional, enquanto metáfora é entendida como o que a organização é (SMIRCICH, 1983), ou seja, é construída pelas interações das pessoas no cotidiano organizacional. Essas interações que, de fato, constituem-se em relações, muitas vezes, permeadas de jogos de poder, formam o tecido social organizacional.

Morgan (2006), ao desenvolver as organizações como sistemas políticos, onde o poder e a política são elementos centrais, oferece três visões da organização que se distinguem pelo conceito de poder. Nas organizações pluralistas, o poder está distribuído na organização; nas organizações unicistas, o poder é um recurso gerencial; e nas organizações radicais, a qual é influenciada pela perspectiva marxista, o poder é entendido como um fenômeno desigualmente distribuído.

Sendo assim, estabelecemos como objetivo compreender como os pesquisadores nacionais têm estabelecido a relação entre cultura e poder. Para tanto, analisamos as publicações em periódicos de classificação 2014 de *Qualis* A1, A2, B1 e B2, no período de 2003 a 2015, e identificamos os objetivos dos trabalhos e as perspectivas de poder utilizadas em relação a culturas pluralistas, unicistas e radicais.

A estrutura do artigo compreende, depois desta introdução, uma seção que discute cultura e poder como duas faces da mesma moeda seguida da descrição dos procedimentos da pesquisa. Na seção seguinte, apresentamos os resultados da pesquisa e, por fim, encerramos com as considerações finais.

2. CULTURA E PODER: DUAS FACES DA MESMA MOEDA

A cultura é algo complexo, que não pode ser explicado de forma linear e sequencial. Para dizer que um grupo possui uma cultura comum, é necessário identificar padrões comportamentais e de crença compartilhados, que promovam algum nível de estabilidade ao grupo e que são menos tangíveis. Trata-se de um conjunto de suposições e valores que permeiam as relações e contextualizam a ação dos indivíduos (SCHEIN, 2009). De outro ponto de vista, a cultura pode ser considerada como um padrão de desenvolvimento refletido na construção de sistemas sociais de conhecimento, ideologia e valores que uma dada sociedade considera como guias de comportamento (MORGAN, 2006).

No que se refere à cultura organizacional, Smircich (1983) aponta a classificação entre cultura como variável e cultura como metáfora organizacional. A cultura como variável apresenta a cultura como algo que a empresa tem. Nesse sentido, as organizações seriam instrumentos sociais que produzem bens e serviços, mas também artefatos culturais (SMIRCICH, 1983). Na perspectiva da cultura como metáfora, a organização é em si mesma um fenômeno cultural que pode variar de acordo com o estágio de desenvolvimento de uma sociedade, assim como de sociedade para sociedade (SMIRCICH, 1983; MORGAN, 2006).

Nessa perspectiva da organização como cultura, é possível ressaltar que ela seja um tipo de realidade compartilhada, contendo suas próprias subculturas, de acordo com os grupos que se formam no ambiente organizacional (MORGAN, 2006). De tal modo, o significado simbólico dos aspectos racionais da organização podem ser acessados e reinterpretados, assim como os conceitos e processos relacionados a ela. Partindo do pressuposto da organização como cultura, podemos mencionar a questão do poder, que emerge do processo de interação social provocado pelas práticas organizacionais e também deve ser compreendido como prática social (BRITO *et al*, 2001). Da mesma maneira, Bertero (1996) constata que o poder é variável, amplo e complexo. As relações de poder que se delineiam no âmbito organizacional são pautadas e legitimadas pela cultura vigente, e definem quais os interesses são atendidos (MORGAN, 2006).

Hallett (2003) propõe uma reconceitualização da cultura organizacional como uma ordem negociada que emerge através das interações entre participantes, uma ordem influenciada pelo poder simbólico, na perspectiva de Pierre Bourdieu, que emerge nas interações cotidianas, na perspectiva de Goffman. Hallett (2003) aponta que o modelo do poder simbólico potencializa a observação empírica do objeto de estudo; a capacidade de explicar o conflito e a integração;

a habilidade de explicar a estabilidade e mudança; a eficácia causal; e a ligação entre os níveis de análise micro, meso e macro. Diante disso, o modelo proposto pelo autor contribui para o entendimento das situações contextuais.

Morgan (2006), ao descrever as organizações como sistemas políticos, reconhece que a política é um aspecto próprio do cotidiano corporativo, o que implica no exercício do poder, pois, para esse autor, “o poder influencia quem consegue o que, quando e como”. Nesse caminho, poder significa uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência, ou seja, a dinâmica da vida organizacional é determinada pela utilização das fontes de poder (MORGAN, 2006).

A maneira como o poder e o conflito se manifestam pode indicar três tipos de organização e, conseqüentemente, as características de relações diferentes entre cultura e poder: (1) as organizações pluralistas se caracterizam pela natureza diversa das relações; a falta de coesão entre os grupos e o conflito é visto como inerente e inevitável à organização. Sendo assim, o poder é variável importante para resolver os conflitos que surgem nas relações; (2) a organização unicista seria pautada na ênfase de objetivos comuns, na qual o conflito é algo raro e passageiro, portanto, o papel do poder não é considerado; e (3) a organização radical enfatiza a contradição, e o conflito é parte mais ampla de uma luta de classes da qual o poder é tomado como conceito-chave (MORGAN, 2006).

O poder, na visão unicista da organização, tal qual a visão modernista das organizações (HATCH; CUNLIFFE, 2009), está localizado na autoridade (hierarquia), na habilidade para resolver problemas organizacionais, portanto, o direito de controlar as operações constitui-se na base de poder, retratando uma cultura coesa, em que os interesses dos indivíduos, sejam empregados ou empregadores, são idênticos. A visão pluralista reconhece que os indivíduos têm diferentes interesses e objetivos, portanto, buscam alcançar seus próprios fins. Sendo assim, a cultura caracteriza-se por uma ordem negociada que cria a unidade a partir da diversidade de interesses. Isso implica que os indivíduos e grupos negociam e competem por uma participação no equilíbrio do poder. Morgan (2006) chama a atenção de que os três modelos podem ser aplicados a diferentes partes da mesma organização, o que implica dizer que esses referenciais podem coexistir dentro de uma cultura. Nessa perspectiva, Feuerschütter (1997) investiga se a cultura organizacional e as dependências de poder atuaram como fonte de resistência ou de aceitação à mudança implementada no arcabouço estrutural de uma organização pública do ramo de informática, no período de 1991-1992. Para realizar seu objetivo, a autora abordou a cultura organizacional a partir da identificação dos valores compartilhados no grupo de dirigentes, no grupo de chefias e no grupo técnico da organização, e as dependências de poder foram verificadas por meio dos interesses dos integrantes desses grupos. Como resultados, a autora aponta que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação, enquanto as dependências de poder funcionaram como fontes de resistência à mudança estrutural em questão.

Nas organizações radicalizadas, os conflitos entre administradores e empregados são profundos. Segundo Morgan (2006), essas disputas fazem emergir relações de poder que encorajam atitudes extremas que tornam acordos difíceis de serem realizados. Nessa visão, a organização é vista como reflexo da sociedade de classes antagônicas de interesses. Sendo assim, o poder é visto como um fenômeno que uma classe detém colocando a outra classe em desvantagem.

Entendendo a cultura como variável, Bertero (1996, p.31), postula que “se o poder for fluído e impossível de ser mecanicamente localizado, torna-se problemático o estabelecimento de montantes ou quantidades de poder dispostas pelos diversos agentes, coalizações ou influenciadores externos e internos”. Sendo assim, o exercício do poder revela, por si só, as nuances da cultura organizacional ao longo da história da organização. O texto de Hardy e

Clegg (1998, p. 282) defende que o “poder deve ser entendido em sua diversidade, mesmo porque ele resiste a uma explanação em termos de uma teoria única”. Isso porque diferentes abordagens tendem a tratá-lo como um conceito particular a uma perspectiva. A abordagem funcionalista, por exemplo, analisa o poder como um recurso útil para o gerenciamento da organização, e, de outra maneira, a abordagem crítica propaga o poder como um meio de dominação.

Mas, como essas perspectivas se relacionam à cultura e ao propósito deste trabalho? Consideramos a metáfora da cultura para a organização como pano de fundo para analisar a forma com que os autores dos trabalhos levantados para este estudo consideram o poder no ambiente organizacional e como o relacionam à cultura. Partindo do pressuposto que a abordagem do tema cultura nos textos escolhidos indica uma visão de unidade, pluralidade ou dominação de grupos e suposições a respeito da cultura e de como o poder de acordo com essas abordagens.

3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos pretendidos, a presente pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, que considera “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20), não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. Escolhemos essa abordagem por entendê-la como a mais adequada ao problema em questão, e por acreditarmos na influência da subjetividade na interpretação dos textos. Desta forma, a categorização proposta se deu a partir da interpretação dos autores, o que pode consistir em uma limitação do estudo.

Para identificar os artigos a serem analisados, realizamos um levantamento bibliográfico, caracterizado como a pesquisa elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet (GIL, 1991). O levantamento bibliográfico foi realizado entre os meses de agosto e setembro de 2015. Utilizamos como critério para pesquisar os artigos, as revistas brasileiras de administração e gestão que apresentavam classificação 2014 de *Qualis* A1, A2, B1 ou B2 realizada pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior) e disponível na internet. A Classificação *Qualis*.

[...] é o conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. [...] Como resultado, disponibiliza uma lista com a classificação dos veículos utilizados pelos programas de pós-graduação para a divulgação da sua produção (BRASIL, 2013).

Ao todo, foram pesquisadas 41 revistas, sendo 14 com classificação *Qualis* A2, 17 com classificação B1 e 10 classificadas como B2. Não se identificou nenhuma revista brasileira de administração e gestão que apresentasse classificação *Qualis* A1.

Na coleta de textos, pesquisamos os periódicos disponíveis on line, buscando artigos publicados entre janeiro de 2003 e julho de 2015 que relacionassem cultura e poder, apresentando uma relação de mútua influência entre os construtos. Nas pesquisas, foram utilizadas as palavras-chave "cultura e poder", "cultura, poder", "culture and power" e "culture, power".

A primeira seleção consistiu na observação dos títulos e palavras-chave dos artigos retornados, seguida da análise do resumo. Foram selecionados 14 artigos, lidos na íntegra pelos autores. Desses, quatro foram descartados por relacionarem apenas marginalmente os temas cultura e poder. Assim, a seleção final resultou em 10 artigos para a realização da pesquisa.

A partir disso, os artigos foram classificados de acordo com os periódicos nos quais foram publicados, ano de publicação, objetivos e abordagem da pesquisa. Destacaram-se os autores citados nestes artigos, que relacionaram os temas cultura

e poder. Por fim, tanto os autores citados como os artigos foram classificados pela perspectiva adotada na relação entre cultura e poder – unicista, pluralista ou radical.

Consideramos a cultura como metáfora para as organizações, assim como proposto por Morgan (2006) e, a partir disso, analisamos a abordagem dos autores para tratar dos temas no contexto organizacional como unicista – quando os objetivos organizacionais são comuns e há uma tentativa de utilizar as relações de poder para unificar a vontade dos membros da organização em vista desses objetivos, pluralista – quando se considera a organização como um meio onde surgem subgrupos e subculturas; ou radical – naqueles estudos que consideram a organização como um palco da luta de classes diferentes.

A seção seguinte apresenta os resultados e comentários sobre os textos analisados neste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa identificou 10 artigos que relacionaram os temas “Cultura” e “Poder” nos periódicos pesquisados e no tempo delimitado para este estudo. O quadro 1 apresenta o periódico e o ano de publicação de cada um dos artigos.

Periódico	2003	2006	2009	2010	2011	2012
RAP		x				
REAd				x		
CAd						x
ReA UFSM						x
RACE			x			
Cadernos EBAPE.BR	x					
Gestão & Regionalidade		x				
Rev. Adm. Mackenzie				x		
Psicologia: Teoria e Prática					x	
R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte					x	

Quadro 1: Periódicos e ano de publicação dos artigos que relacionaram “Cultura” e “Poder” entre 2003 e 2015

Fonte: Elaborado pelos autores

Observando o quadro 1 percebemos a concentração das publicações entre os anos de 2009 e 2012, tendo os últimos três anos apresentado duas publicações cada. O resultado sugere uma possibilidade de aumento do interesse acerca do tema, em relação aos anos anteriores.

O quadro 2 foi organizado para evidenciar a classificação *Qualis* 2014 dos periódicos nos quais os artigos analisados foram publicados.

Periódico	Qualis
RAP	A2
Cadernos EBAPE.BR	A2
REAd	B1
Rev. Adm. Mackenzie	B1
CAD	B2
ReA UFSM	B2
Psicologia: Teoria e Prática	B2
R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte	B2
Gestão & Regionalidade	B2
RACE	B2

Quadro 2: Classificação Qualis 2014 dos periódicos nos quais os artigos foram publicados

Fonte: Elaborado pelos autores

Combinando as informações dos quadros 1 e 2, deduz-se que os artigos foram publicados, em sua maioria, por periódicos com classificação *Qualis* B2.

Artigo	Autor(es)	Ano	Periódico	Qualis	Objetivo	Método
O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo?	MIGUELES	2003	Cadernos EBAPE.BR	A2	Verificar adequação de abordagens teóricas e metodológicas e consequências para emprego de métodos qualitativos em estudos organizacionais	Ensaio
Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro	MACHADO e CARVALHO	2006	Gestão & Regionalidade	B2	Identificar traços culturais relacionados as dimensões, de ênfase no futuro ou no presente, e de pessoalidade e impessoalidade na percepção dos líderes das empresas	Pesquisa quantitativa, aplicação de questionário
Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil	PIRES e MACÊDO	2006	RAP	A2	Discutir conceitos e abordagens que contribuem para a compreensão de aspectos e traços relacionados à cultura organizacional de organizações públicas no Brasil	Ensaio
Relações de Poder: uma abordagem voltada à cultura organizacional	ZAPPANI ET AL.	2009	RACE	B2	Avaliar as relações entre poder e cultura nas organizações por meio de estudo multicaso em cinco empresas de São Miguel do Oeste (SC).	Estudo de Caso
Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose	MERHI ET AL.	2010	REAd	B1	Compreender as articulações entre a cultura organizacional, as relações de poder e o processo de liderança no cotidiano de empresa de papel e celulose	Estudo de Caso
Mulheres policiais, relações de poder e Gênero na Polícia Militar de Minas Gerais	CAPELLE e MELO	2010	Rev. Adm. Mackenzie	B1	Compreender o trabalho operacional feminino da PMMG à luz das relações de poder e de gênero	Estudo de caso
Influência da cultura organizacional na reconstrução da identidade de trabalhadores; um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais	RESENDE e PAULA	2011	Psicologia: Teoria e Prática	B2	Identificar e discutir a influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade de trabalhadores de uma empresa do ramo de transporte e tratamento de resíduos de MG	Estudo de caso
Práticas sociais, cultura e inovação: três conceitos associados	SOUZA, LUCAS e TORRES	2011	R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte	B2	Articulação teórica entre conceitos de práticas sociais, cultura e inovação - interpretar interações em organizações.	Ensaio
As Culturas Organizacionais territorializadas	MENDES e CAVEDON	2012	CAd	B2	Estabelecer a articulação entre as noções de cultura organizacional e território, para analisar as manifestações culturais como fenômenos territorializados.	Ensaio
Identificação de clusters internacionais com base nas dimensões culturais de Hofstede	ALCÂNTAR A, REIS e MENEZES	2012	ReA UFSM	B2	Determinar e validar agrupamentos de países, com base nas dimensões culturais de Hofstede.	Análise de Clusters

Quadro 3: Artigos que relacionaram “Cultura” e “Poder”

Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro 3 apresenta o detalhamento dos artigos escolhidos. Entendemos que a relação entre cultura e poder não está explícita pelos títulos ou objetivos dos artigos, estando descrita claramente em apenas dois dos artigos e sendo mencionada de forma pontual nos demais. Em relação aos métodos utilizados, verifica-se o predomínio do Estudo de Caso (4) e do Ensaio teórico (4), com discussão de aspectos da literatura que trata dos temas cultura e poder, ainda que não diretamente relacionados.

O quadro 4 apresenta a classificação da relação entre a cultura e poder nos artigos, a partir das perspectivas unicista, pluralista ou radical, conforme indicado por Morgan (2006). Consideramos a cultura como metáfora para as organizações e, a partir disso, a abordagem dos autores para tratar do tema poder no contexto organizacional seria unicista, pluralista ou radical.

Ano/classificação	Unicista	Pluralista	Radical
2003		1	
2006	2		
2009	1		
2010	1	1	
2011	1	1	
2012	1	1	
Total	6	4	0

Quadro 4: Perspectiva dos artigos quanto à relação entre cultura e poder

Fonte: Elaborado pelos autores

De modo geral, a maioria dos artigos (6), dentre os considerados para este estudo, apresenta a perspectiva unicista, que é pautada pela crença em objetivos comuns e entende o conflito como um fenômeno passageiro (MORGAN, 2006). A perspectiva pluralista que, conforme aponta Morgan (2006), compreende a existência de múltiplos grupos nas organizações, e considera o poder uma variável importante na resolução de conflitos, foi identificada em quatro artigos analisados.

Ressaltamos que, para essa classificação, nos artigos pesquisados que se utilizaram de pesquisas empíricas, não foi considerada a perspectiva dos autores do artigo, e sim, o quadro de referências da organização ou do contexto analisado. No caso dos ensaios, como não versaram sobre uma organização em específico, a classificação foi feita pelos referenciais utilizados pelos autores dos artigos.

Três trabalhos destacam-se por centrarem na análise das relações entre poder e cultura nas organizações: o de Zappani et al (2009), Merhi et al. (2010) e Capelle e Melo (2010). Os primeiros autores não se posicionam claramente em relação ao conceito adotado de poder e suas formas de manifestação, entretanto, parecem coadunar com a visão pluralista, já que recorrem à gestão participativa como modelo analítico. Contrariando essa perspectiva, os autores identificaram em sua pesquisa a existência de barreiras para a negociação entre empregados e executivos, visto que, na empresa pesquisada, “Por meio de ordens rígidas estabelecidas pela organização, é possível aumentar a produtividade e reduzir as possibilidades de resistências daqueles que empregam sua força de trabalho” (ZAPPANI et al., 2009, p. 261). Merhi et al. (2010) concordam com a literatura quanto ao fato de que a empresa e seus líderes não têm poder de controlar a cultura em seu interior, o que caracteriza a visão unicista, e entendem que esses líderes podem articular as maneiras de submeter às pessoas aos interesses organizacionais utilizando-se de múltiplas fontes de poder.

Capelle e Melo (2010, p.4) pesquisam uma organização hierárquica tradicional, a Polícia Militar. As autoras sustentam suas argumentações na ideia de que as relações de poder “podem ser utilizadas como um conceito pelo qual se permite mapear as relações de gênero e

as disputas sociais a elas relacionadas”. Os resultados encontrados pelas autoras sinalizam para um contexto de negociação em que as mulheres buscam negociar o seu acesso e permanência em uma organização predominantemente masculina. Como exemplo, as autoras concluem que as mulheres devem “conhecer bem as regras para serem bem-sucedidas nos jogos de poder da Política Militar”. Isso compreende a concepção de poder distribuído, o que nos levou à classificação desse artigo na visão pluralista. Entretanto, o gerenciamento da organização, conforme a pesquisa das autoras, utiliza referenciais unicistas.

Na pesquisa de Resende e Paula (2011), a visão unicista da organização pesquisada foi identificada. Nela, “As relações de poder são extremamente hierarquizadas e centralizadas na empresa estudada, fato que pode ser evidenciado pelo fato de os trabalhadores apresentarem um sentimento de submissão em relação aos superiores” (RESENDE; PAULA, 2011, 132). Ainda, as autoras concluem que nessa organização “a centralização das relações de poder possui a intenção de regular o comportamento dos membros da empresa, levando, dessa maneira, a maioria dos trabalhadores a agir de maneira muito padronizada”, retratando que o quadro de referências aplicado na organização é a visão unicista.

As pesquisas que têm como objetivo a análise de traços culturais nacionais apresentam estreita relação entre cultura e poder, entretanto, associando o poder a um traço da cultura nacional, o que, por si só, leva a uma perspectiva unicista. Isso porque o poder manifestado na cultura nacional está associado ao paternalismo e à hierarquia.

A perspectiva radical, caracterizada como a replicação, na organização, da disputa de classes (MORGAN, 2006) não foi a orientação central da relação entre cultura e poder em nenhuma das publicações estudadas.

O quadro 5 apresenta a comparação das perspectivas de cultura e poder *versus* métodos de pesquisa utilizados.

Classificação	Qualitativo	Quantitativo	Quali-quant
Unicista	4	2	
Pluralista	4		
Radical	0		

Quadro 5: Perspectiva de cultura e poder versus métodos de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Os artigos que adotaram a perspectiva pluralista foram redigidos a partir de pesquisas qualitativas. Aqueles que utilizaram a perspectiva unicista apresentam-se igualmente divididos entre aqueles que fizeram uso da pesquisa qualitativa e os que usaram a pesquisa quantitativa. Infere-se a possibilidade da opção da cultura como variável (SMIRCICH, 1983) nas publicações que utilizaram o método quantitativo, uma vez que sua mensuração em termos numéricos auxiliaria sua instrumentalização. Não identificamos artigos que se utilizaram de pesquisas combinando abordagens qualitativas e quantitativas.

Percebe-se o predomínio de autores que realizaram citações na perspectiva pluralista. Ainda quanto à autoria, não identificamos autores com produção de mais de um artigo. Na maioria dos artigos, os autores compõem a fundamentação teórica com conceitos diversos, não se posicionando a respeito de qual conceito de poder e cultura foi adotado na pesquisa. Cabe ressaltar que alguns autores apresentaram citações em mais de uma perspectiva, seja por apresentar a classificação da relação entre cultura e poder, seja por trazer diferentes perspectivas em trabalhos distintos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os textos que abordam a relação entre cultura e poder apontem a possibilidade de investigação dos temas para os estudos organizacionais, não há um número expressivo de

estudos, ou mesmo estudos que possam ser considerados como referência para o tema, nos periódicos brasileiros da última década. Dos trabalhos encontrados durante a pesquisa, percebeu-se que, em virtude do pequeno número e do tratamento superficial dado à relação entre cultura e poder, é possível ampliar e aprofundar os estudos sobre os temas.

Em síntese, podemos observar, em relação à produção analisada, que:

- (1) nos periódicos avaliados nos estratos analisados, que receberam melhor pontuação do sistema CAPES, a produção nacional na área de estudos organizacionais que relaciona cultura e poder nas organizações é baixa, considerando-se o período pesquisado de dez anos;
- (2) ao relacionar cultura e poder, os autores privilegiam a visão pluralista das organizações, sugerindo que essa concepção de poder adotada distancia da visão modernista das organizações, em que o poder está alojado nas hierarquias;
- (3) quando se analisam os resultados encontrados nos casos empíricos pesquisados, a visão unicista se sobressai;
- (4) a visão radical não figura nas publicações pesquisadas;
- (5) a relação entre cultura e poder tem sido tratada de forma marginal, e não de forma a evidenciar as múltiplas formas de poder no cotidiano organizacional.

Sendo assim, indicamos uma agenda de temas de pesquisa que considerem a relação entre cultura e poder nas organizações:

- a) as manifestações de poder nas subculturas organizacionais, considerando os três quadros de referências: unicista, pluralista e radical;
- b) a(s) concepção(ões) de poder presentes nos discursos e políticas organizacionais;
- c) o padrão de interesses, conflito e poder que caracteriza as culturas de uma organização;
- d) os tipos de resistência que emergem nas relações de poder tecidas no cotidiano da organização;
- e) o jogo e o resultado de disputas tecidas por atores no cotidiano organizacional;
- f) análise do contexto organizacional para identificar fontes utilizadas nas interações cotidianas por diversos atores;
- g) análise comparativa das manifestações de poder em organizações radicalizadas;
- h) análise das manifestações de poder emergidas em processos de mudança organizacional;
- i) o poder de influências de elementos da cultura organizacional, como rito, rituais e cerimônia;
- j) análise do poder como instrumento da manutenção da cultura corporativa.

Ressaltamos que os principais limites desta pesquisa encontram-se relacionados com o recorte considerado, qual seja, os periódicos analisados pertencem a estratos determinados, bem como o período selecionado compreende dez anos próximos passados, desconsiderando a produção anterior publicada quando os temas tiveram sua discussão iniciada no Brasil. Considerando a importância da cultura para a compreensão do ambiente organizacional e do poder como componente das relações que se desenvolvem nesse ambiente, indica-se para pesquisas futuras a análise da relação entre cultura e poder no âmbito da organização, com

ênfase na influência da cultura nas relações de poder e na forma pela qual o poder pode ser exercido na tentativa de promover modificações culturais.

6. REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, V. C.; REIS, P. C.; MENEZES, R. S. S. Identificação De Clusters Internacionais Com Base Nas Dimensões Culturais De Hofstede. **Revista de Administração da UFSM**. v.5, n.12, p. 204-221, 2012.
- BERTERO, C. O. CULTURA ORGANIZACIONAL E INSTRUMENTALIZAÇÃO DO PODER. IN: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (COORD.) **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRASIL. Coordenação do Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior - CAPES. Ministério da Educação e Cultura - MEC. **Qualis Periódicos**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/Qualis>>. Acesso em: 02 out. 2013.
- BRITO, V. da G.; BRITO, M. J. de; CAPELLE, M. C; BORGES, C. L. P. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração Pública**. v. 35, n. 4, p. 45-62, 2001.
- CAPELLE, M. C. A.; MELO, M.C. de O.L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.11, n.3, p. 71-99, 2010.
- EUERSCHUTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Rev. adm. contemp.** v.1, n.2, p. 73-95, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HALLETT, T. Symbolic Power and Organizational Culture. **Sociological Theory**, v. 21, n. 2, p. 128-149, 2003.
- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. II, São Paulo: Atlas, 1998, p.261-289.
- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. Organizational culture. In: ____ **Organization Theory**, Oxford Press, 2009, p. 158-198.
- MENDES, L.; CAVEDON, N. R. As culturas organizacionais territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 108-123, 2013.
- MERHI, D. Q.; VASCONCELOS, K. A.; LOPES, V. M. G.; SILVA, A. R. L. Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 3, p. 491-519, 2010.
- MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo?. **Cad. EBAPE.BR**, v.1, n.2, p. 1-16, 2003.
- MORGAN, G. A criação da realidade social: as organizações vistas como culturas. In: MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. Interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos. In: MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2006.
- NOGUEIRA, C. E. G.; MACHADO, D. D. P. N. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. **Gestão e Regionalidades**. v. 22, n. 65, p. 167-183, 2006.
- PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n.1, p. 81- 105, 2006.
- RESENDE, F. G.; PAULA, A. V. DE. Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de

tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. **Revista Psicologia – Teoria e prática**. v. 13, n. 3, p.124-138, 2011.

SCHEIN, E. **Liderança e cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009

SCHNEIDER, W. E. Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture, **Strategy & Leadership**, v. 28, n. 1, p.24 – 29, 2000.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**. v 28, n 3, p 39-358, 1983.

SOUZA, E. C. L.; LUCAS, C. C.; TORRES, C. V. Práticas sociais, cultura e inovação: três conceitos associados. **Revista de Administração FACES**, v. 10, n. 2, p. 210-230, 2011.

ZAPPANI, A. R.; MACHADO, N. S.; NODARI, L.D. T.; POROHMANN, J.I.P.; DALL'AGNOL, R. M. Relações de Poder: uma abordagem voltada à cultura organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, n. 2, p. 239-266, 2009.