

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**LATO SENSU - ASSESSORIA GERENCIAL**

**O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO**  
**COMO GESTOR DE SERVIÇOS**  
**E INFORMAÇÕES**

LUCIANA DE SANTANA

**ENTENDENDO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A**  
**ASSESSORIA GERENCIAL:**  
**REFLEXÕES A PARTIR DA FACULDADE DE**  
**TEOLOGIA DA IGREJA METODISTA**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2009

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

LUCIANA DE SANTANA

**ENTENDENDO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL  
E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A  
ASSESSORIA GERENCIAL:  
REFLEXÕES A PARTIR DA FACULDADE DE  
TEOLOGIA DA IGREJA METODISTA**

Monografia apresentada no curso de especialização à Universidade Metodista de São Paulo, programa de pós graduação em Assessoria gerencial para profissionais do secretariado para conclusão de curso.

Área de concentração: Negócio

Orientação: Profa Sônia Maria  
Ribeiro Jaconi

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2000

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

LUCIANA DE SANTANA

**ENTENDENDO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL  
E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A  
ASSESSORIA GERENCIAL:  
REFLEXÕES A PARTIR DA FACULDADE DE  
TEOLOGIA DA IGREJA METODISTA**

Monografia apresentada no curso de especialização à Universidade Metodista de São Paulo, programa de pós graduação em Assessoria gerencial para profissionais do secretariado para conclusão de curso.

Área de concentração: Negócio

Data de defesa: 00 de SETEMBRO DE 2009

Resultado: \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

Sônia Maria Ribeiro Jaconi  
Universidade Metodista de São Paulo

Profa. \_\_\_\_\_

Ana Maria Santana Martins  
Universidade Metodista de São Paulo

Profa. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Universidade Metodista de São Paulo

Profa. \_\_\_\_\_

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu marido  
Alexandre, ao meu filho Henrique  
e a minha mamãe Cida,  
pela compreensão e paciência  
que tiveram comigo.  
Vocês são os meus tesouros.

Amo Vocês!

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## AGRADECIMENTOS

A direção e aos meus colegas de trabalho da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista que, sem saberem, contribuíram com as reflexões escritas neste trabalho.

A profa Sônia Jaconi, minha orientadora, pelo seu cuidado e dedicação.

Ao consultor e prof Roberto Gondolo,  
pelo entusiasmo sobre o tema.

A preocupação, o carinho e o cuidado que a minha amiga  
Carla F. da Silva, teve para comigo.

Ao meu assistente, braço direito, amigo e pastor Rodrigo Petrechi.

Ao meu amigo Silvio Campion.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## Epígrafe

*“Embora a maioria dos gerentes conheça o conceito de cultura corporativa,  
Muitos carecem de uma compreensão completa do que ela é,  
De como funciona e do que podem fazer para melhorá-las.”*

Extraído do livro: Guia de sobrevivência da Cultura corporativa

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## RESUMO

Esta monografia apresenta alguns conceitos e tipologias sobre a cultura organizacional e suas vertentes. Mostra a importância da cultura na vida institucional ou empresarial e como influencia no modo de ser, agir e existir da organização. Com esse estudo levantaram-se algumas reflexões sobre os tipos de cultura e, como exemplo, a cultura organizacional da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista, levantando os traços existentes e marcantes da cultura no comportamento e vivência desta instituição. O objetivo é apresentar aos profissionais de assessoria gerencial, a importância de se analisar a cultura de uma empresa antes de se implantar qualquer processo de mudança ou planejamento estratégico, obtendo dados suficientes para solucionar os diversos problemas que possam surgir. Assim conseguindo manter a organização saudável num mercado global onde as mudanças são cotidianas e essas estão quase sempre fora do controle de um indivíduo. Tentar atender diversos públicos com o mínimo de conflito, manter o equilíbrio ou estabilidade, buscar crescimento no mercado é o objetivo geral de qualquer empresa e seus profissionais.

**Palavras-chave:** tipos de cultura; cultura organizacional; reflexões; influências.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## ABSTRACT

This searching has its goal to present some concepts and typologies, models related about an Organizational Culture and those slopes its involved in. It shows up the importance of a culture inside the life of an institutional or business entrepreneur and how these influences would make the way of being, acting and an organization lifecycle. By this approach, some reflections were looking up about such kind of culture styles, and we suggest as a practical example: The Organizational Culture in using by the Methodist's Church Theology Faculty, arguing about an outstanding aspects and an internal practical situations nowadays figuring around the behavior and the Cycle life of its institution. The mainly goal take a great importance by now when we make studies and present it to the Board of professionals and focusing the Management Advisories Body. So that, we figure it out an internal used form of organizational culture, sometimes a conflict environment in a particular case for instance, in order to prove our searching about an enterprise. May be analyzed before introducing any changing process or any strategic or tactical projection, obtaining enough volume of data to solve several problems at all at any time have been appeared. In addition, in a complex marketplace we need to be flexible, positioning efficiently frontward to a various out of controlled situations is the most. It's a challenger to be capable to achieve any public segments, to keep and to manager in order to establishing an Organizational healthy lifecycle, and also to insert and keep its Company in a global market where the environment, business, market in general have been changing daily. This is the goal of all professionals, because all those variable situation normally have been out of the control and this is we objected to show and to manage; Organizational Culture at all.

**Key words: Organizational Culture; Organizational Culture (models); reflections; influences; management of Organizational Conflicts;**

pdfMachine

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>1. CULTURA ORGANIZACIONAL: ALGUNS CONCEITOS</b> .....	19
1.1 Conceituando cultura .....	19
1.2 Cultura organizacional .....	21
<b>2. FACULDADE DE TEOLOGIA DA IGREJA METODISTA E A CULTURA ORGANIZACIONAL: ALGUMAS REFLEXÕES</b> .....	24
2.1 Histórico.....	24
2.2 Estrutura administrativa .....	28
2.3 Faculdade de Teologia: hoje.....	30
2.4 Aspectos da cultura organizacional na Faculdade de Teologia .....	31
A) Diretrizes organizacionais.....	32
A.a) Missão.....	33
A.b) Visão .....	33
A.c) Valores .....	34
A.d) Objetivos e estratégias.....	34
B) Artefatos visíveis .....	35
B.a) Arquitetura, mobiliário, equipamentos e ruídos .....	36
B.b) Análise dos artefatos visíveis .....	38
C) Sistema de símbolos .....	38
C.a) Heróis .....	39
C.b) Ritos.....	39
C.c) Rituais .....	40
C.d) Mitos .....	41
D) Tipo de cultura.....	41
D.a) Cultura afiliativa .....	42
D.b) Cultura convencional .....	42
D.c) Cultura construtiva .....	43
D.d) Cultura realizadora.....	44
<b>3. RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A CULTURA NACIONAL: ALGUNS ASPECTOS NA FACULDADE DE TEOLOGIA</b> .....	45
3.1 INFLUÊNCIAS DA CULTURA NACIONAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	45
<b>4. RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A CULTURA BRASILEIRA: ALGUNS ASPECTOS NA FACULDADE DE TEOLOGIA</b> .....	48
4.1 INFLUÊNCIAS DA CULTURA BRASILEIRA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	49
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51

pdfMachine

Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo salientar a importância de se estudar e refletir sobre a cultura das organizações para, a partir dessas ações, levantar pontos que contribuíram e contribuirão, para o sucesso ou fracasso dos projetos e planejamentos, que tentam manter a organização saudável no mercado. Análise da cultura organizacional pode facilitar na compreensão das culturas e suas vertentes, permitindo uma maior percepção dos profissionais e toda a sua assessoria em como, onde e quando é o melhor momento de se aplicar os processos de mudanças. Assim o profissional de assessoria aprimora sua capacitação em diagnosticar os cenários, levantando questões que ajudam a administração compreender os resultados positivos e desenvolver ideias para resolver os negativos.

Para ajudar nestas reflexões a Faculdade de Teologia da Igreja Metodista foi “enquadrada” em alguns conceitos e tipologias, servindo assim de parâmetro, pois foram encontradas algumas características que, normalmente, temos nas diversas empresas brasileiras.

A metodologia usada foi o levantamento bibliográfico e observação. Para a fundamentação teórica foram pesquisados e citados vários autores, mas os três considerados são: Sérgio Alves, que inspira sua pesquisa em Max Weber, Geert Hofstede e Edgar Schein.

No primeiro capítulo conceituamos o que é cultura e cultura organizacional.

No segundo é apresentado o histórico da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista e sua estrutura administrativa, desde sua criação até os dias atuais, e refletimos os aspectos da cultura organizacional na Faculdade de Teologia baseado nos conceitos e tipologias pesquisados.

O terceiro capítulo relaciona a cultura nacional e a sua influência sobre a organizacional e alguns aspectos dessa na Faculdade de Teologia.

O quarto capítulo relacionou a cultura organizacional com a cultura brasileira e suas influências, e também os aspectos encontrados na cultura da Faculdade de Teologia.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## 1. CULTURA ORGANIZACIONAL: ALGUNS CONCEITOS

Neste capítulo apresentamos o conceito do que é cultura e suas vertentes para ajudar a entender as reflexões colocadas sobre a cultura organizacional da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista.

### 1.1 Conceituando cultura

O estudo da cultura foi e vem sendo apresentado por diversos autores.

Os antropólogos procuram relacionar fatos para conceituar e atualizar a cultura ou a Antropologia Social. Clifford Geertz<sup>1</sup> conceitua como:

“O conceito de cultura que defendo é essencialmente semiótico, acreditando como Max Weber; que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado”. (1973, p.15)

Augusto Mesquita Lima<sup>2</sup> em seu livro: Introdução à Antropologia Cultural, afirma que:

“Todos os grupos humanos possuem costumes próprios e tais costumes são respostas peculiares a problemas e necessidades humanas universais; (...) A variedade das condutas humanas não é pautada por causas geneticamente herdadas, mas, sim, por modelos sócio-culturalmente aprendidos; Todas as sociedades possuem os seus quadros de referência e os seus padrões de comportamento específicos de tal ordem institucionalizados que qualquer membro da sociedade sabe perfeitamente quais as reacções que uma conduta suscita (expectativas de conduta);” (Lima et alii, 1991, p.34-5).

---

<sup>1</sup> Um dos maiores antropólogos do século XX - pseudónimo de Harold F. Linder, professor de Ciências Sociais no Institute for Advanced Study, Princeton, New Jersey

<sup>2</sup> Escritor, antropólogo e professor de antropologia cultural da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas em Lisboa - Teve mais de 30 trabalhos científicos e 25 livros publicados.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

Assim podemos interpretar que a cultura é a soma dos valores materiais e espirituais (que abrangem o conhecimento, a tecnologia etc.) criados pelo homem. Está diretamente ligada ao tempo (época) e ao desenvolvimento humano. Para Geert Hofstede<sup>3</sup> et al.,:

“O núcleo da cultura é formado por valores, que se referem a sentimento raramente discutíveis, quase sempre inconscientes, e, por isso mesmo, não diretamente observáveis, mas revelados através de comportamentos alternativos.” (1990)

Essa definição também corresponde aos pressupostos básicos de Edgar H. Schein<sup>4</sup>.

Popularmente no Brasil, atribui-se o adjetivo “culto” ao sujeito intelectualizado, que estuda e pratica a cultura erudita. Mas a cultura, no geral, vai muito além da erudita.

Ela engloba outros fatores, como as tradições populares, as gírias ou os dialetos, o modo de se vestir, as músicas, o jeito como se faz a comida e se lava a louça, os horários de trabalho e de almoço, as construções, a arquitetura, enfim, os hábitos e costumes de um povo. Para conhecer melhor estes hábitos a antropologia se beneficia do método da etnografia que busca a interpretação, o significado da cultura. Marconi & Pressotto, definem etnografia como:

"(...) à análise descritiva das sociedades humanas, principalmente das primitivas ou ágrafas e de pequena escala. Mesmo o estudo descritivo requer alguma generalização e comparação, implícita ou explícita. Refere-se a aspectos culturais. Consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre sociedades ágrafas ou rurais, e na sua descrição, com a finalidade de conhecer melhor o estilo de vida ou a cultura específica de determinados grupos". (1992, p.32)

Com esses conceitos, estudos e análises são possíveis obter conhecimento das mais diferentes culturas e compreendê-las dentro do espaço que ela atua. As grandes

---

<sup>3</sup> Professor emérito de Antropologia Organizacional e Gerenciamento Internacional pela Maastricht University - Holanda

<sup>4</sup> Pesquisador, consultor, conferencista e professor do MIT - Sloan School Management.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

descobertas, o avanço da tecnologia, a política, a economia e as questões sociais são formas de manifestação da cultura. Tudo isso pode mudar o modo de vida do ser humano, alterando sua visão e seus costumes/hábitos (Morgan, 1996).

## 1.2 Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional, segundo Schein, foi apresentado a mais de cem anos pelos antropólogos, “e qualquer um que viaje ou faça um curso de antropologia sente o quão distintamente as diferentes pessoas pensam e agem.” (1999 – prefácio)

A cultura organizacional está inserida na cultura do lugar onde se situa a empresa. Por isso, ela é a soma dos valores sócio-culturais regionais e dos valores que a organização julga serem importantes para seu próprio desempenho. Segundo Freitas (2001), "a cultura organizacional deve ser analisada inicialmente pela cultura do meio em que a empresa opera e pelas sub-culturas da empresa".

Cultura organizacional é, portanto, "um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano", dentro de uma empresa, de acordo com a definição de Marchiori (2000). Para a autora, alguns fatores precisam ser levados em conta para a análise da cultura de uma organização, tais como: antecedentes históricos, socialização de novos membros, políticas de recursos humanos, processo.

Os profissionais responsáveis por este levantamento devem fazer este estudo para que consigam descobrir a melhor maneira de se trabalhar os públicos (internos e externos), pois afinal, o andamento da organização depende do bom relacionamento dela com os mesmos. A cultura organizacional envolve os princípios dos relacionamentos que a empresa mantém e estes relacionamentos vinculam-se à idéia de comportamento, comprometimento e clima organizacional. A cultura organizacional, segundo Schein:

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1989, apud Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997, p. 274)

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

Decisões tomadas sem conhecimento das culturas praticadas podem trazer acontecimentos imprevisíveis e indesejáveis. De acordo com Schein (2001) “O argumento para se levar a cultura a sério, portanto, é que se deve antecipar as consequências e escolher se são desejáveis ou não.”

Os profissionais e seus assessores devem conhecer a cultura da organização, resgatar sua história, obter dados sobre todos os momentos críticos, conhecer sua trajetória, para que foi criada, as relações de poder, suas políticas desde suas diretrizes até os hábitos e as vontades dos funcionários. De posse destas informações, é possível conhecer melhor a organização e elaborar planos e projetos estratégicos, economizando tempo e gastos na implantação, obtendo melhores resultados.

Embora esses processos sejam de grande importância para a sobrevivência da empresa, muitos executivos, ainda não têm clareza desta importância ou simplesmente a ignora, o que acaba influenciando diretamente no andamento da organização.

O diagnóstico da cultura de uma empresa é tão complexo quanto necessário para avaliarmos e entendermos todos os seus processos. Segundo Freitas:

“(...) desavisadas e mal informadas, as organizações acreditam nos chamados fazedores de cultura, que determinam dia e hora para iniciar a mudança na cultura organizacional. Apresentam planos mirabolantes porque vão mudar a cultura daquela empresa. E ninguém muda a cultura. A cultura se transforma. Há momentos, estágios de desenvolvimento de uma organização. Há estágios: nascimento, crescimento, maturidade, falecimento ou renascimento, momentos propícios à mudança.” (2001)

As empresas devem atentar para a forma com que tomam suas decisões e criam suas normas. A cultura organizacional envolve o ambiente interno e externo, influencia e é influenciada por fatores que vêm de dentro para fora e vice-versa.

As pessoas, em geral, são influenciadas por uma cultura que lhes é imposta, de acordo com os valores morais e éticos da sociedade onde vivem. Assim na prática, percebemos que,

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

durante o levantamento da análise, pode haver mudanças na cultura por causa do meio no qual ela esta inserida e recebe influências.

Quando se fala em cultura organizacional, a análise do indivíduo e o respeito à sua cultura são imprescindíveis para a sincronia entre a empresa e seus funcionários.

Quando a empresa não estuda seus públicos, acaba fracassando nos principais objetivos e/ou gerando conflitos sérios nas suas relações. “Sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização, [...] mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos”, define Freitas A.

Muitas empresas não obtiveram sucesso no mercado porque não respeitaram essa análise cultural individual. O mesmo autor afirma que:

“A influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância [...] quando se analisam os modelos de gestão importados que freqüentemente são implementados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais. [...] muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes.” (1997, p. 39 -38).

Organizações que não tiveram preocupação em pesquisar, estudar e conhecer as tradições e os costumes do local onde se instalaram acabaram falindo. Em outras palavras, a atenção sobre este assunto deve ser voltada aos fatos internos e externos à organização.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## 2. FACULDADE DE TEOLOGIA DA IGREJA METODISTA E A CULTURA ORGANIZACIONAL: ALGUMAS REFLEXÕES

### 2.1 Histórico

No fim do século XIX em 1888, a Igreja Metodista Brasileira – I.M. sentia necessidade de formar pastores para sua expansão no país. Já existiam duas escolas para tal, porém ambas estavam apresentando problemas em suas administrações e, com isso, não conseguiam progredir nem se organizar.

Foi em 1938, que o Bispo César Dacorso Filho<sup>5</sup> – que presidia o III Concílio Geral<sup>6</sup> da Igreja (principal reunião da Igreja Metodista), aprovou a unificação das duas escolas teológicas: a unidade instalada em Juiz de Fora/MG e a outra em Porto Alegre/RS.

Assim, nasce a Faculdade de Teologia da Igreja Metodista - Fateo. O objetivo era conseguir maior controle administrativo e reduzir os custos, além de centralizar o gerenciamento criando uma sede em local estratégico até em termos geográficos.

Inicialmente, a Faculdade de Teologia instalou-se em Juiz de Fora. Posteriormente, em 1940, veio a capital paulista, na Vila Mariana, onde permaneceu até 1942, quando se mudou para São Bernardo do Campo, no bairro dos Meninos (atual Rudge Ramos).

O local pretendido para a fundação da nova Faculdade era uma área de 67.924 m<sup>2</sup>, situada entre as duas estradas que ligavam a capital ao litoral: de um lado, o Caminho do Mar; do outro, a Via Anchieta, que estava em construção. Segundo o historiador José Gonçalves Salvador, “devem-se aos metodistas a instalação do correio e dos telefones, a abertura de ruas e de caminhos, a melhoria nos transportes e outras benfeitorias conquistadas pelo bairro de Rudge Ramos.” (Diário do Grande ABC. 2009)

A propriedade foi adquirida do Laboratório Paulista de Biologia S/A, em 28 de setembro de 1940. "Havia igrejas que pagavam mensalidade para a construção da faculdade. Algumas

---

<sup>5</sup> Primeiro bispo brasileiro da Igreja Metodista - eleito em 1934.

<sup>6</sup> Reunião dos representantes da Igreja Metodista no Brasil – órgão decisório de maior importância,

financiavam um quarto, as mais pobres ofertavam uma janela. Pronta a faculdade, os quartos dos alunos tinham nomes das igrejas que haviam contribuído para a construção", depoimento do reitor Josgrilberg ao Diário do Grande ABC. 2009.

A primeira construção, do edifício principal, foi realizada em 1941 e abrigava dormitório, biblioteca, refeitório e salas de aula. Em seguida, foram construídas as residências para os docentes, que são utilizadas até hoje.

No final de junho de 1942, estava pronta uma das alas do edifício principal – atual edifício Alfa, o primeiro a ser construído. Há alguns anos, o prédio foi tombado como patrimônio histórico de São Bernardo do Campo, assim como as residências dos pastores docentes.

“A Faculdade de Teologia da Igreja Metodista foi a primeira instituição em nível superior no Grande ABC, com campus em Rudge Ramos e construção do seu primeiro pavilhão - o Alfa - antes mesmo da abertura da Via Anchieta. O edifício foi construído entre 1941 e 1942 e é tombado como bem histórico municipal.” (Diário do Grande ABC, 21 de maio de 2009)

O edifício Gama foi construído logo em seguida, para acolher a administração, reitoria e a Biblioteca da Faculdade de Teologia. Hoje, o prédio abriga o auditório Salão de Leitura – local onde são feitos alguns eventos, além das secretarias e escritórios.

A Biblioteca mudou-se e ganhou um novo espaço no ed. Ômega, prédio inaugurado em 2005.

Em 1963, a Faculdade de Teologia completou seu Jubileu de Prata - 25 anos de atividade escolar. Nesta época, havia trinta e dois jovens e abriu suas portas para mais vinte e dois, somando um total de cinquenta e quatro alunos. Popularmente, a Faculdade era conhecida como “Casa dos Profetas”.

Neste mesmo momento, a Faculdade passou a receber duas bolsas para seus alunos estudarem no exterior, o que, segundo os registros históricos, representou um grande acontecimento, pois na época era muito difícil os intercâmbios. Nas reuniões de Congregação (formada por representantes de alunos e professores), foram elaborados os critérios para a seleção de bolsistas.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

O corpo docente, em 1963, era formado por apenas cinco professores, que tinham muita dificuldade em dar aula, pelo excesso de trabalho. Para melhorar esta situação, planejaram a vinda de um professor para trabalhar período integral e de outro para meio período. De 1963 a 1969, a Faculdade sofreu sérias dificuldades políticas e econômicas, assim como todo o país no período do Golpe Militar. Por isso, infelizmente, os planos ficaram somente nos papéis.

Em 1968, o Brasil ainda passava por um momento político tenso. A Igreja Metodista, assim como a sociedade, também estava dividida na questão de ser favorável ou não ao Golpe. Isto trouxe vários reflexos para a Faculdade: a cúpula de direita da Igreja chegou a escrever um documento posicionando-se a favor. Isto não chegou a ser divulgado, mas foi suficiente para causar boatos e protestos. Por isso a Instituição não ficou fora desse processo: alunos e professores considerados “comunistas” sofreram pressões e perseguições.

Devido a crise política e econômica a Faculdade foi fechada em 1968. Com o golpe, a crise piorou e a Instituição não conseguia dar conta da sua própria manutenção. Os estudantes começaram a mostrar um grande descontentamento, iniciando um movimento grevista. Reivindicavam uma reestruturação, conforme texto datado de 26 de abril de 1968 e reproduzido na Monografia “1968: nada será como antes?”, do aluno Fernando Nigro Pupo (1990 pág.13): “Decidimos a permanência em greve geral, que se iniciou com abstenção do almoço e jantar e a ausência às aulas do dia 27”.

Para tratar do movimento instalado dentro das dependências, o Conselho Diretor resolveu suspender as atividades e fechar a Faculdade no dia 8 de maio em 1968.

Frente a estas decisões, os alunos e professores resolveram permanecer nas dependências para participarem do processo de reestruturação da Faculdade. O Conselho Diretor voltou a se reunir nos dias 24 e 25 de maio, declarando reiniciadas as aulas e rebeldes os alunos que permaneceram no campus. Os Bispos convocaram um Concílio Extraordinário, no qual um dos assuntos era a reestruturação da Faculdade e a posição Ecumênica da Igreja Metodista. A Igreja precisava mostrar qual era sua posição para que inclusive a Faculdade pudesse aceitá-la, apoiá-la e segui-la. Fernando Pupo afirma que:

“A crise de 1968 tinha atingindo seu auge na Igreja Metodista, especialmente no que se referiu aos três pontos do Concílio Geral Extraordinário. As atividades da Faculdade de Teologia foram definitivamente suspensas até o fim do ano. As reivindicações dos

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

alunos e professores não foram atendidas, contudo, o problema continuava grave para ser solucionado num concílio extraordinário. Efetivamente, não houve reconciliação entre os estudantes de teologia e professores com a igreja e mais uma vez, a igreja na sua cúpula, reprimiu um grupo de estudantes que, na época, queriam ver uma igreja livre, ou seja, aberta para novas idéias e contra o Governo Militar". (1990, p.15)

Somente em 1998 a Igreja entrou em processo de contrição, concedendo o "perdão" aos alunos e professores punidos na época do Regime Militar.

Em 1970, começaram a ser criadas outras faculdades no campus e, assim, nasceu do o IMS – Instituto Metodista de Ensino Superior. O intuito era criar uma mantenedora para a Faculdade de Teologia, sendo desnecessário o financiamento externo ou outro tipo de ajuda para manutenção.

Em 1971, o edifício Alfa (prédio principal) foi totalmente reformado, tendo seus quartos transformados em salas de aula. O campo de futebol da Faculdade de Teologia cedeu espaço, mais tarde, para a construção de outros prédios e da praça central.

A década de 80 foi importante para a evolução da história da Faculdade: os prédios foram reformados, ampliados, novas salas de aula foram criadas, aumentou-se o número de docentes e discentes. No início dos anos 90, decidiu-se adquirir, em Porto Velho, uma propriedade específica para a abertura de um campus avançado da Faculdade de Teologia. A compra se concretizou em 1993 e a inauguração do novo prédio aconteceu em 1995. Neste mesmo ano iniciaram-se as aulas das primeiras turmas do curso.

Outro marco importante no desenvolvimento da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista foi o reconhecimento do Curso de Bacharel em Teologia pelo Ministério de Estado da Educação (Portaria 1558, de 18 de julho de 2001), com o conceito "A", nota máxima na avaliação da Comissão de Especialistas ("grau de excelência"), o que a tornou uma referência para outros cursos no Brasil.

### ***Resumo histórico - linha do tempo:***

1938 - O 3º Concílio Geral da Igreja, realizado em Juiz de Fora (MG), aprova a unificação das duas instituições teológicas da Igreja Metodista: o Seminário d'O Granbery (inaugurado em 1890, em Juiz de Fora) e a Faculdade de Teologia do Concílio Regional Sul (nascida como escola bíblica do Porto Alegre College, em 1919 e transformada em faculdade em

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

1930).

1939 - A nova faculdade funciona em Juiz de Fora e transfere-se, no final do ano, para a Rua Cubatão, Vila Mariana, em São Paulo.

Junho de 1942 - A Faculdade Metodista instala-se em Rudge Ramos, São Bernardo, em área adquirida do Laboratório Paulista de Biologia.

Década de 1950 - O corpo docente continua a ser formado, em sua maioria, por professores de origem ou formação norte-americana.

Primeira metade da década de 1960 - Começam a ingressar professores com formação europeia, como Alphonse Zimmermann, Helmut Simon e William Hinson.

## **2.2 Estrutura administrativa**

A Faculdade de Teologia da Igreja Metodista, como instituição geral de preparo bíblico e teológico de nível superior, está diretamente subordinada ao Colégio Episcopal<sup>7</sup> da Igreja Metodista, órgão responsável pela supervisão da ação missionária e pastoral da Igreja Metodista, assegurando o pleno cumprimento do Plano para a Vida e a Missão da Igreja, preservando a unidade da Igreja Metodista no que se refere à área teológica, pastoral e de educação cristã. E que também nomeia o/a Reitor/a.

A reitoria, atualmente sob a responsabilidade do Prof. Dr. Rui de Souza Josgrilberg, é órgão gerenciador da vida e da missão da Faculdade de Teologia. Juntamente com a Vice-Reitoria, e os/as coordenadores/as das sete áreas/programas (Formação, Produção do Conhecimento, Vida Comunitária, Extensão, Relações Eclesiásticas e Missionárias, Relações Institucionais e Comunicação), a reitoria forma uma diretoria, promovendo a execução de metas e alvos estabelecidos. Sua tarefa é gerenciar a Fateo.

O Conselho Diretor é órgão superior na administração da FTIM, composto de membros titulares e suplentes, eleitos pelo Colégio Episcopal, na proporção de um por cada uma das seis Regiões Eclesiásticas e de um Bispo representante. É ele quem acompanha e avalia o trabalho da Reitoria e aprova o Plano Diretor a ser executado pela Diretoria.

<sup>7</sup> Órgão responsável pela supervisão da ação missionária e pastoral da Igreja Metodista.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

O Conselho Fiscal é o órgão supervisor e assessor para questões de contabilidade financeira, composta por três membros, dos quais um, pelo menos, é contabilista, com mandato de quatro anos e eleito pelo Colégio Episcopal.

A Congregação é o fórum formado por todos os/as professores/as de tempo integral, um representante dos professores e professoras de tempo parcial e por cinco representantes do Corpo Discente. À Congregação são levados os problemas, as necessidades e as iniciativas a serem debatidas e analisadas, buscando as soluções mais adequadas. Segue a estrutura da Universidade Metodista, esse equivale ao conselho de faculdade.

O Colegiado também é o fórum da Faculdade de Teologia, segue as normas da Universidade e é formado pelos professores e professoras de tempo integral, contando ainda com a representação dos demais professores e professoras, bem como dos/as alunos/as. Na reunião, são levados os problemas, necessidades e iniciativas a serem debatidos e analisados, buscando as soluções mais adequadas. Os representantes dos alunos também têm ali a função de levar ao conhecimento às reivindicações e solicitações do corpo discente a partir das reuniões do Centro Acadêmico João Wesley – Cajw.

A Coordenação Nacional de Educação Teológica (CONET), integrante do Sistema Metodista de Educação, é o órgão assessor do Colégio Episcopal e também a ele subordinado com a responsabilidade de implementar e coordenar a área de Educação Teológica na Igreja Metodista.

A Administração Geral é a área responsável pelo suporte logístico e operacional da Faculdade de Teologia. Coordenada pelo professor Otoniel Luciano Ribeiro, esta área desenvolve os serviços de tesouraria, contabilidade, administração e manutenção de patrimônio, estacionamento, apoio ao corpo docente e discente, Biblioteca (acervos bibliográfico, Arquivo Histórico, Museu do Metodismo), Editeo (a editora da Faculdade), informatização, administração de espaço, vida interna, administração do Campus Avançado em Porto Velho (RO), balanço e agendamento das reuniões do Conselho Fiscal. A Administração Geral é responsável também pelas moradias, para os/as alunos/as bolsistas, distribuição de espaço físico, hospedagem para eventos, etc.

A área de Comunicação é um setor ligado à Reitoria, com a responsabilidade de criar, utilizar e buscar eficientes meios de comunicação de modo a contribuir para a divulgação interna e externa de atividades institucionais, bem como projetar a vida e missão da Fateo em outros cenários.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## 2.3 Faculdade de Teologia: hoje

Atualmente, a Instituição conta com trinta professores e cinquenta e dois funcionários, selecionados pela própria Faculdade de Teologia, por meio dos setores, com aval da Reitoria e da Diretoria Administrativa. Os treinamentos são dados pelos próprios setores contratantes, por meio de seus funcionários com mais tempo de casa ou através de contratação de pessoal/empresa especializada.

Hoje, em 2009, a Instituição possui quase trezentos alunos/as, divididos em período matutino e noturno no curso presencial - bacharel em Teologia; setecentos em EAD bacharel teologia e integralização de créditos para quem quer reconhecer o a graduação de teologia e mais cem alunos/as no curso teológico pastoral por extensão – CTP.

A Faculdade de Teologia recebe influências da Igreja Metodista, seus pastores e conselheiros. Neste ano, 2009, esta completando 120 anos de formação teológica. A ideia central da Instituição é prestar serviços à comunidade, formar pastores e grandes pensadores que possam espalhar a fé metodista. As afirmações de John Wesley<sup>8</sup>, idealizador da Igreja Metodista, que encontramos em vários de seus sermões, diz que para ser cristão verdadeiro, a pessoa precisa ter fé em Cristo, sentir o amor de Deus e por em tudo isso em prática. Por isso, desde o começo os Metodistas além de evangelizar, visitavam os presos, criavam escolas e desenvolviam obras sociais. Ser Metodista significava refletir o amor de Cristo em todas as dimensões da vida. O povo metodista do passado não limitava sua prática da fé com crenças, ou com projetos assistencialistas, mas também lutando contra a escravidão. Assim, a unidade da conversão individual e a transformação da sociedade sempre foram características da Igreja Metodista.

A Instituição oferece os seguintes cursos/serviços:

- Curso bacharel em teologia em 4 anos
- Curso teológico por extensão - semi presencial em 4 anos
- Curso em EAD à distância, bacharel e integralização de crédito para quem quer reconhecer a graduação de teologia.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

- Eventos/Cursos de capacitações para alunos/as e comunidade; é oferecido pela Faculdade de Teologia, voltado para temas como ação missionária e cidadania, infância e adolescência, jovens, estudos bíblicos, saúde integral, mulher, liturgia e arte, e outros debates contemporâneos. Estes eventos acabam apoiando alguns projetos/organizações/instituições.
- Semana Wesleyana ocorre sempre no mês de maio, evento tradicional em comemoração a Experiência de João Wesley.
- Semana de Estudos Teológicos, com temas emergentes da área, duração de 4 dias
- Livros da Editeo (editora): dissemina a produção teológica desenvolvida pela Faculdade. Além de livros, a Editeo publica dois periódicos: a revista Mosaico Apoio Pastoral, cujo objetivo é o oferecimento de artigos e ensaios que possam subsidiar a prática dos/as agentes de pastoral locais; e a revista Caminhando, uma revista teológica, de cunho mais acadêmico. São feitas diversas publicações sobre os assuntos/temas desses cursos, ecologia (com apoio e participação do *Greenpeace*, por exemplo) e desenvolvimento social. São distribuídos *folders* e panfletos que orientam a população a trabalhar com questões como essas.

O curso de teologia, desde que foi aprovado pelo MEC, serve como parâmetro para o reconhecimento de cursos de teologia existentes em outras faculdades. A matriz curricular e seus professores/as passaram com a nota máxima “A”, isto é, ela é parâmetro/modelo de uma Faculdade de Teologia.

## 2.4 Aspectos da cultura organizacional na Faculdade de Teologia

Para levantar alguns aspectos da cultura organizacional da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista, foram considerados quatro conceitos de tipologias que abordam o tema, de maneira que seja possível descrever, entender e refletir o perfil da instituição.

O primeiro é a identificação e análise das diretrizes organizacionais;

O segundo são os artefatos visíveis;

O terceiro é o sistema de símbolos;

---

8 | [Relatório de Avaliação de Cursos de Teologia da Igreja Metodista](#) | Universidade Metodista de São Paulo

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

O quarto, a classificação dos tipos de cultura que a empresa apresenta. (segundo tipologia de Sérgio Alves<sup>9</sup>).

Faremos também a relação da cultura organizacional com a cultura nacional e a descrição de alguns traços e influências da cultura brasileira. Comentaremos, em alguns pontos, outras tipologias e conceitos como a de Schein e Hofstede, pois entendemos que a cultura de uma empresa é muito particular e recebe influências do meio onde esta inserida e das pessoas que, dela, participam para enquadrarmos em apenas um conceito. Pois são padrões culturais que se interagem.

Afirma Schein (2001 prefácio): “se não tivermos como decifrar os padrões, não poderemos entender as culturas.”. Assim para uma boa descrição e análise é necessário estudar e comparar os detalhes. Tornando esse trabalho um pouco mais completo.

## **A) Diretrizes organizacionais**

Diretrizes organizacionais são as normas e os procedimentos que organizam e direcionam o caminhar da empresa. Elas fazem parte da cultura organizacional por serem uma forma de representar suas características e sua personalidade (Oliveira, 2002, p. 79). Para permanecer no mercado, toda organização deve desenvolver certezas sobre o que fazer, como fazer e quando fazer. Schein diz que:

“A maioria das organizações desenvolve certezas sobre sua missão básica e sua identidade, sobre seus propósitos estratégicos, políticas financeiras, formas fundamentais de organização e de trabalho, modo de se auto-avaliar e meios de se corrigir quando percebe estar se afastando do objetivo.” (2001p.45)

Na fundação da empresa, há um forte senso do que é missão e identidade; Para que ela foi criada; O que ela é. No caso da Fateo, quando foi unificada aqui em São Bernardo do Campo, já tinha seu objetivo traçado, sua principal função era continuar a disseminar

---

<sup>9</sup> Engenheiro (UFPE), Administrador (UPE), Mestre em Administração (COPPEAD), Especialista em Cultura Corporativa (Pennstate) e Doutor em Sociologia (UFPE). Atualmente é professor associado-1 do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE e exerce o seu segundo mandato como diretor do Centro de Ciências

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

conhecimento, formando assim “os profetas para a casa do Senhor”. Ou melhor, formar pastores para ajudar a dirigir as Igrejas Metodistas espalhadas pelo Brasil. Com o passar dos anos essas diretrizes foram definidas formalmente em uma de suas reuniões (Diretoria e conselho diretor), ou seja, estão documentadas em ata, mas não são divulgadas para seus públicos. Elas são coerentes e adequadas. Os colaboradores não têm o conhecimento dessas, pois como a Fateo esta inserida na Universidade Metodista de São Paulo, e a mesma tem suas diretrizes divulgada na intranet, site, murais, e outros, no qual os funcionários da Fateo também têm amplo acesso, acaba-se confundindo, ou seja, a Faculdade de Teologia acaba não dando importância em se fazer conhecida suas próprias diretrizes.

### **A.a) Missão**

É a definição do que é a empresa e o que ela faz. É uma apresentação real, concreta e que interfere no comportamento organizacional (Oliveira, 2002, p. 76). Schein afirma que: “Para uma empresa obter sucesso em sua missão, sobreviver e crescer, uma empresa deve satisfazer o que os vários ambientes demandam e oferecem”. (2001 p. 46)

A missão da Faculdade é: “Ensinar e/ou ampliar os conhecimentos religiosos e sociais de alunos, clérigos e leigos, fazendo com que estes estejam conscientes e preparados para disseminar tal aprendizado”.

### **A.b) Visão**

É o futuro desejado pela empresa, que orienta o comportamento e as atividades do presente, uma espécie de ideologia, algo que deve acompanhar todos os funcionários, visando atingir este patamar distante. Oliveira (2002, p. 88), afirma que “visão é conceituada como os limites que os proprietários [...] conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

A visão da Faculdade é receber alunos/as de outras Igrejas que, na tradição Metodista, não devem ser interpretados como “concorrência”. A Instituição forma alunos de diversas

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

denominações (instituições religiosas), o que se tornou marca do trabalho depois do reconhecimento por parte do MEC. Isto enriquece o curso e faz com que os alunos aprendam, na prática, sobre diversidade e tolerância, e a enxergar a reflexão teológica com outros olhares. Esta é também uma contribuição Metodista para a preparação de quadros ministeriais de outras Igrejas com formação teológica mais sólida.

### **A.c) Valores**

Valores organizacionais são “concepções sobre como as coisas devem ser, o que é certo ou errado. [...] Podem ficar incorporados à ideologia ou filosofia organizacional, orientando o comportamento” (Castellani, Reinahard, Zwicker, 1998). Para a Faculdade de Teologia são:

- Valorização da cultura Metodista: os alunos recomendados pela Igreja Metodistas aprendem e seguem as diretrizes/leis, tradições, herança histórica, princípios e identidade Metodista.
- Respeito e valorização dos saberes das comunidades, da cultura e conhecimento popular.
- Socialização do ensino: a religião e o ensino juntos formam um conhecimento que é levado aos leigos, a qualquer grupo social que tenha interesse e/ou necessidade de aprendê-los.
- A cidadania – a preocupação com a questão social, no geral – também é valorizada. São feitas campanhas contra fome, doenças, violência, preconceitos, problemas com a preservação do ambiente (ecologia), enfim, tudo isso é trabalhado pela Faculdade de Teologia.

### **A.d) Objetivos e estratégias**

“Estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final” (Oliveira, 2002, p. 160). Os da Fateo são:

- Formar pastores e teólogos.
  - Contribuir com a melhora na qualidade de vida da sociedade.
  - Ensinar, absorver, partilhar estudos e conhecimentos.
  - Sustentar o diálogo ecumênico e inter-religioso
- (a participação direta, de fato da I.M., de qualquer instituição ecumênica no qual a Igreja Católica se faz presente foi suspensa pelo Concílio Geral da Igreja Metodista em 2008, no qual toda a instituição Metodista deve cumprir)*
- Socializar os conhecimentos produzidos na academia.
  - Bom atendimento/relacionamento: mesmo com as mudanças e o crescimento do curso de Teologia, a Faculdade de Teologia mantém um relacionamento estreito entre professores, funcionários e alunos. Este tipo de comportamento é um diferencial que ela sempre valorizou.
  - Promover e realizar cursos que atendam às necessidades emergentes no dia-a-dia da atividade pastoral.
  - Transformar a teoria dos cursos em ações de cidadania e responsabilidade social.
  - Estimular pastores, leigos e igrejas a conhecerem e colaborarem com setores de sua localidade que trabalhem por um mundo fraterno e justo.
  - Apoiar as igrejas locais com o propósito de formar consciência missionária.

## B) Artefatos visíveis

Os artefatos visíveis fazem parte da cultura organizacional. Através de fatores visuais é possível entender algumas características da empresa. Castellani et al., afirmam:

“Os “artefatos” incluem os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos no encontro com uma cultura diferente. Incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura do ambiente físico, a tecnologia, a disposição do escritório, maneiras de vestir e de se dirigir aos outros, mitos e histórias.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

rituais e cerimônias observáveis. Costumam ser fáceis de localizar, mas nem sempre fáceis de interpretar.” (1998) Schein (2001, p. 31) relaciona os artefatos aos sentidos e à percepção humanos: “O nível mais fácil de observar quando se entra em uma organização é o dos artefatos: o que se vê, ouve e sente enquanto se está por lá”.

Os fatores que compõem os artefatos informam sobre a cultura da empresa mas, muitas vezes, causam erros de interpretação. As aparências enganam facilmente, pois podem “mascarar” situações, escondendo a realidade.

Por exemplo, a limpeza, a claridade, a ventilação e a decoração podem interferir diretamente no comportamento das pessoas que estão nela. No caso dos funcionários, os artefatos colaboram positivamente para o desempenho de suas atividades, pois podem também causar bem-estar e criar um ambiente propício à harmonia nos relacionamentos interpessoais ou não.

Na Fateo foi observado: a arquitetura, o mobiliário, os equipamentos, o nível de poluição (ruído) e organização do ambiente de trabalho.

### **B.a) Arquitetura, mobiliário, equipamentos e ruídos**

Os prédios são tombados não podendo ser feitas grandes reformas externas, então os prédios são adaptados de acordo com as necessidades surgidas. Por exemplo, recentemente o prédio Ed. Gama foi reformado para receber novas áreas como a de comunicação, secretaria de eventos, relações externas, sala da congregação, e adequar a sala da administração, tesouraria, secretaria de apoio e reitoria. Foi implantado um vidro entre as paredes (divisórias) que visa ligar cada espaço e trazer luminosidade, gerando assim uma “transparência”. Os setores são alocados em ambientes separados, dispondo de um espaço adequado para o desenvolvimento das atividades, tornando o ambiente organizado. Os colaboradores às vezes têm participação nos processos e interagem cordialmente, características que evidenciam uma cultura participativa.

A reitoria foi toda reformada com móveis históricos doados de um outro imóvel que pertencia a I.M. no qual funcionava a escola de diaconisas. A Fateo foi escolhida como retentora de todo o acervo (arquivo) histórico daquele local. São móveis antigos de madeira, cerâmica,

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

tijolos, etc., que passaram por reformas, retratam, exatamente, a sala de reuniões que existia no antigo Instituto Metodista.

Além desses prédios e casas históricas, a Fateo inaugurou em 2005 o prédio Ômega que abriga a nova biblioteca da Fateo, secretaria acadêmica, anfiteatro com capacidade para 250 pessoas, salas de aula e um O Cenáculo de oração que é a reprodução da Igreja de Teodoro<sup>10</sup> séc.II.

No mês de maio de 2009 acabou a ampliação do “projeto Ed. Ômega” com a inauguração de mais salas, que abrigam os coordenadores dos programas, sala de reuniões, auditório para 60 pessoas, professores e coordenação do programa de educação a distancia - EAD, curso teológico pastoral - CTP e presencial. O ed. Ômega foi projetado para retratar as histórias do: cristianismo primitivo, metodismo na Inglaterra, metodismo no Brasil e o centenário do credo social da Igreja Metodista.

Todas as salas de aula, auditório e anfiteatro, têm projetores de multimídias, sistema de som e vídeo. Na biblioteca há uma sala com cerca de 20 computadores, (laboratório de informática), ligados a internet e impressoras. Apesar dos prédios terem todo um projeto histórico, e alguns arquitetura, bem tradicional que retrata uma época da Igreja Metodista, a tecnologia se faz presente. Os equipamentos de informática estão em boas condições. Todos possuem em seus computadores vários softwares como, por exemplo: *corel draw*, adobe e *skype*. Equipamentos como: fone de ouvidos, *webcam*<sup>11</sup>, monitor de cristal líquido (*liquid crystal display*) - LCD, digitalizador ou *scanner*, impressoras, e outros. Cada setor também possui um telefone/ramal e fax.

Os móveis estão em perfeitas condições (novos) e seguem o estilo usual. Sua disposição no ambiente é boa, facilitando a circulação interna. Há espaço adequado entre as mesas e as cadeiras, os corredores são vazios e o acesso (a entrada) a cada ambiente é isento de obstáculos. Em todos os prédios há cozinhas com cafeteiras, geladeiras e filtros com água.

O nível de ruído na empresa não é alto, sendo a maior parte do barulho decorrente da conversa dos funcionários com os alunos ou entre eles. As vezes esse ruído é alterado no horário de pico estudantil, com a entrada e saída de alunos pelas portarias. Os bares da vizinhança do campus também influenciam nesse nível de ruídos nos horários e nos dias

---

<sup>10</sup> Igreja dos primeiros séculos do cristianismo, perto da antigüíssima Biblos.

<sup>11</sup> Câmera de vídeo de baixo custo que capta imagens, transferindo-as de modo quase instantâneo para o

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

que antecedem os finais de semana e feriados, pois os alunos se confraternizam nas saídas e intervalos das aulas.

### **B.b) Análise dos artefatos visíveis**

Ao visitar os prédios da Faculdade de Teologia, percebe-se a preocupação em fazer com que os alunos, funcionários e visitantes se sintam à vontade.

A Fateo valoriza este tipo de relacionamento por apresentar uma cultura afiliativa, ou seja, um tipo de cultura organizacional onde o foco está nas pessoas e não exatamente nas atividades (Alves, 1997, p. 50-53). Portanto, preocupa-se muito com o ambiente interno e com o visual da empresa.

Os artefatos são sempre relacionados aos sentidos humanos (Schein, 2001, p. 31). Por isso cuidar da imagem, da organização e do ambiente é importante para as empresas se apresentarem aos seus públicos.

### **C) Sistema de símbolos**

De acordo com Junior, Oliveira e Siqueira (2001, p. 240), o sistema de símbolos também faz parte da cultura organizacional, assim como as diretrizes e os artefatos visíveis. Sua análise é relevante para entender como funciona a empresa e quais os fatores que interferem no comportamento e na atitude dos colaboradores. O sistema de símbolos está diretamente ligado à identidade corporativa, às condições de trabalho e a alguns fatores da rotina administrativa.

Ao analisar o sistema da Fateo quatro símbolos foram observados: heróis, ritos, rituais e mitos.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

### **C.a) Heróis**

Heróis são pessoas que representam a empresa através de características bastante peculiares. Eles são confundidos com a empresa, seus conceitos são associados aos dela. São o parâmetro de comparação e o exemplo de comportamento para os colaboradores da empresa. São até idolatrados pelos funcionários – que desejam atingir o mesmo patamar em que se encontram os heróis. Pode-se considerá-los um modelo de referência em relação às atitudes e ações, mas não porque ocupam determinado cargo ou posição na hierarquia da empresa. Essa referência acontece de forma natural, espontânea (Freitas M., 1991, p.140). Seu carisma também é importante, pois ajuda as pessoas a continuarem tendo esta visão positiva e manterem o respeito e a admiração por eles.

No corpo administrativo existem algumas pessoas que apresentam algumas características de heróis: o reitor, o diretor administrativo e alguns docentes. Alguns estão a anos trabalham a frente dessa instituição, assim caracterizando a imagem da instituição neles.

Eles marcam presença mesmo fora dos limites do espaço físico, isto é, representam-na em congressos, cultos e eventos da I.M. do Brasil ou em eventos nacionais e internacionais. Embora os funcionários respeitem ambos e admirem seu trabalho, suas experiências e seus conhecimentos, não os consagram como heróis. Os colaboradores os consideram capazes. Na visão de Hofstede (apud. Nogueira, 2009) "(...) Os heróis são as personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para seus membros".

Dentro dessa definição podemos dizer que para a Faculdade de Teologia da Igreja Metodista, John Wesley (1703-1791), idealizador do movimento do qual surgiu a Igreja Metodista, pode ser considerado esse "herói", pois seus ensinamentos, livros, sermões, modo de vida, e outros, servem de modelo e parâmetro para a vivência, estudos e costumes na Fateo. Mas não há uma relação de idolatria caracterizada pela existência desse herói.

### **C.b) Ritos**

Os ritos fazem parte da cultura organizacional por serem ações formais que exigem certos

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

padrões e que, de certa forma, acabam refletindo as características da empresa. Junior et al. (2002, p. 211) conceituam ritos como "atividades de natureza social, planejadas e executadas pelos membros organizacionais que constituem um evento extraordinário, marcante, para o indivíduo no contexto do trabalho".

Na Fateo, identificam-se alguns ritos: Para a formatura dos alunos/as são realizadas três cerimônias, cheias de tradições: O culto e a passagem pela porta histórica, (neste evento a tradição Metodista se destaca); O culto do envio, (importante e simbólico para quem vai se tornar pastor) e culto de ação de graças com solenidade de formatura, (cerimônia acadêmica com caráter religioso); Os cultos de toda quarta-feira, além de fazer parte do laboratório de liturgia onde os alunos podem colocar em prática o que estudam esse também é aberto à comunidade; Os eventos tradicionais como a semana de estudos teológicos e semana wesleyana; Encontro de tutorias uma vez ao mês; O retiro espiritual dos docentes; Confraternização do dia das secretárias no qual se estende aos demais ajudantes e assistentes, fazendo assim o "dia do colaborador", geralmente a uma reunião antes e depois um almoço, esse evento é mais voltado aos funcionários técnicos administrativos; dentre outros. Alguns eventos são simples outros mais tradicionais e com mais "pompas", envolvem um grande número de pessoas, mas todos esses apresentam características da empresa e elementos que ela julga serem importantes para a criação do bom relacionamento entre todos os seus públicos.

### **C.c) Rituais**

Rituais são "atividades diárias realizadas rotineiramente, de forma pré-estabelecida e sistemática" Junior et al. (2002 p. 240). Comportamentos, hábitos e atitudes dos funcionários são rituais. Essas ações apresentam frequência e organização metódica, acontecem diariamente e de forma corriqueira.

A principal diferença entre rito e ritual está no fato de que o primeiro é caracterizado por ações esporádicas e formais e o segundo, pelos comportamentos do dia-a-dia na organização. Na Fateo o simples habito dos funcionários em bater o cartão eletrônico para registrar os horários de entrada e saída; Almoçar em grupos de funcionários, normalmente do mesmo setor, no refeitório, nos restaurantes espalhados pela vizinhança ou no centro de convivência da Universidade; Cumprimentar-se ao chegar na empresa; Tomar o cafezinho nas cozinhas dos prédios; Comer na cantina do ed. Ômega ou do Ed. Alfa com

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

os alunos, entre outros.

### **C.d) Mitos**

Mitos são estórias que surgem na empresa, porém não apresentam fatos concretos que comprovem sua veracidade, nem descrevem quem as criou. Segundo Freitas M. (1991, p. 29) define, “mitos organizacionais [...] são interpretações de valores não fundamentadas em fatos específicos”. Os mitos são de conhecimento dos funcionários e influenciam seu comportamento e o ambiente de trabalho.

Quando a internet foi implantada na Universidade Metodista e Fateo, os funcionários começaram a ter livre acesso às páginas da *web* e na circulação de e-mail's livremente. Depois que a Universidade enviou uma mensagem avisando do cuidado e perigo de usar o e-mail profissional como particular ou acessar certos sites bloqueados pela instituição, certo “medo” começou a rondar os setores. O que acontecia é que os funcionários não tinham conhecimento de que o e-mail não podia ser usado como uma ferramenta para questões particulares. Assim o *e-mail* pessoal sempre é acessado de maneira discreta e com baixa frequência, pois existe um mito de que os computadores são “supervisionados”, como se os diretores (instituição) tivessem a intenção de saber tudo o que os funcionários fazem. As pessoas acreditam que o mito não seja verdadeiro, por isso continuam utilizando a Internet. Porém, ao usá-la, sempre sentem certo receio. O medo de que este mito possa ser real acaba alterando o comportamento dos colaboradores. Outro mito que corre nos setores é que o telefone também é vigiado, ou seja, que as linhas são “grampeadas” ou que sempre tem alguém ouvindo as conversas e relatando aos superiores. É costume sempre ouvir a expressão: “ligo de casa” para conversas mais secretas. Esta informação nunca foi comprovada, mas mesmo assim há certo medo, das pessoas, em falar ao fone assuntos mais confidenciais.

### **D) Tipo de cultura**

Existem técnicas para avaliar e classificar a cultura das organizações, de acordo com suas

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

características e particularidades. Com base nesse levantamento de informações, é possível conhecer a organização ou enquadrá-la nos tipos de cultura, permitindo a melhor compreensão dos seus processos.

Na teoria de Alves (1997, p. 50-53), existem tipologias para avaliar e classificar a cultura das organizações, de acordo com suas características e particularidades. Na Fateo encontramos: afiliativa, convencional, construtiva e realizadora.

#### **D.a) Cultura afiliativa**

As características da cultura afiliativa estão fundamentadas na participação do funcionário e na valorização das relações harmoniosas entre os membros, dando consistência aos laços afetivos. Percebe-se que esta cultura prioriza os relacionamentos no ambiente de trabalho, fazendo com que os mesmos sejam mais amistosos para o desenvolvimento das atividades diárias.

Pode-se considerar a cultura da Fateo afiliativa devido à característica de “relação aberta”. A diretoria da empresa é acessível às sugestões e ao contato direto com os funcionários, de todos os setores. Ela ouve o colaborador e, de um modo geral, considera suas colocações, podendo ele interferir até mesmo nas tomadas de decisões.

É o que acontece quando a empresa decide criar novos materiais de “divulgação” (folder’s, livros, revistas). A diretoria pede sugestões aos funcionários envolvidos, de maneira que vários colaboradores (professores e técnicos administrativos) se envolvem para determinar o conteúdo e o formato. Embora a decisão final seja da diretoria, os funcionários participam do processo de criação. Nas reuniões do colegiado e congregação, que tem na sua formação funcionários/professores e alunos, são discutidos vários assuntos dos quais á decisões finais.

Esses são alguns casos que mostram a relação aberta entre colaboradores e diretoria.

#### **D.b) Cultura convencional**

Na gestão marcada pela cultura convencional respeita-se a escala hierárquica da

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

organização, prioriza os cargos dos membros e as decisões são centralizadas nas pessoas (diretoria ou gerência). As estruturas estão fundamentadas no poder de posição, ou seja, o que importa é o cargo que o membro ocupa na estrutura hierárquica, poder por posição, decisão centralizada e cumprimento das regras. Elas se baseiam no cumprimento das normas e regras estabelecidas.

A empresa possui uma hierarquia piramidal, cujo topo é ocupado pelos donos ou diretores. Eles são os únicos detentores do poder de decisão na empresa, o que caracteriza a centralização. Todas as propostas de trabalho são encaminhadas à essa diretoria, cabendo a ela a decisão final – mesmo quando há participação dos funcionários. A hierarquia é respeitada e seguida por todos os colaboradores.

Quanto ao perfil administrativo da Fateo, pode-se afirmar que é do tipo tradicional, seu organograma é de forma piramidal – existe a relação hierárquica dentro da instituição – chefia e funcionários; e nas estâncias que comandam a Faculdade de Teologia da Igreja Metodista - Colégio Episcopal da I. M., conselho diretor, conselho fiscal, reitoria e diretoria da Fateo. Todas as tomadas de decisão dentro da Faculdade são avaliadas e analisadas por esses órgãos, formado por membros da Igreja Metodista do Brasil, eleitos pelo Colégio Episcopal. É preocupação da instituição em cumprir as práticas e regras vigentes, reforçando sua característica de instituição ética.

#### **D.c) Cultura construtiva**

A gestão construtiva é direcionada para a realização das tarefas e o resultado é mensurado de acordo com os objetivos firmados. Há intensa interação dos colaboradores com suas atividades.

A orientação para a tarefa reflete uma característica importante da Fateo. Isso significa que o foco da empresa está nas atividades, nos resultados, no atingir os objetivos e não exatamente no incentivo individual. Ao contrário disso, a Fateo busca motivar o trabalho em grupo para obter os melhores resultados.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

#### **D.d) Cultura realizadora**

A informalidade é característica da gestão da cultura realizadora. Os colaboradores da organização têm amplo conhecimento das atividades que lhes foram delegadas, evitando os processos burocráticos que levam ao desperdício de tempo.

Esta é uma particularidade da Fateo, apesar de tudo ser formalizado por escrito através de e-mail ao setor ou profissional responsável, a informalidade nos relacionamentos internos, característica da cultura realizadora. Por ser uma empresa aberta e com poucos funcionários, a informalidade tende a evitar burocracia nos relacionamentos e procedimentos internos, além de gerar proximidade entre os colaboradores.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

### **3. RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A CULTURA NACIONAL: ALGUNS ASPECTOS NA FACULDADE DE TEOLOGIA**

As organizações devem pesquisar e entender quais são seus traços culturais e os traços da cultura onde estão inseridas, recorrendo ao estudo das origens e do perfil que se formou e perdura até os dias de hoje. A cultura organizacional é essencial para se entenderem as características da empresa e fazê-la crescer gerando o mínimo de conflitos possível (Freitas A., 1997).

Não é possível determinar ou delimitar a cultura organizacional, afirmar a partir de que dia ela começa e em que dia termina. Percebe-se que a cultura organizacional "nasce", surge através do tempo, das condições em que se encontra e das influências que recebe. Por isso está tão vinculada à cultura nacional (Freitas, 2001).

Os traços e as características sociais são baseados na história de cada país, sendo impossível falar de cultura sem mencionar estas questões. A cultura surge a partir de princípios e valores históricos, que por isso têm tamanha relevância no estudo da cultura nacional.

Tratando-se especificamente da cultura organizacional, é certo que ela deve estar ligada com a cultura regional e nacional onde se insere a empresa. Isso é importante para que a organização consiga adaptar e relacionar seus princípios com os dos seus colaboradores.

#### **3.1 Influências da cultura nacional na cultura organizacional**

Para entendermos alguns valores e princípios históricos que agem na cultura nacional, podemos citar as quatro características do modelo teórico de Geert Hofstede (1984), que desenvolveu um estudo profundo sobre cultura entre os funcionários da IBM, nos 60 países onde ela, na época, se encontrava nos anos de 1967 e 1973. Esse estudo mostrou como as dimensões, da cultura nacional, são importantes.

***Distância do poder:*** até que ponto uma sociedade aceita a desigualdade do poder, sua

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

relação entre os que tem poder com os que não tem;

Na Fateo essa relação de poder é bem definida e respeitada, apesar de às vezes por “partidarismo” ou por “tendências teológicas”, encontramos certo desconforto na aceitação da ordem de quem detém o poder.

**Individualismo ou coletivismo:** relação do indivíduo com si próprio ou sua família ou com o grupo, grau de solidariedade, ou seja, até que ponto um depende do outro;

A Faculdade de teologia, por ter sido criada pela igreja e para a igreja, carrega em seus fundamentos, característica forte do coletivismo, do ser “comunidade”, ou seja, nasceu para servir e não ser servida. Ampara o indivíduo para sustentar o coletivo e vice e versa.

**Masculinidade ou feminilidade:** maior interesse no sucesso, mais agressividade, competitividade, maior interesse na qualidade de vida, dedicação, ou seja, à importância que a sociedade atribui (valores) em relação ao gênero, papéis masculinos e femininos, tendo homens e mulheres, em maior ou menor grau, valores culturalmente associados a ambos os sexos.

Encontramos um número abaixo de mulheres professoras em relação ao de professores, mas estas são detentoras de certo poder. São coordenadoras de áreas, projetos/programas e fazem parte da diretoria da Fateo. Ou seja, a relação de poder entre gênero acaba sendo paritário.

Temos também um setor: Programa vida comunitária, no qual seu coordenador é pastor integral e seus membros, também pastores e pastoras – que são responsáveis em cuidar da qualidade de vida dos alunos, professores e funcionários.

**Evitação de incerteza ou fuga à insegurança:** associada ao grau de ansiedade que o indivíduo tem para determinada situação desconhecida, preferência por situações mais estruturas ou previsíveis.

Acima dos bispos/a temos o concílio geral, órgão que pode determinar os caminhos pelo qual a Igreja e instituições Metodistas devem ou não continuar. Observando o capítulo I, histórico, onde relatamos à história da Fateo e descreve como é formada essa reunião, consta como se deu, no Concílio Geral, a criação da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista. E que esse mesmo órgão ordenou sua reestruturação na década de 60. Outra

pdfMachine

Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

decisão dada no concílio para a Igreja e que refletiu diretamente na Fateo, foi a saída da Igreja dos órgãos ecumênicos do qual a Igreja Católica faz parte, a mesma estava a frente comandando ou fazendo parte da sua diretoria há mais de 30 anos, essa decisão se deu no ano de 2006.

Assim quando este concílio está para acontecer, há sempre grandes rumores sobre mudanças, que podem ou não influenciar, de forma direta ou indiretamente a Fateo.

Outro fato que pode ou acontecer é a troca dos professores de tempo integral da faculdade, ou de seus diretores, que também exercem o pastorado na Igreja Metodista, e que são nomeados pelo colégio episcopal (bispos) para o exercício da docência. Todos esses fatos geram um alto grau de ansiedade nos colaboradores.

Uma quinta dimensão, caracterizada pelas diferenças entre as culturas nacionais, foi identificada em seguida:

**Orientação para longo ou curto prazo:** (foi agregado ao modelo de Hofstede por um pesquisador da Universidade Chinesa de Hong Kong), que corresponde aos valores positivos de seriedade e firmeza aos valores negativos de respeito pelas tradições e conformismo social – isto é, o medo do que “os outros dirão”.

Encontramos na Fateo muitas tradições, consequência da sua formação e história junto a Igreja Metodista, algumas dessas estão descritas nos ritos (cap. 2 pág.). Para a alteração de qualquer uma, implica em consultas aos responsáveis pela instituição e as muitas vezes até ao conselho diretor, colégio episcopal ou até mesmo ao concílio da I.M. Para evitar problemas, algumas tradições, que por causa do crescimento natural da instituição não tem como mais ser realizadas na íntegra, são adaptadas para evitar conflitos. Exemplo: O culto de passagem pela “Porta Histórica” que antigamente antecedia a solenidade de formatura, (festa da beca como é conhecida na universidade - na qual agora é realizada fora do campus, num anfiteatro maior para abrigar um número maior de participantes), hoje antecede o culto do envio, que foi transferido da capela/Igreja para o Salão Nobre. Fazendo parte de uma nova tradição de festividades de formatura.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

#### 4. RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A CULTURA BRASILEIRA: ALGUNS ASPECTOS NA FACULDADE DE TEOLOGIA

Segundo a Wikipédia – a inciclopédia livre:

“A cultura brasileira reflete os vários povos que constituem a demografia desse país sul-americano: indígenas, europeus, africanos, asiáticos, árabes etc. Como resultado da intensa miscigenação e convivência dos povos que participaram da formação do Brasil surgiu uma realidade cultural peculiar, que inclui aspectos das várias culturas.”

Existem alguns traços brasileiros que influenciam diretamente a vida das organizações e que não devem ser ignorados, a fim de evitar conflitos internos na empresa e, conseqüentemente, problemas no desempenho de suas atividades (Freitas A., 1997).

A centralização do poder nas organizações é representada, sobretudo, pela figura do "chefe" e é um dos traços brasileiros presentes na maioria das empresas do país. O chefe, normalmente, é tido como alguém a quem todos devem obedecer e o subordinado uma postura espectador ou passividade dos grupos inferiores. De acordo com Freitas A. (1997), os trabalhadores tendem a aceitar as situações em que se encontram, sejam elas boas ou ruins.

No caso da Fateo, que também não foge a regra, apresenta uma estrutura hierárquica e centralizadora, tais características derrotam a cultura convencional (Alves, 1997).

O personalismo é outro traço brasileiro comum nas organizações. Ele caracteriza-se pelo fato de que se valorizam as relações interpessoais e a relação paternalista. Ao mesmo tempo em que o patrão dita as normas e detém o poder econômico, muitas vezes acaba tendo uma relação de amizade com seus funcionários, denominada relação paternalista. Metaforicamente, para Freitas A. (1997, p.47), o "pai" representa o "chefe". Essa relação pode desenvolver um sentimento moral, dependência por parte do subordinado, de “dever algo” a esse “pai”.

A diretoria da Fateo pode ser considerada paternalista, pois, ao mesmo tempo em que

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

centraliza e detém o poder de decisão da empresa, consegue manter uma relação próxima com seus funcionários.

A Fateo adota formas de trabalho flexível e pouco burocrático em seu dia-a-dia, sendo essa uma característica do traço denominado “malandragem”, de acordo com Freitas A., (1977, p.48). Ela estimula o relacionamento interno informal, pois não apresenta políticas formalizadas de recursos humanos ou a um manual de identidade corporativa conhecido por todos. Esse relacionamento afeta a relação de trabalho cotidiana, pois costumeiramente alguns solicitam a realização de uma ou mais atividades a um funcionário ou setor, que não lhe cabe essa atribuição. O funcionário realiza a tarefa, mas informa ao solicitante que essa não é de sua competência.

A análise da cultura organizacional deve ser baseada, sobretudo, na análise da cultura nacional. Só é possível obter sucesso na organização após descobrir de onde ela vem, como surgiu, que influências recebeu e no que isso reflete nos dias de hoje. O estudo histórico é a base para se entender os relacionamentos da empresa, a melhor forma para se trabalhar os funcionários, o que faz parte dos costumes deles e o que eles devem fazer para interagir com a organização. Todos estes fatores citados, somados aos interesses da empresa, formam a cultura organizacional.

#### **4.1 Influências da cultura brasileira na cultura organizacional**

A influência entre diferentes culturas e países, e a troca de conhecimentos é o que conhecemos hoje por globalização. O termo representa essa miscigenação entre povos, mudando e criando novos conceitos e hábitos (Sene e Moreira, 1998). A dinâmica do capitalismo gerou essa necessidade, pois aproximam as pessoas, o mercado, os segmentos, os negócios, e outros. Interliga o mundo e suas necessidades de sobrevivência (Wikipédia).

A globalização facilitou o contato entre os países e as influências de uns sobre os outros. Desse modo, percebemos que a cultura brasileira absorveu algumas características da cultura americana. Na alimentação (lanches, restaurantes *fastfood*, bebidas), no modo de se vestir (moda), no entretenimento (programas de televisão, música, filmes), na comunicação escrita ou falada, nomes próprios, jargões, também têm raízes norte-americanas. Os termos

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

profissionais usados, como *feedback*, *marketing*, *release*, entre outros, são utilizados preferencialmente em sua versão de origem. Assim, se padronizam os termos e se define um idioma-base no caso, o inglês. Isso são provas de que esta influência estrangeira atinge diretamente a vida do povo brasileiro.

A influência americana é mais um fator que exemplifica o paternalismo, a carência que o povo brasileiro tem da figura de um “pai”, um mandante, alguém a quem ele deve seguir, pois desde os tempos de colônia o Brasil teve a quem “obedecer”, alguém para explorá-lo. Ao mesmo tempo em que isto é um traço cultural brasileiro, também é uma forma de misturar culturas diferentes (Freitas A., 1997).

A Fateo, como em muitas empresas do mercado brasileiro, não foge à regra: utiliza dessa influência cultural americana para as relações com o mercado financeiro (sistema econômico), para lidar com seus públicos, para o estilo de vida, e outros.

Podemos identificar também essa influência na arquitetura das casas e do prédio Alfa, construída para abrigar os professoras e alunos da Fateo nos anos 60, pois alguns professores eram oriundos desse país e isso lhes trazia certa familiaridade com a sua terra natal.

Apesar de movimento metodista ter nascido na Inglaterra e essa cultura influenciar também a Igreja e suas instituições, a vertente da Igreja Metodista que chegou ao Brasil foi dos Estados Unidos, trazidos pelos missionários e suas famílias. Assim entende-se melhor alguns usos e costumes dessa cultura dentro da instituição.

Mas toda essa influência não descaracteriza sua “base” que está nos traços brasileiros, muito se entende da empresa quando se estuda e analisa seu comportamento organizacional e sua cultura. A questão da hierarquia, da figura do chefe, bem como os costumes do dia-a-dia, tudo está ligado aos princípios da cultura nacional, permitindo assim entender como a empresa está estruturada e em que princípios se baseia para formar suas normas, inclusive seus processos de comunicação que entende-se como o reflexo das características culturais.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões levantadas na cultura organizacional da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista, não são diferentes de nenhuma instituição, pública ou privada, que tem sua sede ou atividade no Brasil, e que utiliza de seus traços culturais de acordo com as demandas de mercado. Se fizermos um estudo mais profundo, vemos que a nossa cultura é mista, cheia de ambiguidades e contradições. Alves (2003 p.12)

A maioria das empresas brasileiras trabalha com essas características, da figura do chefe “o mandante”, da tendência a centralização do poder e da aceitação natural da distribuição desigual do mesmo, ou seja, uma baixa oposição à hierarquia. Vários autores que pesquisaram a cultura organizacional das empresas brasileiras citaram esses traços típicos como os mais relevantes para análises.

Outro traço importante e forte, que encontramos em nossa cultura, é o do coletivismo, no qual o espírito solidário se faz presente e que acaba estimulando a participação mais direta das pessoas em trabalhar como equipe, afrontando naturalmente, em alguns casos de maneira passiva, a centralização do poder. Algumas empresas que exploraram melhor esse traço conseguiram resultados mais rápidos e lucrativos, pois além de socializar as atribuições, acabando um pouco com a detenção de informação ou do “como é que se faz isso?”, perceberam que os objetivos podem ser conquistados de maneira mais rápida, diminuindo certos prejuízos. Mas também em algumas dessas organizações tornaram o indivíduo descartável ou substituível.

O profissional de assessoria gerencial, quando auxilia na implantação de qualquer planejamento estratégico de longo ou curto prazo, pode ajudar a refletir sobre os cenários e as culturas que as empresas estão imersas, sugerindo então a administração, uma maior coerência com a realidade.

Não podemos trabalhar com a cultura organizacional como se fosse uma ferramenta gerencial. Schein (1990 p 26). Existem muitas formas de se pensar e agir. Essas reflexões servem para a melhor compreensão das culturas e de todos os seus processos. As empresas podem transformar ou melhorar a cultura de sua organização, tornando-as mais flexíveis a realidade do mercado.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

Todo o processo de mudança costuma ser dolorido e reflete diretamente nos colaboradores, que podem se sentir parte importante ou não da empresa, pois estes são “mensageiros da cultura”, uns mais resistentes às mudanças que outros.

Não podemos gerar uma nova cultura e nem dizer que esta ou aquela é a mais correta, mas vale lembrar que toda cultura tem sua parte forte e fraca. Assim, o importante é estimular ou promover novos métodos, criando caminhos e transformando velhos processos que estão desgastados e que não trazem bons resultados. Com o tempo todos já estarão adotando e usufruindo de outros costumes e, se a percepção e os resultados forem positivos, teremos uma empresa mais saudável para uma ação coletiva planejada.

As reflexões sobre a cultura organizacional possibilitam perceber essa realidade, avaliar os caminhos e construir novos referenciais para estruturar um futuro promissor.

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sergio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997. p.151.

ALVES, Sergio. Artigo para linha de pesquisa: **Elementos para Construção de um Modelo Multidimensional-Reflexio para Análise das Organizações Empresariais Brasileira**, ANAIS DO ENANPAD 2003. Rio de Janeiro : PUBLICAÇÃO DA ANPAD (RJ), 2003. p.12.

ANDRADE, Luiz Carlos de Souza. Identidade corporativa e a propaganda institucional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. p.115-124.

BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha, POZZOBON, Camille de Medeiros e RIBEIRO, Michelle Braga. Comunicação informal e cultura organizacional. **Revista comunicação organizacional**. Rio Grande do Sul: PUCRS, 2003. Disponível em <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto4-03.html>.

BERLO, David K. **O processo de comunicação**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1999. p. 342.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. **Revista IMES Comunicação**. São Caetano do Sul: IMES, v.1, n.1, p. 14, jul/dez. 2000.

CASTELLANI, Márcia Reiff, REINHARD, Nicolau e ZWICKER, Ronaldo. Cultura organizacional e tecnologia da informação: um estudo do uso da internet na atividade acadêmica de pesquisa. **Anais do 22º ENANPAD 98**. Paraná: FIA, 1998. Disponível em <http://www.fia.com.br/professores/reinhard/artigos%5CA112.pdf>.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.38-54.  
FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991. 140p.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. p.37-45.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação, poder e cultura organizacional. **Portal RP**. São Paulo: Biblioteca virtual, 2001. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/assuntoscorrelatos/culturaorganizacional/0105.htm>.

pdfMachine

Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

JUNIOR, Sinésio Gomide, OLIVEIRA, Áurea de Fátima e SIQUEIRA, Mirlene Maria MATIAS. **Cidadania, justiça e cultura nas organizações**: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: UESP, 2001. 240p.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. **Portal RP**. São Paulo: Biblioteca virtual, 2000. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/assuntoscorrelatos/culturaorganizacional/0067.htm>.

MORAES, Clair Vieira de. A diversidade nas organizações e o indivíduo. **Guia RH**. São Paulo: RH na prática. [1998?]. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22T.html>.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 422p.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.27-37.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2002. 337p.  
**Portal Instituto Ethos**. São Paulo: Institucional, 2004. Disponível em <http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml>.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001 – prefácio – 19, 45, 191p.

Diretrizes organizacionais da Fateo, fonte: **Documentos da Faculdade de Teologia – ATA de reunião**.

PUPO, Fernando Nigro: **Monografia 1968: nada será como antes?** São Bernardo do Campo: 1990

SCHEIN, E. H. (1991). **O que é cultura**. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Orgs.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Newbury Park: Sage.

HOFSTEDE, G. **O Correio da UNESCO Sociedade para o progresso da ciência**. SBPC, 1994.

HOFSTEDE, G. **Cultural Dimensions**. <http://www.geert-hofstede.com>

GEERTZ, Clifford: **A interpretação das culturas – (1973 p.15) -**  
<http://webjornal.blogspot.com/2006/11/geertz-e-interpretao-das-culturas.html>  
GEERTZ, Clifford. **Nova luz sobre a antropologia**. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

pdfMachine

Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

FREITAS, M. E. (1991). **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PETTIGREW, A. M. (1979). **O estudo da cultura organizacional**. Administrative Science Quarterly, 24(4), 570-581.

FERREIRA, M. C. (2002). Estud. psicol. (Natal) vol.7 no.2 Natal July/Dec. 2002  
**Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413294X2002000200008&script=sci\\_arttext&tlng=PT](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413294X2002000200008&script=sci_arttext&tlng=PT)

NOGUEIRA, A. G. **Cultura Organizacional e Cultura Avaliativa nas Empresas Brasileias**. pag. 03 – disponível  
em:[http://www.crarj.org.br/site/espaco\\_opinio/arquivos/CULT\\_ORG\\_E\\_AVAL.doc](http://www.crarj.org.br/site/espaco_opinio/arquivos/CULT_ORG_E_AVAL.doc)

LIMA, Augusto Mesquitela et alii. **Introdução à Antropologia Cultural**. Lisboa, Presença, 1991 p.34-5. disponível em:  
<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org08.pdf>

MARCONI, Marina de Andrade & PRESSOTTO, Zelia Maria Neves. **Antropologia: uma introdução**. São Paulo, Atlas, 1992.

Diário do grande ABC - **História e Linha do tempo da Fateo** Disponível em:  
<http://www.metodista.br/fateo/noticias/diario-do-grande-abc-destaca-historia-faculdade-de-teologia/view>

**pdfMachine**

**Is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!