



## **Análise da Cultura Organizacional em Uma Instituição Universitária**

Carlos César Ronchi  
Carlos Eduardo Carvalho

### **RESUMO**

O presente trabalho apresenta os resultados de pesquisa qualitativa na forma de um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior Fundacional do Estado de Santa Catarina, na qual buscou-se proporcionar uma análise sobre a sua cultura organizacional e o processo de mudanças. A pesquisa teve por base o referencial de Schein (2001) e avaliou os aspectos referentes à característica de gestão, ambiente organizacional, práticas e valores, e processos de comunicação, que podem ser considerados como pertencendo aos níveis dos artefatos e dos valores e crenças defendidos pelo autor. Percebeu-se que a IES apresenta sinais de que sua cultura organizacional não está sendo considerada em toda sua amplitude, deixando-se de explorar importantes pressupostos que poderiam contribuir para uma maior maturidade organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional, mudança, gestão universitária.

### **INTRODUÇÃO**

O ambiente universitário brasileiro tem passado por significativas transformações nos últimos tempos, onde o Estado deixou de ser o único responsável pelo oferecimento dos serviços de educação superior, abrindo possibilidades para que outras instituições pudessem atuar. Atualmente nota-se a expansão do ensino superior privado, organizado de forma profissional, focado no mercado, buscando resultados, principalmente de curto prazo. As organizações empresariais como as de ensino superior privado, estão acostumadas a utilizar técnicas profissionais de gestão para conduzi-las aos seus objetivos organizacionais. A própria definição de objetivos é mais estruturada, pois quase sempre recaem, além dos fatores acadêmicos, sobre aspectos mensuráveis de sua existência, como lucro, participação de mercado, e valorização acionária. Segundo Trigueiro (1998) a Universidade é uma organização multifinalista, ou seja, realiza vários produtos, dentre eles o ensino, a formação, a produção de conhecimento, a prestação de serviços. O autor entende que há uma complexidade no ambiente universitário, existindo inúmeras unidades acadêmicas e administrativas, nem todas com interligações, algumas inclusive com certa autonomia e realizando atividades independentes, fatores que ratificam a grande dificuldade para gerir a organização.

As instituições de ensino fundacionais enfrentam outra realidade, participam deste ambiente competitivo e complexo, porém ainda atuam com os mesmos modelos organizacionais da época de suas instaurações. Tais instituições foram moldadas pelo tempo, construídas por pioneiros, na sua maioria professores ou profissionais liberais, com instinto empreendedor que, sem muito método ou organização, aproveitando as oportunidades de crescimento e ocupando os espaços existentes no mercado do ensino superior. Este modelo de gestão baseado no diletantismo gerou resultados até agora, quando o crescimento foi basicamente quantitativo. Buarque (1994) aponta que independentemente do caminho que a

[cec1] Comentário:

humanidade escolha, este sempre passará pela Universidade, cabendo então a mesma, reagir e transformar-se visando agilidade e flexibilidade para estruturar a educação com qualidade adequada a um processo de integração e gerador de soluções.

Atualmente todas as organizações precisam construir um processo de mudanças de acordo com o ambiente em que estão inseridas, buscando então agilidade, flexibilidade, integração e soluções. Neste sentido Motta (2001, p. 44) aponta que “a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se insere a organização e seus membros.” Neste contexto as IES também necessitam trabalhar a mudança e a inovação, visando tanto resultados científico-acadêmicos, quanto sócio-econômicos.

## **OBJETIVOS**

O objetivo geral deste estudo consiste em proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional de uma IES do Sistema Fundacional do Estado de Santa Catarina, estabelecendo relações com o processo de implantação de mudanças.

Para que o objetivo geral seja atingido, decorrem como necessários, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as características de gestão organizacional predominante na IES;
- Delinear o ambiente organizacional da IES;
- Identificar o conjunto de práticas e valores dominantes da IES;
- Verificar como se dá o processo de comunicação.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa caracterizou-se como sendo qualitativa, na forma de um estudo de caso de corte transversal, onde os pesquisadores utilizaram como métodos de coleta de dados, principalmente a entrevista e a observação participante. A população pesquisada foi composta por todos os professores e funcionários administrativos da instituição, bem como seus dirigentes.

As entrevistas foram guiadas por um roteiro pré-estabelecido, realizadas no ambiente de trabalho e as informações obtidas foram transcritas no momento da realização.

A pesquisa consistiu em um estudo de caso realizado em uma IES, que pode ser definido segundo Vergara (2000), como um estudo restrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país. Possui caráter de profundidade, onde uma situação é analisada com detalhamento.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações não podem existir sem que haja interesses, coalizões e interações entre funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes. As organizações estão presentes das mais diversas formas e por todas as partes é possível localizá-las. Têm características comuns, pois são entidades sociais, todas buscam alcançar seus objetivos de forma estruturadas, coordenadas, planejadas, integradas e interpretadas. Desta forma, as organizações são instituições sociais que têm a sua história e desenvolvem a sua própria cultura. Schein (2001, p.10) defende que a cultura organizacional “é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.”

Diversos autores vêm a cultura organizacional como um conjunto de valores percebidos e tidos como válidos por um grupo. Desta forma a cultura organizacional impacta no desempenho organizacional, visto que o processo decisório está baseado nestes valores do grupo (HANDY, 1994, SCHEIN, 1999, KOTTER; HESKETT, 1994, PETTIGREW, 1996).

A cultura apresenta os valores como expressão fundamental e são eles os balizadores para o entendimento, o significado e a razão da mesma. Um programa de mudança conciso deve enfatizar a necessidade dos indivíduos partilharem certas coisas como um pressuposto comum, instalando uma necessidade destes, sobreviverem como um grupo que tem que gerar resultados para a organização. Isto é, não há uma cultura correta, mas a cultura que melhor se adapta a um determinado contexto de mudança, onde ela pode estar inserida e apresentar os melhores resultados. Corroborando com esta idéia Handy (1994, p.9) explica que “diferentes culturas [...] resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa.”

A cultura é sempre evolutiva e auto-organizadora, mas não pode ser considerada com atributos altamente definidos. Na visão de Morgan (1998, p.174) “A cultura é holográfica e não pode ser realmente gerenciada”. Existe uma tendência a reduzi-la a um conjunto pequeno de variáveis, mas o fato indica que se tem muito mais do que simples artefatos culturais. Handy (1994) reforça esta idéia quando enuncia que as culturas precisam evoluir, conforme mudam suas tarefas. O autor define como um grande problema a tentativa de fazer as coisas sempre da mesma forma, não percebendo e relutando em mudar a cultura quando é evidente a necessidade.

Admitindo-se as organizações como sistemas socialmente instituídos, construídos, compartilhados e apoiados pelos seus membros tem-se então o padrão de integração que revela algo estável e com um grau profundamente enraizado. Esta estabilidade e enraizamento corroboram para importância da cultura organizacional como a sua personalidade. Estudá-la e utilizá-la como poderosa reflexão do conhecimento sistematizado para se obter sucesso no planejamento, elaboração e execução de novas ferramentas gerenciais ou de novos processos de mudanças pode ser um forte diferencial. É imperativo e vital que se saiba lidar como todos estes processos que geram transformações na estrutura organizacional e que podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva.

Neste aspecto a mudança organizacional envolve a estruturação de novos compromissos que permeiam valores e crenças compartilhados. Conforme Motta (2001, p.41) “uma proposta de mudança jamais escapa de perguntas sobre os valores da boa gestão e sobre as formas de alcançá-la. Assim, a reflexão epistemológica surge como fundamental para estimular a consciência crítica sobre modelos de inovação administrativa.”

O processo de transformações seja de ordem cultural, econômica ou tecnológica é constituída por um processo altamente diversificado, resultando em desdobramentos e conseqüências que atingem toda a sociedade. Morgan (1998, p.183) expressa o conceito para entender as organizações como sistemas políticos e lança mão das idéias de Aristóteles sobre a diversidade de interesses e determinação da diversidade que dá origem aos arranjos, negociações e outros processos de formação de coalizões de influências mútuas que tanto afetam a vida das organizações.

Para que se consiga acompanhar este processo que envolve interesses, coalizões e interações, a estrutura organizacional tem apresentando em sua linha de tempo um quadro de evidente evolução. Tornam-se assim, as organizações elos importantes e substanciais que colaboram para que seja atingindo um nível de interação que afeta e que influência no novo modo de pensar e agir de uma sociedade. Tais transformações afetam toda a estrutura da evolução social, visto que, as organizações contribuem de modo amplo para a formação de novas concepções, porém, causam também celeumas sob a abordagem culturalista, interferindo em aspectos ligados a realidade social subjetiva e dialética, envolvendo os

aspectos da antropologia, da filosofia e da psicologia, gerando uma necessidade transformadora cada vez mais intensa.

Morgan (1998, p.250) expressa a idéia de transformação utilizando-se da concepção de Heráclito que por volta de 500 a.C., dizia “não se pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois outras águas estão continuamente entrando na corrente”. Continuando sua analogia Morgan (1998, p.250) relata que o filósofo grego observava “tudo flui e nada permanece; tudo passa e nada continua fixo”. Os momentos de transformações constituem potencialmente uma oportunidade para a reorganização dos processos de um modo que haja eficácia e evolução. Com a evolução, as necessidades e os desejos mudam e conseqüentemente os valores e costumes das pessoas, surgindo assim à possibilidade de que as organizações também mudem e se adaptem ao novo contexto social.

Na estruturação das organizações transformando a sociedade, Freitas (2000, p.30) conclui “As sociedades, em geral, e os indivíduos, as famílias e as organizações em particular, têm sofrido os impactos desse vendaval que está sendo chamado de idade da informação, terceira onda, sociedade pós-industrial, era do conhecimento, sociedade de serviços ou ainda sociedade do conhecimento”. Nas organizações os impactos das transformações podem ser medidos por intermédio da quantidade de processos de racionalização e novos modelos de gestão que são desenvolvidos e que acabam alcançando a sociedade, sejam através de produtos ou de conhecimentos. Percebe-se uma intensa fragmentação de valores e crenças que criam um cenário impactante em todos os níveis, sejam no individual ou no coletivo das organizações, causando ampla transformação na sociedade. Motta (2001, p.11) assevera que “a velocidade da mudança e a erosão do presente dão a impressão de ruptura quando na verdade é uma aceleração da continuidade das mudanças da modernidade.”

Sob esta ótica de transformações, o estudo da cultura organizacional desperta o interesse dos pesquisadores porque ajuda a entender os processos de mudança, repensando os aspectos do funcionamento da organização. Tal interesse dar-se-á, pois, uma vez que se consiga entender a sua influência e os seus limites nos comportamentos organizacionais, encontram-se respostas que tornem menos traumático a condução dos processos de mudanças e transformações em uma organização.

Existem muitas explicações e aplicações sobre a importância do papel da cultura organizacional nos processos de mudança. A cultura organizacional começou a ser estudada profundamente a partir dos anos 80, quando o mundo percebeu que necessitava prestar atenção ao modelo de administração das organizações japonesas. Anterior a década de 80, na Suécia, mais precisamente a partir de 1965 consultores liderados por Eric Rhenman e Richard Normann iniciaram uma pesquisa para verificar a importância da cultura no desempenho das organizações e com estes estudos criaram e introduziram uma estrutura conceitual, com uma abordagem metodológica, muito rica e vasta. Mintzberg (2000, p.200) argumenta que o papel-chave desse estudo foi o conceito desenvolvido por Rhenman contendo quatro pontos: o mapeamento que refletia o ambiente, casamento que completava o ambiente, consulta conjunta que apoiava e cooperava com o sistema vizinho visando à exploração conjunta do ambiente comum e por último o domínio que coloca a capacidade de um sistema de projetar um mapeamento de si mesmo no ambiente.

Em meados da década de 80 Andrew Pettigrew iniciou um trabalho detalhado na empresa britânica ICI, cujo objeto de estudo principal era como proceder a mudanças na cultura daquela organização. Estabeleciam-se pontos relevantes em relação à cultura organizacional e o processo de mudanças estratégicas e que não poderiam ser tratados apenas com programas de treinamento ou com a ajuda de consultoria externa. Tornava-se imperativo estudar o impacto cumulativo dos eventos, valores, compartilhamentos, significados evidenciados nas organizações (PETTIGREW, 1985).

Neste estudo na ICI, o autor descobriu questões relevantes na tentativa de se administrar à cultura, sendo que o mais importante enunciava que a mudança naquela empresa não aconteceu como um processo incremental contínuo, revelando momentos de mudanças radicais associadas a determinadas situações críticas, como por exemplo, as graves crises financeiras e troca de liderança (PETTIGREW, 1985).

Schein (2001, p.27-28) enuncia que dependendo do tipo de organização há um processo de mudança cultural, onde em alguns casos “a mudança cultural é mais uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais” e em outras situações “a mudança cultural torna-se uma transformação, porque alguns elementos culturais antigos precisam ser desaprendidos.” Tomando por base que as organizações são um complexo sistema socialmente construído, onde as crenças, os valores, as atitudes, os comportamentos, os conhecimentos são amplamente compartilhados pelos indivíduos que dela fazem parte e mediante a crescente necessidade de implementar mudanças em um menor espaço de tempo, as organizações se deparam com um problema eminente: como conseguir implementar estas novas estratégias ou formas de gerenciamento levando em consideração os fatores de resistência existentes em seu âmbito?

As organizações sentem dificuldades devido a resistências a mudanças, pois, há um comportamento estruturado denominado cultura e que não pode ser aprendido e transformado como uma herança genética ou por osmose, mas sim de uma forma decifrável que possa servir de fonte de aprendizagem, transmitida e compartilhada entre os envolvidos. Srour (1998, p.174) sobre resistência e a cultura organizacional expõe que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”. O referencial oferecido pelo autor formula a idéia de que a cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É fundamental que se entenda que a cultura é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades e objetivos a elas inerentes.

As resistências contidas nas organizações são decorrentes da perspectiva de não se considerar o inconsciente dos seus indivíduos no âmbito da construção da realidade coletiva, e como isto afeta os processos de mudanças. Na proposição para reforçar esta resistência Morgan (1998, p.221) lança mão da idéia de Platão que em seu livro *A República* discorria sobre a prisão psíquica, escrevendo “É verdade que a cultura dá-nos nosso mundo, mas ela aprisiona-nos nesse mundo!” Com um enfoque mais cuidadoso pode-se perceber que esta metáfora da prisão psíquica alerta-nos sobre “as patologias que podem acompanhar nossas maneiras de pensar e encorajar-nos a questionar as premissas fundamentais sobre as quais representamos a realidade diária”.

Lindsay (2000) conclui que o grande problema não está necessariamente na mudança da cultura, mas sim nas mudanças dos modelos mentais que contribuirão para o avanço das organizações. Associando modelos mentais e visões compartilhadas, Senge (1990) descreve que os resultados individuais formam o principal ponto de sustentação da mudança. Motta (2001) expressa que o processo de mudança alcança as pessoas cotidianamente em um ritmo contínuo, por muitas vezes imperceptível, mas quase sempre de forma irreversível.

A natureza da mente humana estabelece a necessidade de uma estabilidade cognitiva. Tanto as pessoas, como os grupos possuem diferentes concepções sobre os problemas e como encontrar e estabelecer caminhos para resolvê-los. Desta forma, parece que sempre que houver qualquer desafio, problema ou questionamento às pressuposições básicas causará ansiedade, insegurança e angústia. Neste sentido, as pressuposições básicas que formam a cultura de um grupo podem ser apontadas, seja no individual tanto quanto no que tange ao grupo, como pretensos mecanismos de defesa que a mente cria para que se permita a manutenção e a continuidade do funcionamento do grupo. Mas como se adaptar as demandas

do ambiente externo com habilidade e flexibilidade considerando os conflitos que deles possam emergir?

O ponto determinante é poder acompanhar e administrar os níveis de ansiedade, insegurança e angústia resultantes de um possível processo de mudança que possa gerar conflitos e disputas em torno dela. Oliveira (1999) explica que quando somos pressionados, há uma tendência para se agir de acordo com as pressões impostas pelo grupo. Estes casos ocorrem de maneira muito mais intensa do que suspeita a maioria das pessoas. Os membros dos grupos estão preparados, em certas ocasiões, para acatar decisões que vão contra suas idéias, quando os colegas argumentarem nesse sentido. Pettigrew (1996) justifica apresentando a idéia de que os grupos com poder na organização têm interesses que estão intimamente ligados às crenças e pressupostos.

O poder da cultura como já foi apontado anteriormente vem do fato de que as pressuposições devem ser compartilhadas e quando isto evidentemente acontece, elas acabam por reforçar este poder, desde que se considere a dimensão política profunda desta cultura. A essência da cultura reside no padrão de pressuposições partilhadas e desta dimensão política e uma vez que estas sejam entendidas, se pode facilmente compreender os outros níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles.

Morgan (1998, p.175) compara a cultura de uma organização “tal como um iceberg”, onde metaforicamente faz uma alusão ao que se efetivamente vê, é muito pouco do que infinitivamente representa o seu real tamanho, ponderando que importantes dimensões da cultura estão sempre no espectro da invisibilidade, e que neste ponto estão as mais profundas verdades da cultura. O processo da mudança tende sempre a ser aceito como fundamental para as organizações, pois é a condição para a sobrevivência inclusive das pessoas que delas fazem parte. Tomando a idéia de Morgan (1998) pode-se perceber porque há a dificuldade de assumir este contexto de organização mutável; sabe-se que é impossível não mudar, mas como executá-la é o que mais causa controvérsias. O espectro da invisibilidade de importantes dimensões da cultura pode explicar porque a mudança é entendida como primordial, bem como, é tão difícil de lidar e promovê-la como algo factível e renovador.

Notoriamente se observa uma baixa maturidade na capacidade de definir objetivos organizacionais, que conforme Morgan (1998, p.148) admite “Existe uma cegueira ideológica geral em muitos textos sobre a cultura corporativa, especialmente por autores que argumentam que os dirigentes devem tentar tornar-se heróis populares modelando e remodelando a cultura de suas organizações”. Se a organização deve buscar flexibilidade e estabilidade através de um processo de maturidade, o fato de que possa haver a manipulação pode causar resistência, ressentimento e desconfiança. Pressupostos como valores, respeito, empatia e solidariedade perdem-se neste caminho e não se considera como os empregados podem reagir contra esse tipo de manipulação.

Sendo a cultura o principal ativo de uma organização deve-se então aprofundar os estudos comparativos que possam determinar as suas vantagens e as suas limitações. Encontrar respostas para questões que possam evitar viés interpretativo, como racionalizar todo o processo de uma organização ao fato de sua cultura, como se livrar dos possíveis raciocínios que tentem preservar o status quo. Pettigrew (1996), porém, reconhece que é extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas. Encontrar respostas quando se tem que saber lidar com os processos de mudança e medir o desempenho nas diferentes dimensões nos quadros de evolução necessária das organizações torna-se imprescindível.

A análise sobre o estudo do fenômeno cultura organizacional, enuncia um conjunto amplo de definições diferentes e aspectos que deixam transparentes as dificuldades que os pesquisadores vêm enfrentando para definir, conceituar e criar a realidade cultural. Grande parte destas dificuldades está amparada nos pressupostos que estão visivelmente consolidados

e arraigados em todas as organizações. Com o surgimento de novos paradigmas, as mudanças e as exigências têm cobrado adaptações que só ressaltam a importância da criação da realidade cultural das organizações e o estudo do posicionamento da cultura, sabendo que o processo de promoção de mudanças deve ser contínuo e proativo. Este processo proativo está diretamente associado a capacidade de inovar.

O contexto é vasto e disperso, basta observar o quanto existe de produção de conhecimento que aponta para uma diversidade e uma complexidade para gerenciar a realidade da mudança. Deve-se associar uma série de elementos como maturidade, coalizões, comprometimento, aprendizado coletivo e individual, competências essenciais, aptidões e tecnologias com estratégias e a capacidade de flexibilização para poder romper paradigmas e continuar gerenciando a realidade cultural associada à necessidade de promover mudanças.

## **RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

Segundo Schein (2001) a cultura organizacional possui três níveis, o nível dos artefatos, o nível dos valores e crenças, e o nível das certezas tácitas. Para o autor o nível dos artefatos é o nível mais superficial, compreendido por aquilo que se pode ver, ouvir e sentir enquanto se está na organização. Os valores e crenças representam o porquê de as pessoas agirem como agem, representando assim as razões racionais do comportamento adotado pelo grupo. Já, as certezas tácitas compartilhadas surgem dos valores e crenças históricos que levaram a organização ao sucesso. Desta forma, as certezas tácitas diferenciam-se dos valores e crenças pelo seu grau de abstração, pois enquanto os valores podem ser explicados racionalmente, as certezas tácitas são absorvidas psicologicamente.

Ao adotar como objetivos de análise os aspectos relativos à característica da gestão, ao ambiente organizacional, ao perfil de práticas e valores e à comunicação, a pesquisa limitou-se aos dois primeiros níveis, dos artefatos e dos valores e crenças, descritos acima na visão de Schein (2001).

Quanto à característica da gestão, ficaram evidenciados alguns aspectos relevantes: A gestão está calçada no estilo pessoal de cada integrante, situação esta que gera diferentes interpretações e acarreta falta de uniformidade nas ações e decisões. Ausência de planos estratégicos e até táticos, não oferecendo direção ou metas, com sério comprometimento da cobrança dos resultados, perda de direção e objetividade nas áreas. Ausência de utilização e interpretação de dados e informações que disponibilizem subsídios para apoiar as ações.

As pessoas estão mais comprometidas com o passado do que com o futuro.

Alta frequência de justificativas (álibis), objetivando explicar e reconsiderar os maus resultados.

Manutenção dos colaboradores desta instituição por muito tempo nas mesmas funções, sem investimento e desenvolvimento a fim de torná-los seguros em sua atuação e garantir competência e resultados.

Com relação ao ambiente organizacional percebe-se que existem percepções opostas, muitos acreditam que ele é muito bom, o que se contrapõe com a opinião de outros funcionários, que percebem falta de alinhamento organizacional. Destaque-se que entre aqueles que consideram o ambiente muito bom estão a maioria dos docentes que não dispõem de dedicação integral à instituição, isto é, os professores chamados horistas. A percepção de falta de alinhamento organizacional é sentida pela maioria daqueles que dispõem de tempo de dedicação integral à instituição.

O simples fato de que parcelas significativas da população pesquisada possuem percepções diferentes, evidencia uma disfunção organizacional. Ao discorrer sobre culturas fortes e culturas fracas Kotter e Heskett (1994) afirmam serem culturas fortes aquelas onde as

percepções e valores são coletivos, isto é, quando há grandes discordâncias de percepção da realidade organizacional há uma cultura fraca.

Abaixo relata-se os principais aspectos colhidos na pesquisa sobre o ambiente organizacional:

Indefinição de atribuições contribuem para um ambiente dissociado da visão da instituição.

Ausência de respostas rápidas a questões do cotidiano, o que gera forte pressão ao ambiente, que atua com conseqüente atropelamento na operação, com decisões empíricas.

A ocorrência de comportamentos defensivos e de criação de álibis contamina o ambiente do tipo “faço a minha parte”, com uma tendência à acomodação, o que conduz a uma contribuição relativa permeando baixo nível de auto-estima.

Baixo nível de desenvolvimento dos colaboradores, o que facilita o continuísmo e dificulta a formação de uma massa crítica interna.

Desconfiança e perda do nível de colaboração são notadas, acarretando diminuição na consciência e comprometimento com a qualidade e maximização dos resultados.

As decisões, ações e práticas organizacionais comumente são dependentes dos valores e crenças. Neste sentido, Zanelli (2003, p.9) relata que “os valores afetam nossas decisões e ações. Embora quase sempre não tenhamos plena clareza disto, todas as decisões humanas estão baseadas em valores.” Quanto ao perfil de práticas e valores da IES, a pesquisa revela os seguintes aspectos importantes:

Constatou-se a presença de um *slogan* “lugar de gente feliz”. Segundo Deal e Kennedy (apud Freitas 1991) entre as importantes influências que os valores e crenças compartilhados exercem na organização, está o papel de comunicar ao ambiente externo o que pode-se esperar da organização. Desta forma o *slogan* tenta transmitir ao mundo exterior a imagem de um lugar agradável com ausência de conflitos, democrático, universal e repleto de diversidade.

A prática pela “não solução do conflito” conduz à acomodação de situações e pessoas em todo o processo organizacional. Através da pesquisa notou-se que este comportamento, para alguns entrevistados, está relacionado ao *slogan* acima citado, pois no seu entender a solução dos possíveis conflitos prejudicaria a manutenção do ambiente.

A prática do “Fazer por fazer” se sobrepõe ao fazer mais e sempre melhor. Tal prática assenta-se em valores de liberdade irrestrita, demonstrando por outro lado, a ausência de valores de autoridade, controle, e definição de metas. Morgan (1998) ao comentar sobre o estudo de Linda Smircich em uma companhia de seguros comenta que muitas organizações têm cultura fragmentada deste tipo, onde as pessoas dizem uma coisa e praticam outra.

Confiança e dedicação são superlativamente valorizadas na atuação, atribuindo uma característica personalista da influência na estrutura. Desta forma os cargos e promoções são normalmente definidos por “tempo de serviço”, ou por “ser prata da casa”, desconsiderando habilidade para atuação profissional, bem como não proporcionando capacitação.

Revestidos da autoridade de seus níveis hierárquicos pratica-se o desrespeito à estrutura de autoridade linear (ora por ingerência, ora por falta de conhecimento) não reconhecendo a competência dos diversos níveis. Percebe-se um modelo autocrático de tomada de decisão onde cada dirigente tem seu próprio jeito de fazer as coisas.

Indefinição de atribuições e autoridades propiciando o descompromisso de alguns segmentos ou áreas da organização. Nota-se que a grande maioria dos entrevistados desconhecem seus verdadeiros papéis dentro da organização.

Os processos de comunicação podem ser encarados como de impacto fundamental no desempenho organizacional, pois são essenciais para difundir o aprendizado, o conhecimento, exercer uma função organizadora, promover a construção de significados e influenciar a todos os envolvidos. Zanelli (2003) expressa que a comunicação é um tema relevante nas organizações, porque constroem a realidade, sendo a interação humana permeada pela mesma.



O autor ilustra que a dinâmica da comunicação está intimamente ligada ao modelo de gestão, aos interesses das coalizões dominantes e a reprodução e as transformações de padrões. Na IES pesquisada, os resultados mostram uma organização com enormes dificuldades de manter um adequado sistema de comunicação e seus fluxos de informações. Alguns dos principais aspectos identificados são:

Poucos mecanismos/instrumentos de feedback, gerando clima propício à interpretações enviesadas por falta de objetividade e esclarecimento nas informações.

As informações não fluem adequadamente através da hierarquia, porém são extremamente facilitadas quando envolvem afinidades e interesses pessoais.

Sensação de descrédito quanto à efetiva resolução dos problemas, o que gera ausência do envolvimento causado pela falta de informação e forma de comunicação.

Eventuais sentimentos de insegurança contaminam a posse da informação como equivalência a poder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se pela pesquisa, nos aspectos levantados, que a IES apresenta sinais de que sua cultura organizacional não está sendo considerada em toda sua amplitude, deixando-se de explorar importantes pressupostos que poderiam contribuir para uma maior maturidade organizacional. Não deseja-se neste momento ditar como deve ser a cultura organizacional de uma IES fundacional, mas alguns aspectos da pesquisa mostram claramente que a sua cultura organizacional apresenta valores não totalmente compartilhados pelos membros do grupo. Em *slogans* identificados na pesquisa, por exemplo, como “lugar de gente feliz”, ou “aqui somos uma grande família” percebe-se grande interesse por parte de alguns de seus membros em transformar a organização em uma extensão da família, um lugar para “ser feliz e não ser incomodado”. Porém, o ambiente competitivo, inovador, de constante mudança sugere outras atitudes. Neste contexto Handy (1994) afirma não haverem culturas certas ou erradas, porém culturas adaptadas ao ambiente e às circunstâncias que a cercam.

Discorrendo sobre a mudança, Motta (2001, p.44) explica que esta “é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros.” Desta forma, pode-se concluir que o ambiente competitivo está gerando a necessidade de mudança na cultura organizacional, diante da complexidade apontada por Buarque (1994), entende-se que as universidades precisam adotar práticas de inovação que rompam com a idéia de inércia, adotando tanto práticas inovadoras incrementalistas, quanto de ruptura, em um processo de mudança evolucionária ou revolucionária conforme a contingência social exigir.

## REFERÊNCIAS

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Ed Paz e Terra, 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Editora Atlas: São Paulo, 1996.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional, formação, tipologias e impacto**. Editora Makron Books: São Paulo, 1991.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.

LINDSAY, Stace. Cultura, modelos mentais e prosperidade nacional. In: HARRISON, Lawrence E. HUNTINGTON, Samuel P. **A cultura importa**. Editora Record: Rio de Janeiro, 2002.

KOTTER, John; HESKETT, James L. **Cultura corporativa e desempenho empresarial**. Makron Books Editores: São Paulo, 1994

MINTZBERG, Henry, e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Editora Bookman: Porto Alegre, 2001.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Editora Bookman: Porto Alegre, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2.ed. Edição Executiva. Editora Atlas: São Paulo, 2002.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**. V.25, n4, p.605-624, 1980.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**. Editora Pioneira: São Paulo, 1999.

PETTIGREW, Andrew. A cultura pode ser administrável?. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Editora Atlas: São Paulo, 1996.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller: São Paulo, 1990.

SCHEIN Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Editora José Olympio: Rio de Janeiro, 2001.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1998.

TRIGUEIRO, M.G.S. **A avaliação institucional nas universidades brasileiras: diagnósticos e perspectivas**. CRUB: Brasília, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed.  
Editora Atlas: São Paulo, 2000.

ZANELLI, José Carlos. **Interação humana e gestão**: uma compreensão introdutória da  
construção organizacional. Editora Artmed: Porto Alegre, 2003.