

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UEMA**

**CULTURA, VALORES, RITOS / RITUAIS ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA**

JOSÉ DE RIBAMAR DOS SANTOS ALMEIDA

FLORIANÓPOLIS

2000

José de Ribamar dos Santos Almeida

**CULTURA, VALORES, RITOS / RITUAIS ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Angelise Valladares Monteiro, Dr^a.

Florianópolis, novembro de 2000

**CULTURA, VALORES, RITOS / RITUAIS ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA**

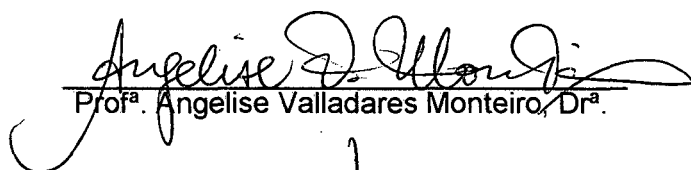
José de Ribamar dos Santos Almeida

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.




Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof.ª Angelise Valladares Monteiro, Dr.ª.



Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.

“ (...) nunca devemos esquecer que o mais importante não é o que falamos ou escrevemos, mas o que efetivamente fazemos no nosso cotidiano para revigorar a cultura organizacional (...)”

Sérgio Alves

AGRADECIMENTOS

O autor deseja patentear o sentimento de gratidão a todas as pessoas que ao longo desta conquista, contribuíram, direta ou indiretamente, para que o presente trabalho pudesse ser concretizado:

A minha mãe HILTA, pelo carinho e confiança que sempre me dedicou.

A minha esposa LÚCIA, que me apoiou com satisfação e alegria, nesta jornada de dificuldades.

Aos meus filhos LUCIANO e LUCIANA, pela força que me deram para enfrentar esse desafio.

À memória de meu pai AARÃO, por me ter ensinado a priorizar o que é importante na vida.

À professora Angelise Valladares Monteiro, pela orientação competente e incentivo demonstrados e renovados a cada encontro.

Ao professor Nelson Colossi, como coordenador deste Programa, pelo apoio, incentivo e dedicação ao curso.

Ao professor da UEMA Manoel de Jesus Prazeres Salgado, pela colaboração competente no tratamento estatístico dos dados pesquisados.

Ao professor da UFAM, Geraldo Vieira da Costa, pela colaboração e entusiasmo demonstrados para a conclusão do presente trabalho.

À professora Sílvia Modesto Nassar, pela contribuição estatística e confiança demonstradas.

Aos professores do CPGA/UFSC, pela segura transmissão dos seus conhecimentos, que embasaram os conteúdos necessários para o desenvolvimento deste tema.

Aos colegas professores da UEMA, que muito contribuíram no fornecimento dos dados imprescindíveis para a conclusão da pesquisa.

Aos colegas da Turma Especial de Mestrado em Administração UEMA/UFSC, companheiros incansáveis nesta árdua, mas proveitosa caminhada.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	01
1.2 OBJETIVOS	05
1.3 JUSTIFICATIVA	06
1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO.....	09
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	11
2.1 ORIGEM E CONCEITOS DE CULTURA	13
2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS DA CULTURA	16
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.3.1 Organização Formal e Informal	26
2.3.2 Cultura e Clima Organizacional	29
2.3.3 Tipologias da Cultura Organizacional	32
2.4 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	35
2.4.1 Valores Organizacionais	36
2.4.1.1 Compartilhamento de Valores e Subculturas	46
2.4.1.2 O Modelo de Tamoyo e Godin	49
2.4.1.3 Ritos e Rituais Organizacionais	53
2.4.2 Outros Componentes da Cultura	59

3. METODOLOGIA	64
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	64
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	65
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS	66
3.3.1. Definição Constitutiva	66
3.3.2 Definição Operacional	69
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	75
3.5 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	80
3.6 ANÁLISE DE DADOS	83
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	83
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	79
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UEMA	85
4.2 ANÁLISE FUNCIONAL DOS DOCENTES PESQUISADOS	88
4.3 ANÁLISE DOS VALORES, RITOS E RITUAIS NA UEMA.....	95
4.3.1 Análise do Fator 01: Eficácia e Eficiência por Centro, Segundo a Percepção dos Docentes Pesquisados	95
4.3.2 Análise do Fator 02: Interação No Trabalho, Segundo a Percepção dos Docentes Pesquisados	98
4.3.3 Análise do Fator 03: Respeito ao Funcionário por Centro, Segundo a Percepção dos Docentes Pesquisados	102
4.3.4 Análise do Fator 04: Eficácia e Eficiência por Centro, Segundo a Percepção dos Docentes Pesquisados	105
4.4 ANÁLISE DOS DOCENTES POR CENTRO	108
4.4.1 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo a Classe do Magistério (cargos)	108
4.4.2 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo o Sexo	111

4.4.3 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo a Titulação	112
4.4.4 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo o Tempo de serviço	113
4.4.5 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo o Regime de Trabalho	115
4.5 RELAÇÕES DE CONGRUÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS	117
4.6 SUGESTÕES PARA A GESTÃO DA CULTURA NA UEMA	122
5.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	133
5.1 CONCLUSÕES	133
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	137
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
ANEXOS	144

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - DOCENTES SEGUNDO O CARGO	89
GRÁFICO 02 - DOCENTES SEGUNDO O SEXO	90
GRÁFICO 03 - DOCENTES SEGUNDO A TITULAÇÃO	91
GRÁFICO 04 - DOCENTES PESQUISADOS, SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO.....	93
GRÁFICO 05 - DOCENTES PESQUISADOS, SEGUNDO O REGIME DE TRABALHO	94
GRÁFICO 06 - MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES, SEGUNDO AS QUESTÕES DO FATOR 01	96
GRÁFICO 07 - MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES, SEGUNDO AS QUESTÕES DO FATOR 2	99
GRÁFICO 08 - MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES, SEGUNDO AS QUESTÕES DO FATOR 03	103
GRÁFICO 09 - MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES, SEGUNDO AS QUESTÕES DO FATOR 04	106
GRÁFICO 10 - PORCENTAGEM DO NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS, POR CLASSE DE MAGISTÉRIO	110
GRÁFICO 11 - PORCENTAGEM DO NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS, POR SEXO	110
GRÁFICO 12 - PORCENTAGEM DO NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS, POR TITULAÇÃO	113
GRÁFICO 13 - PORCENTAGEM DO NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS, TEMPO DE SERVIÇO	115
GRÁFICO 14 - PORCENTAGEM DO NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS, POR REGIME DE TRABALHO (h)	116
GRÁFICO 15 - MÉDIAS PADRONIZADAS, SEGUNDO O CENTRO E O FATOR.....	118

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	79
TABELA 02 - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO, SEGUNDO OS DOCENTES E A AMOSTRA	80
TABELA 03 - DOCENTES PESQUISADOS, SEGUNDO O CARGO	88
TABELA 04 - DOCENTES PESQUISADOS, SEGUNDO O SEXO	90
TABELA 05 - DOCENTES PESQUISADOS, SEGUNDO A TITULAÇÃO	91
TABELA 06 - DOCENTES PESQUISADOS, SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO NA UEMA	93
TABELA 07 - DOCENTES PESQUISADOS, SEGUNDO O REGIME DE TRABALHO.....	94
TABELA 08 - MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES POR CENTRO, SEGUNDO O FATOR 01: EFICÁCIA/EFICIÊNCIA	96
TABELA 09 - MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES POR CENTRO, SEGUNDO O FATOR 02: INTERAÇÃO NO TRABALHO	99
TABELA 10 - MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES POR CENTRO, SEGUNDO O FATOR 03: RESPEITO AO FUNCIONÁRIO	102
TABELA 11 - MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES POR CENTRO, SEGUNDO O FATOR 04: GESTÃO	105
TABELA 12 - NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS POR CENTRO, SEGUNDO A CLASSE DO MAGISTÉRIO (cargo)	109
TABELA 13 - NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS POR CENTRO, SEGUNDO O SEXO	111
TABELA 14 - NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS POR CENTRO, SEGUNDO A TITULAÇÃO	112

TABELA 15 - NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS POR CENTRO, SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO	114
TABELA 16 - NÚMERO DE DOCENTES PESQUISADOS POR CENTRO, SEGUNDO O REGIME DE TRABALHO	117
TABELA 17 - MÉDIAS E MÉDIAS PADRONIZADAS DOS CENTROS, SEGUNDO OS FATORES	118
TABELA 18 - ANÁLISE DOS FATORES, SEGUNDO OS CENTROS, CONFORME A MÉDIA PONDERADA, DESVIO PADRÃO E COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	119

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar os valores, ritos e rituais predominantes, componentes da cultura organizacional da UEMA, na percepção dos docentes do quadro efetivo da universidade, lotados nos centros de ciências sociais aplicada, de ciências tecnológicas, de ciências agrárias, de educação, ciências exatas e naturais, de estudos de Imperatriz, de estudos de Caxias e de estudos de Bacabal. A pesquisa foi de natureza empírica, não experimental, com nível de análise organizacional e abordagem metodológica quantitativa. A unidade pesquisada foi a Universidade Estadual do Maranhão, com população composta por docentes do quadro estatutário da universidade. O design que caracterizou a pesquisa é do tipo levantamento, tendo como método o estudo de caso com aferição das frequências simples com seus percentuais e cálculos em médias ponderadas. A distribuição da amostra é proporcionalmente constituída a partir da relação entre o número de docentes componentes da população alvo por centro pesquisado e a amostra correspondente, através de cálculos estatísticos. A partir dessa definição da amostra foi realizada a seleção aleatória e sistemática, escolhendo-se, através de sorteio os docentes por classe de magistério dos centros pesquisados, a partir de listagem fornecida pela UEMA. Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias. A fonte primária caracterizou-se pela aplicação de questionários, com questões fechadas, contendo afirmativas ou proposições aos docentes do quadro efetivo da UEMA, conforme a amostra. A fonte secundária consubstanciou-se em informações complementares obtidas, através de documentos organizacionais da UEMA. A análise dos dados, de natureza de estatística-descritiva foi feita com o propósito de construção de um nível de estudo que auxiliem o pesquisador a tarefa de estudar a amostra e chegar a conclusões sobre população estudada. Assim, os resultados sobre o presente estudo indicam que não são uniformes os conceitos sobre cultura organizacional e as suas formas de manifestação. Porém, há um ponto comum para qual convergem a maioria das definições. Esse ponto de convergências reside na questão de valores e outras manifestações culturais como rito e rituais, que aparecem em quase todas definições como elementos fundamentais de identificações da cultura organizacional. Por outro lado, com propósito dos objetivos dessa pesquisa serem alcançados baseados em

processo amostral, em primeiro lugar procurou-se conhecer e analisar os docentes funcionalmente e as suas perspectivas percepções sobre valores, ritos e rituais e em segundo lugar verificou-se se há congruência de percepção entre os docentes nos respectivos centros pesquisados em relações aos fatores: eficácia e eficiência, interação no trabalho, respeito ao funcionário e gestão.

ABSTRACT

The present research had the aim of identify the worth , rite and ceremonial predominant, wich are UEMA'S main culture components as far as the teaching effective could realize, employed into the social sciences center, technological sciences, agrarian sciences, accurate sciences and natural sciences of research being sited in Imperatriz, Caxias, and Bacabal. The research had been done by empirical sense, not experimental, having reliable analyses and methodological abordage. The researched unit had been **Universidade Estadual do Maranhão** wich has population composed by teaching statutory board. The design that featured the research it's the statistic type, having as method the studying case with the simple frequencencies checking and it's percentages also with the podered estimate average. The sharing of sample is ically stablished from the done between relation of teaching component members number and the correspondent sample through statistics calculations. From this sample definition on had been done the aleatory and sitematic selection, being choosen by raffle among the teaching board and the researched center according to list supplied by UEMA. The datas had been collected through primaries and secondaries fonts. The primary font featured by questionnaire application, wich had closing questions, containing affirmatives and proposal to the effective teaching board of UEMA as per sample supplied. The secondary font consubstantiated into complementary informations got in organizational documents from UEMA. The data analysis of the descriptive nature statistic had been done with the purpose of constructing of a studying level that helps the researcher the task of studying the sample and comes into conclusions about the studied population. Therefore, the results about the present research shows that the concepts about organizational culture aren't uniform also their kind of demonstration. But there's a common point that the majority of definitions go to. This convergence point lives in the worth and other cultural demonstrations questions, like rites and ceremonies, that appears in almost all of definitions as main elements of identification of organizational culture. Therewithal, with the aim purpose of this research to be recheid basaed in showing process, first of all imported to know and analise the teaching board funtionaly and their perspectives perceptions about worth, rites and ceremonies and secondly had been verified if there's perception consistency between the teaching

board at their perspectives researched centers regarding the subjects: efficacy and efficiency, working interaction, respect to the employee and administration.

1. INTRODUÇÃO

A realidade da educação superior, especialmente a das universidades públicas brasileiras, caracteriza-se por uma situação de crise, reflexo da crise do Estado Nacional, com desdobramentos aos demais Estados. É oportuna, portanto, uma análise da Universidade Estadual do Maranhão, do ponto de vista de seus valores, ritos e rituais como predominantes da cultura organizacional, uma vez que representa um papel relevante no desenvolvimento social, cultural, econômico e tecnológico do Estado do Maranhão.

Esta importância é também expressada internamente, ao constatarmos o crescimento do número de alunos, de cursos e da interiorização da Universidade, que passou a exigir, paralelamente, o aumento do corpo docente, do pessoal técnico e de apoio, ainda que em proporções diferentes. Em relação as atividades acadêmicas, houve não só uma expansão, mas também uma diversificação, especialmente na extensão, elevando, de forma gradativa, seus custos financeiros, mas, em contra partida, vem aumentando a intensidade de sua função social e conseqüentemente o desempenho institucional. (UEMA, 1998_b).

1.1 TEMA E PROBLEMA

O que preconiza no País, sobre as organizações universitárias públicas, é que foram instituídas e organizadas mediante o modelo constitucional de autarquia e/ou fundação, como integrantes da administração descentralizada do Estado, com personalidade jurídica, administrativa, econômico-financeira, orçamentária, contábil e didático-científica própria, para terem a liberdade de ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber. (Constituição Federal do Brasil, 1988; Lei Federal 9.394; 1996; LDB – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

Como organizações de nível superior e fundamentadas em normas, como a Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e outras legislações específicas, as universidades públicas têm liberdade acadêmica, como princípio, para apresentarem soluções próprias para os seus processos de desenvolvimento como instituições acadêmicas e autonomia universitária para cumprirem o seu papel didático-científica. Contudo, conforme Machado (1996) e ForGrad (1999), observa-se uma atuação como uma espécie de contrapartida ao plano institucional do Estado, excessivamente normatizador, influenciando, ainda que de diferentes formas, às ações universitárias, restando às universidades, atuarem em espaços considerados livres e que os utilizam para pensar, criticar, criar e propor alternativas às concepções prevalentes da conjuntura vivida pela sociedade, na busca do dinamismo necessário.

Por outro lado, com o processo de globalização, no qual o acúmulo de informações em todos os domínios, com potencial de armazenamento vertiginoso, aliado ao conhecimento tecnológico produzido, em maior escala, pelos países identificados como Grupo dos Sete (G7), correspondendo a 70% dos trabalhos científicos produzidos no globo, apesar desse conjunto responder em apenas 14% da população mundial, agrava, pela concentração de informações e conhecimentos, de modo significativo, o desequilíbrio internacional em todos os níveis.

Conforme ForGrad (1999), esses desequilíbrios criam paradoxos às universidades, ao verificarem que o conhecimento não sendo necessariamente nelas produzido, mas são delas que se originam os técnicos e pesquisadores que integram as instituições que estão no mercado produzindo ciência e tecnologia, coloca em crise o papel tradicional do Estado, como agente mantenedor e normatizador da administração pública e conseqüentemente a forma tradicional de ensino, produção científica e divulgação do saber pelas universidades.

Freire (1999) observa que a nova sociedade globalizada, ao priorizar o econômico, contribui para o estreitamento da esfera pública, colocando em crise o tradicional papel do Estado, que preferiu privatizar grande parte de suas organizações públicas do que moderniza-las. Por conseguinte, o autor evidencia uma nova forma de cidadania, no qual o homem passa a voltar-se prioritariamente aos interesses do mundo econômico.

Dentro dessa concepção, o processo de adaptação externa, como forma das organizações se amoldarem ao contexto, influencia a cultura organizacional. No que se refere à capacidade das entidades integrarem-se às tendências de transformação, oferecidas pelo ambiente externo, há possibilidades de criarem vantagens competitivas com relação à concorrência.

Lima (1998) considera primordialmente a adaptação como uma questão de atitude. Portanto, refere-se aos conjuntos de valores, pressupostos individuais e coletivos, ritos, rituais e outros elementos que perpassam o grupo como formadores da cultura organizacional. É um processo de ajustamento da organização ao meio, e alude-se a capacidade de fazer, face às transformações de maneira menos traumática possível para os integrantes das organizações.

Em nível das universidades, como organizações importantes ao processo de adaptação externa, Caldas e Wood Jr. (1997) enfatizam a necessidade de atualização da cultura organizacional, como um meio de originar ou canalizar atualizações na identidade organizacional, expressada pela imagem, estilo, retórica, crenças e valores culturais, como uma forma importante e necessária de manter a influência da imagem externa da organização sobre sua imagem interna.

ForGrad (1999), baseado nesse novo cenário, observa que emerge uma nova ética em que o capital humano, aliado ao planejamento estratégico de competição, passam a ser o motor de mudanças nas organizações. Por conseguinte, gera uma brutal exclusão social e desemprego. Essas constatações evidenciam a necessidade de uma outra realidade social contemporânea, com respostas a ser dadas pelas universidades, por exemplo, de forma mais ágil.

Aliados a essa linha de pensamento, Machado (1996) sentem a necessidade de melhor adequação das estruturas organizacionais das universidades a realidade, utilizando os diplomas legais existentes e em vigor, a Constituição Federal de 1988 e a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, como referenciais para atualizarem o modelo preconizado pelas mesmas, datadas de 1968, decorrentes da Lei Federal 5540/68.

As universidades públicas, com autonomia formal para decidir seus rumos e com liberdade acadêmica para desenvolver suas atividades, refletidas de acordo

com os interesses da sociedade, necessitam de um processo de auto-conhecimento de seus grupos constituidores do capital humano, formado por professores, alunos e funcionários: o seu potencial, os seus valores, ritos e rituais predominantes como formadores de cultura organizacional.

Com base nesse enfoque, a cultura organizacional, para Costa (1999), pode ser analisada no todo ou em partes e, como no presente caso, ao estudar uma universidade, essas partes são bem diferenciadas. Professores, alunos e funcionários, e principalmente os professores, apresentam aspectos de cultura, através de valores e outras formas culturais que lhes são particulares, formando subculturas típicas e privilegiadas, face o poder de gerar e disseminar conhecimentos, nessa espécie de organização.

Nessa mesma linha, para Curado (1994), a cultura organizacional pode ser analisada no todo ou em partes, considerando ser essas partes bem diferenciadas como uma escola, formada por docentes, alunos e funcionários.

Face a essas considerações, vale destacar a importância dos estudos sobre a cultura organizacional para as organizações universitárias, através de seus valores, ritos e rituais, mais representativos, na forma como são percebidos pelo corpo docente, que se constitui como uma subcultura crítica e elemento-chave do processo de compreensão interior, e de certo modo privilegiado, pelo poder que tem de disseminar e gerar conhecimentos.

Ao ser enfatizado a importância da cultura organizacional para as organizações universitárias, como centros propulsores de conhecimentos, através de informações mais adequada da sua realidade organizacional, foi escolhida para o presente estudo de caso, a Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, sediada em São Luís, Estado do Maranhão, autarquia estadual, com personalidade jurídica de direito público, gozando de autonomia didático-científica e gestão administrativa, financeira e patrimonial descentralizada, com a seguinte finalidade:

- a) oferecer educação humanística, técnica e científica de nível superior;

- b) promover a difusão do conhecimento e a produção do saber e de novas tecnologias;
- c) interagir com a comunidade, com vistas ao desenvolvimento social, econômico e político do Maranhão;
- d) promover, cultivar, defender e preservar as manifestações e os bens do patrimônio cultural e natural da Nação e do Estado do Maranhão. ESTATUTO da UEMA Decreto estadual 15.581/1997.

Com base no exposto, empreendeu-se uma pesquisa orientada pelo seguinte problema de pesquisa:

Quais os valores, ritos e rituais predominantes, componentes da cultura organizacional, compartilhados pelos docentes da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral verificar os valores, ritos e rituais predominantes, componentes de cultura organizacional, compartilhados pelos docentes da UEMA.

Como objetivos específicos desta pesquisa, pretende-se:

- a) identificar os valores, ritos e rituais predominantes, componentes de cultura organizacional da UEMA, na percepção dos docentes pertencentes ao quadro permanente, lotados nos Centro de Estudos de Imperatriz, Centro de Estudos de Bacabal, Centro de Estudos de Caxias, Centro de Ciências Sociais

Aplicada, Centro de Ciências Tecnológicas, Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais e Centro de Ciências Agrárias;

b) estabelecer as relações de congruência e incongruência aos valores, ritos e rituais predominantes na cultura organizacional da UEMA, na percepção entre os docentes lotados nos Centro de Estudos de Imperatriz, Centro de Estudos de Bacabal, Centro de Estudos de Caxias, Centro de Ciências Sociais Aplicada, Centro de Ciências Tecnológicas, Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais e Centro de Ciências Agrárias;

c) sugerir alternativas condizentes com a análise dos dados pesquisados, referente a percepção do corpo docente sobre valores, ritos e rituais componentes da cultura organizacional da UEMA.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, a cultura organizacional é um tema cada vez mais relevante para as organizações. Ao ser considerado um elemento catalisador das diferentes correntes de pensamentos, incorporando valores tradicionais e atuais, crenças, atitudes, ritos e rituais, a cultura contribui para o melhor entendimento da complexidade organizacional. Além disso, o estudo da cultura ao colaborar com a eficácia dos planejamentos estratégicos e operacionais, determina o aprofundamento de discussões acadêmicas, em torno dessas aplicações, face as limitações de conhecimento da cultura organizacional na Universidade Estadual do Maranhão - UEMA.

Nessas condições, para Freitas (1991_a), a cultura organizacional é vista como uma variável superestrutural. O seu gerenciamento tende a ser extremamente complexo e imprevisível. Na concepção de Alves (1997), cada organização tem a sua lógica interna, a qual deve procurar conhecer para fazer sentido às suas ações de natureza prática, assim como às suas concepções e transformações pelas quais

se desenvolve. O estudo dessa lógica focaliza as maneiras pelas quais a realidade cultural é codificada ou manifestada, seja através da linguagem, costumes, idéias e doutrinas, seja por meio de crenças, valores, ritos, rituais, lendas e tradições.

Esses fenômenos, no entanto, pouco representam fora do universo cultural do qual as organizações estejam inseridas. Nesse contexto, a organização pode ser vista como um mecanismo social adaptado ao ambiente, produzindo bens ou serviços e tendo como subprodutos artefatos culturais como: valores, ritos, rituais, lendas, cerimônias, crenças.

Desse modo, analisar e estudar a cultura da organização, na concepção de Lima (1998), é dar um passo significativo no sentido de compreender a formação da organização, as razões de seu funcionamento e as razões das atitudes e comportamentos de seus dirigentes e funcionários, como influenciadores do comportamento organizacional. Com esses estudos, torna-se possível conceber análises sobre a cultura predominante; a tendência ou não do desenvolvimento gerencial em direção a concepções holísticas que busque a dimensão humana e o perfil da organização em termos do conhecimento de suas atividades como: autonomia, responsabilidade funcional, eficiência, eficácia, hierarquia, formalização, tradição, probidade administrativa, flexibilidade, controles, criatividade, inovação, interação no trabalho, planejamento, democracia, comprometimento, honestidade, respeito ao funcionário.

Do ponto de vista prático, estudar a cultura organizacional da UEMA - organização autárquica pertencente ao Governo Estadual, tem uma influência significativa nos *designeos* da instituição a partir de sua origem, conforme se reporta Freitas (1991_b):

a cultura organizacional atua como um contra-ataque aos problemas de desintegração da organização, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar, fornecendo as respostas às tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização. (p.09).

Segundo a autora, nessa perspectiva, ao conhecer os valores, ritos, rituais e outras manifestações culturais, a presente pesquisa possui relevância para a UEMA, ao passar a ter conhecimentos de um conjunto de dados e informações, que bem utilizados pode manter crescente e/ou estável o seu sistema organizacional e conseqüentemente a manutenção da sua imagem, mediante a identificação das seguintes necessidades básicas:

- o pioneirismo do presente estudo para a UEMA;
- ser uma universidade descentralizada, com quatro centros de ciências localizados no Município de São Luís e cinco centros de estudos localizados nos Municípios de Imperatriz, Caxias, Bacabal, Santa Inês e Balsas; considerados, através do processo de regionalização, como **regiões pólos** do Estado;
- possuir em torno de 42 cursos de graduação e diversos cursos de pós-graduação, em nível de especialização e mestrado, através de convênios com outras instituições;
- contribuir sobre maneira para o planejamento estratégico através de indicadores da cultura organizacional.

Nesse sentido, esta pesquisa visa contribuir para o aperfeiçoamento da universidade ao focar os valores, ritos e rituais predominantes na cultura organizacional, com o propósito de conhecer e indicar a forma da organização caminhar em busca de seus objetivos. Estes objetivos precisam estar expostos e compartilhados pelos funcionários da organização a fim de poder melhor atender os interesses da sociedade.

Em termos práticos, também espera-se que o presente estudo, além de seu pioneirismo, possa de alguma maneira, oferecer subsídios para a atuação dos dirigentes da UEMA, da comunidade universitária, bem como de outras organizações universitárias, com apoio para a definição e a implantação de inovações organizacionais, no sentido de tornar mais acessível a assimilação dos

objetivos organizacionais, a viabilização e implementação de estratégias para o alcance de níveis mais elevados de qualidade, produtividade e reprogramação de suas políticas institucionais.

1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO

A partir do problema de pesquisa e dos objetivos propostos, foi estabelecida uma estrutura composta por cinco capítulos principais. Neste primeiro capítulo, apresenta-se uma visão geral sobre a importância da temática desenvolvida, o problema de pesquisa investigado, delineiam-se os objetivos esperados e a justificativa para a realização do estudo.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórico-empírica, de acordo com a bibliografia pesquisada. O assunto é desenvolvido através de estudos sobre a origem e conceitos de cultura, como ponto de partida para que se conheça as principais abordagens sobre a cultura: cognitiva, simbólica e estruturalista, para que se possa melhor compreender as diferentes concepções e conceitos da cultura organizacional. Para uma melhor compreensão da cultura organizacional, foi explorado estudos e conceitos sobre a organização formal e informal, clima organizacional e tipologias da cultura organizacional. Com esse conjunto de conhecimentos, fruto da observação de vários autores, das mais diferentes correntes de pensamentos, é estabelecido condições para que, fundamentalmente, ser possível particularizar os estudos teórico-empírica da cultura organizacional, estudando os seus valores, ritos e rituais mais significativos. Para isso, há um aprofundamento teórico sobre valores, ritos e rituais, como componentes da cultura organizacional, servindo de base para a construção do modelo norteador desta pesquisa.

O terceiro capítulo narra os aspectos metodológicos definidores desta pesquisa, incluindo: caracterização da pesquisa, perguntas de pesquisa, definição de termos e variáveis, definição constitutiva, definição operacional, delimitação do

estudo, coleta de dados e instrumento de pesquisa, análise de dados e limitações da pesquisa. Com todo esse suporte metodológico é criado e estabelecido as condições para que a pesquisa se desenvolvesse com qualidade e fidedignidade, necessários para a execução de um trabalho teórico-empírica referente a natureza do estudo realizado.

O quarto capítulo descreve a apresentação e interpretação dos dados coletados, com a demonstração dos possíveis cotejamentos e análises, com o propósito de atender aos objetivos da pesquisa. Já no quinto e último capítulo do presente trabalho, são apresentadas as conclusões e recomendações à UEMA, aos dirigentes universitários e aos professores integrantes da Universidade.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A teoria do pensamento administrativo possui uma história razoavelmente longa, embora a maior parte dela pertença ao século XX. As linhas de pensamento giraram em torno das idéias da introdução de ciência na arte de administrar; do estudo das funções de administração e do administrador; da análise e da experimentação com os aspectos psicológicos e sociológicos de pessoas trabalhando em empreendimentos organizados; do estudo do comportamento de grupos e da introdução de sistema social, com ênfase na valorização das pessoas como fator preponderante para os resultados organizacionais em termos de desempenho e produtividade.

Com a evolução das organizações, como instituições sociais, na concepção de Chiavenato (1993), os seus integrantes passam naturalmente a desenvolverem certos tipos de valores, condutas e crenças, como forma de atenderem a realidade em que estejam vinculados.

A partir dos anos 80, se verifica, com a influência de estudos sobre o Japão, no campo empresarial, ser nitidamente perceptível nos últimos trabalhos nascidos da gestão participativa japonesa, o desempenho constatado e louvado da empresa japonesa, atribuído à curiosa faculdade que teriam os japoneses de transferir para o interior da empresa industrial os elementos de solidariedade, de paternalismo feudal, de valorização do grupo, de apoio mútuo, de abnegação, de quase sacrifício pessoal, do ideal coletivo que regem a sociedade e a cultura ancestral japonesa, conseguindo, com a adoção desses valores, na observação de Chanlat (1996), um ganho de competitividade diante de seus concorrentes, os norte-americanos.

Continuando em seu estudo, Chanlat (1996), refere-se a cultura das organizações, que permeia o tecido organizacional e que faz as organizações serem diferentes entre si. As percepções e comportamentos que ocorrem nas organizações, ou seja, os processos que redirecionam a forma das pessoas perceberem e tratarem a realidade em que trabalham são conseqüências das

alterações ocorridas na cultura organizacional, que teve como precursores Barnard em 1938, Selznick em 1957 e Follett em 1964.

Cada um deles, de acordo com sua maneira específica, via os dirigentes como depositários de valores, das orientações e das expectativas da organização; como geradores de exemplos a seguir e de atitudes a interiorizar; como catalizadores que favorecem a formação de grupos, a cooperação a colaboração, ou consideravam como fatores o ambiente e a imagem, dando à organização, uma espécie de cor própria, que permite delinear uma identidade e ideologia particulares.

Nesta perspectiva de importância da cultura organizacional para as organizações, Barbosa (1996) propõe uma profunda discussão sobre o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão. Para tanto o autor ajuda a desmistificar a idéia prevalecente de que o mundo dos negócios e da administração é movido, exclusivamente, por uma lógica pragmática. A existência da categoria interesse como influenciador do comportamento humano nas organizações, faz com que os funcionários, qualquer que seja sua função ou posição social na hierarquia, é alguém com memória, sentimentos e valores que o vincula, a um contexto social mais amplo, do qual a organização faz parte, influenciando a cultura organizacional.

Diante dos fatos, um dos grandes desafios do segundo milênio, na análise de Chinelato Filho (1999), repousa na capacidade de mudança da cultura organizacional, uma vez que fomos educados para a rotina e para a certeza de estarmos vivendo a era da incerteza, quando ninguém mais se sente seguro. Os paradigmas da década de 90, tais como: hierarquia, divisão do trabalho, ética nas organizações, teste do lucro, administração por objetivos, descentralização plena, são plenamente aceitos, mas, na prática, sofrem fortes resistências. Novas concepções como: desenvolvimento dos recursos humanos, capacidade de assimilar novas tecnologias, revisão de rumos, saber conviver com desafios, alianças estratégicas, são alguns novos paradigmas que necessariamente influirão no processo de mudança da cultura organizacional.

É verdadeira, segundo o autor, a concepção de que toda organização possui uma cultura e que ela corresponde a um padrão típico de comportamento de seus

membros, ligando à natureza do trabalho, valores culturais, religiosos, morais e políticos aos fatores de ambientação do trabalho, ao nível de interação da organização com o ambiente externo.

Assim, o presente capítulo oferece uma revisão do conhecimento teórico-empírico existente sobre valores, ritos e rituais, assim como a sua contribuição para a formação da cultura organizacional. Esta compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebida pelos funcionários, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento organizacional; compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que estabelecem o comportamento e as atitudes tomadas pelas pessoas na organização.

2.1 ORIGEM E CONCEITOS DE CULTURA

A idéia de cultura vem inicialmente de concepções antropológicas que proporciona, talvez, o instrumento conceitual mais útil para considerar sistematicamente os tipos de comportamentos existentes. A cultura tem origem essencialmente como descrição da soma de tipos de atividades humana estudadas pelos antropólogos culturais. É importante destacar que essa concepção se reporta diretamente ao homem, sem levar em conta o reino animal ou qualquer outro aspecto do ambiente natural. Desse modo, é possível estabelecer ampla distinção entre o que os homens introduzem no ambiente e aquilo sobre o que não exercem qualquer controle, ou seja, uma categoria diria respeito aos aspectos culturais do ambiente, outra ao aspecto natural. Kotter e Heskett (1994).

Na literatura brasileira, a palavra cultura, vem do latim, que significa, ato, efeito ou modo de cultivar. Sendo assim, representa o complexo mundo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e valores espirituais e materiais adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. Cultura é também derivada, da palavra latina *colere*, que significa, cultivar, cuidar de, mas opondo-se, a

palavra *natura*, de origem latina que significa natureza, ordem estabelecida pela natureza, curso natural das coisas. A diferença fundamental entre *cultura* e *natura*, é que a cultura, refere-se à conhecimentos adquiridos e somente se realiza com a participação direta do homem, agindo sobre a *natura*, enquanto que esta existe independentemente da ação do homem. Chauí (1997).

Na concepção de Kotter e Heskett (1994), a palavra cultura é estudada pela antropologia social, a partir do final do século XIX e no início do século XX sobre as sociedades primitivas – dos Esquimós, Mares do Sul, Africana, Índios Americanos – revelaram modos de vida que não só diferiam dos das regiões de tecnologia mais avançada da Europa e da América, mas que, com muita frequência, diferiam entre si. O conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte.

Atribui-se ao antropólogo britânico Burnett Tylor, em sua obra, *Primitive Culture*, em 1871, a definição clássica de cultura, conforme Marconi e Presotto (1996, p.42): "é o complexo no qual estão incluídos conhecimentos, crenças, arte, lei, moral, costumes e muitas outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade".

Para Marconi e Presotto (1996), os antropológicos não empregam os termos culto ou inculto, de uso popular, e nem fazem juízo de valor sobre esta ou aquela cultura, pois não consideram uma superior à outra. Elas apenas são diferentes a nível de tecnologia ou integração de seus elementos. Todas as sociedades: rurais e urbanas, simples ou complexas, assim como as organizações públicas ou empresariais, possuem cultura. Não há indivíduo desprovido de cultura exceto o recém-nascido e o *homo ferus*; o primeiro, porque ainda não sofreu o processo de endoculturação, e o segundo, porque foi privado do convívio humano. A cultura para os antropólogos, de forma geral, consiste em conhecimentos, idéias, abstrações e comportamentos:

Os conhecimentos mencionam que todas as culturas, sejam simples ou complexas, possuem grande quantidade de conhecimentos que são cuidadosamente transmitidos de geração em geração. Os conhecimentos, de modo

geral, são práticos. Sobre o meio ambiente, por exemplo, os indivíduos aprendem principalmente aquilo que lhes permite sobrevivência, obtenção de alimentos, construção de abrigos ou habitações, meio de transportes, proteção contra as intempéries, englobando aspectos referentes a organização, aos costumes, as crenças e as técnicas de trabalho.

As idéias por sua vez, são concepções mentais de coisas concretas ou abstratas, ou seja, toda variedade de conhecimentos e crenças teológicas, filosóficas, científicas, tecnológicas e históricas. A cultura consiste em idéias e sendo um fenômeno mental, além de idéias, agrega-se as atitudes e atos evidentes;

Já as abstrações consistem naquilo que se encontra apenas no domínio das idéias, da mente, excluindo-se totalmente as coisas materiais. São constituídas de coisas e acontecimentos não observáveis, não palpáveis, não tocáveis. Para os autores, cultura é uma abstração ou consiste em abstrações; são acontecimentos não observáveis, não palpáveis, não tocáveis, embora exista corrente de pensamento que discorda dessa premissa. Marconi e Presotto (1996) mencionam, como exemplo, Leslie A. White que discorda dessa colocação. "Para ele, abstração significa algo imperceptível, imponderável, intangível, o que estaria fora do campo científico". (p.43).

Os comportamentos, porém, são modos de agir comuns a grupos humanos ou conjuntos de atitudes e reações dos indivíduos face ao meio social. A cultura é fruto do comportamento aprendido, característico dos membros de uma sociedade e resultante da invenção social, sendo aprendida e transmitida por meio da aprendizagem e da comunicação.

As diferentes culturas, para Hoebel e Frost (1995), são constituídas de normas comportamentais ou costumes. O comportamento cultural é organizado e padronizado, significando não ser casual mas repetitivo e bastante consistente. Pode ser habitual, fruto de um comportamento aprendido, gerando a acumulação cultural. O comportamento humano faz parte da essência do conceito de cultura, que exclui os instintos, os reflexos inatos e qualquer outras formas de comportamento biologicamente predeterminadas, se constituindo um comportamento adquirido e logicamente um produto natural das atividades humanas.

Por fim, na concepção de Srour (1998), muitos antropólogos tomam o conceito de cultura pelo todo da sociedade, preferindo o autor limitar o seu conceito a dimensão simbólica, porque as representações imaginárias formam seu substrato. A cultura comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente. Dirige-se a toda a atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é simbólico.

2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS DA CULTURA

As abordagens desenvolvidas no presente capítulo, enfocam a cultura, tanto como parte do ambiente em que se insere a organização, como resultante do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações, fornecendo caminhos para a análise empírica desejada.

Na abordagem cognitiva, os conhecimentos são compartilhados, que, segundo Freitas (1991_b), os partilhantes buscam determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura vêem e descrevem seu mundo. A cultura é representada pela auto-imagem da organização, bem como as regras constitutivas e reguladoras que organizam as crenças, valores, ritos e rituais e outras manifestações culturais à luz desta auto-imagem.

Na mesma linha de pensamento, Fleury (1996) alude que a cultura organizacional é um sistema de conhecimentos e crenças compartilhadas, sendo percebida como redes de significados subjetivos e quadros de referência compartilhados.

Nessa concepção, Alves (1997) entende a cultura como um sistema de conhecimentos compartilhados e pode ser classificada, conforme o interesse dominante: produção (funcional), bem-estar social (político) e desenvolvimento

pessoal (personalística). Sob essa perspectiva, a organização pode ser entendida como redes de cognições compartilhadas pelos seus membros.

A abordagem simbólica para Freitas (1991_b), são significados compartilhados aplicados à análise organizacional, procurando investigar o modelo do discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização. O foco principal está em saber de que forma a experiência se torna significativa. A presente abordagem inclui e analisa:

- como os indivíduos interpretam e entendem suas experiências e de que forma essa interpretação é ligada a ação;
- o exame dos processos básicos, através dos quais os grupos chegam a compartilhar interpretações para as experiências que permitem a organização das atividades;
- como criar e manter um senso de organização e atingir interpretações comuns das situações que coordenam a ação. Nessa perspectiva, a liderança pode melhor ser entendida como a administração de significados e a modelagem de interpretações.

Nesse sentido, a cultura compreende um sistema de significados aceito pelos integrantes da organização em determinado tempo e serve de base para a interpretação das situações do cotidiano. Fleury (1996) reforça esse pensamento que esta abordagem considera cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados. É aplicada à análise organizacional, onde a cultura é concebida como um padrão de discursos simbólicos que necessita ser decifrado e interpretado. Ao decifrar, as pessoas procuram fazê-lo pautando e adequando o discurso simbólico ao seu comportamento na organização.

A dimensão simbólico-cultural, na observação de Alves (1997), pode ser apresentada por variados espaços socioculturais através de diferentes concepções sobre a conduta adequada para expressar sentimentos, demonstrar respeito,

divertir-se, manifestar discordância, vestir-se, ou aprendendo significados como honestidade, equidade, confiança, decoro. Nessa linha de pensamento, a cultura é considerada como um sistema de símbolos que necessitam ser interpretados e a organização pode ser enfocada através de códigos de significados, vivenciados pelos seus participantes na vida organizacional.

Na abordagem estruturalista, segundo Freitas (1991_b), a ênfase recai sobre as expressões dos processos psicológicos inconscientes. Formas de organizações e práticas organizacionais são entendidas como projeção dos processos inconscientes e são analisados como referência a relação entre processos fora da consciência e suas manifestações conscientes. A cultura, no entanto, considera a organização como uma forma particular de expressão humana.

Fleury (1996), ao estudar a presente abordagem, reconhece que as tentativas de desenvolver o enfoque teórico-metodológico para o estudo da cultura organizacional são ainda bastante incipientes, merecendo um melhor estudo sobre esta abordagem.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural na qual é possível encontrar diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão, mas que se constituem a soma total e integrada de traços comportamentais aprendidos, característicos dos membros da organização. A identificação da cultura está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura, daí a existência de uma variedade de métodos, recomendações e passos, que aborda, para expressar a cultura organizacional.

Assim, a organização sendo um conjunto de interações humanas apresenta características próprias, que é possível identificar, como sendo as da cultura

organizacional. Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura (Tavares, 1999).

A autora desenvolve o seu pensamento, no sentido de ser preciso entender que a transformação de uma organização em uma cultura é processual. Uma organização não nasce sendo uma cultura, ela se transforma ao longo do tempo numa cultura. Uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível pelos públicos interno e externo da organização, através da exteriorização em formas variadas, de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge via uma estrutura interna de poder, da configuração criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas e reconhecidas no meio externo, pelas pessoas da organização.

É importante acrescentar os pensamentos de Foguel e Souza (1995), que o comportamento humano nas organizações, resultante da cultura organizacional, é formado a partir das percepções que os funcionários têm das concepções conscientes e inconscientes dos valores, crenças, experiências, conhecimentos, normas, que constituem a cultura organizacional.

Contribuindo com o enfoque que a cultura organizacional é formada por concepções conscientes e inconscientes de seus funcionários, Cury (1995) observa que a cultura organizacional compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento humano, compreendendo além das normas formais, o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização.

Robbins (1998) concorda que a cultura de uma organização não surge do nada e sim através dos costumes, tradições, normas e maneira geral de fazer as coisas. Os fundadores, têm importância crucial para a formação da cultura organizacional. Por exemplo, uma vez estabelecida, há práticas dentro da organização que atuam para mantê-la, dando aos empregados um conjunto de experiências semelhantes. Por outro lado, os empregados adquirem uma percepção

subjetiva da organização com base em fatores como: grau de tolerância, risco desenvolvido em algumas atividades, ênfase de trabalhar em equipes e apoio das pessoas. Esta percepção geral torna-se na verdade a cultura ou personalidade da organização. As percepções favoráveis ou desfavoráveis, afetam o desempenho e a satisfação dos empregados.

Para Motta e Caldas (1997), a cultura organizacional, é suscetível de aplicação ao estudo das organizações face a necessidade de se reconhecer que não é possível isolar qualquer organização do ambiente cultural respectivo. Desta maneira, as organizações, na qualidade de organismos sociais, têm de operar dentro da estrutura de um sistema social mais amplo, principalmente se observarmos que cultura organizacional é um conjunto de representações imaginárias sociais, de ordem simbólica, dado que o imaginário precisa do simbólico para existir e expressar-se. O imaginário é a criação de significações e a criação de imagens ou figuras que são o seu suporte. O simbólico é a relação entre esses dois elementos: O sonho, o projeto a realizar, a fantasia, um mundo a construir são o centro do trabalho do imaginário.

Como uma forma de contribuir com o estudo de cultura organizacional, Motta e Caldas, (1997, p.300), conceitua:

É a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir, sendo assim, ela também expressa uma visão da organização (imagem atual e/ou futura) e uma visão de mundo existente e a construir; é a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela que transmite à organização a influência dos valores, crenças, linguagem organizacional, no sentido institucional, da ordem, da lei que a organização deve construir.

Segundo Freitas (1991_b), outro aspecto que merece ser salientado é a integração organizacional a sociedade, proporcionado pela cultura, como uma solução atraente, enfatizando idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões, ritos, rituais e maneiras de trabalhar. Desse modo, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões

culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização. Face ao exposto, a cultura organizacional é um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela.

Nesta perspectiva, a cultura organizacional ao possuir pressupostos representativos do mundo social em que esteja inserida e que interage com o mesmo, se torna difícil e imprecisa a adoção de uma terminologia uniforme que a represente, em termos de valores, atitudes, crenças, face a sua grandeza e amplitude.

Freitas (1991_b, p.105), assim conceitua cultura organizacional:

A expressão da visão da organização (imagem atual e / ou futura), visão de mundo existente e a construir, comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação do projeto organizacional. É ela que diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar.

A cultura organizacional também é vista como um conjunto de evidências ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, se constituindo, na concepção de Srour (1998), como uma espécie de referência que mantém a organização como um todo, e que lhe confere um sentido e engendra sentimentos de identidade entre seus membros.

Nestes termos a cultura organizacional é aprendida, transmitida e partilhada, que, na visão de Srour (1998), não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto precioso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

Em sentido figurado o autor enfatiza, que as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são, quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de organizações, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser, assim como reagem quando, sob o aguilhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo.

Pfiffner e Sherwood (1965), ao estudar a organização administrativa, refere-se a focalização da cultura nas organizações, como uma tentativa de conhecer quais os elementos essenciais induzidos pelo homem, modelam a vida das organizações. Neste aspecto, não se encontra inserido a distinção entre os elementos formais e informais, como: crescimento, transmissão, difusão estagnação, declínio, fusão, mas sim, que mudanças na estrutura ou no poder das organizações, não significam alterações dos valores fundamentais que regem o comportamento das pessoas em dada situação. Via de regra, processam-se mui vagarosamente as alterações em hábitos e valores culturais.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional representa um conjunto de valores e modos de comportamentos interdependentes usuais em uma organização em que as pessoas aprendem a cultivá-los, com tendência a perpetuar-se e às vezes por longos períodos de tempo.

Em seu trabalho, Tonet (1998) menciona que a cultura está diretamente relacionada aos indivíduos, ao grupo, às experiências vivenciadas no grupo, e ao mesmo tempo de convivência das pessoas que o integram.

A contribuição de Tomei (1993), é no sentido de que a cultura organizacional pode ser manifestada através da linguagem, ou através de um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados, sob a forma de mensagens ou de métodos e/ou processos convencionados através da linguagem falada ou escrita. Através da comunicação, as experiências são compartilhadas e transmitidas não apenas como um conjunto de palavras e termos, mas também recheadas de significados ocultos. A cultura pode ser entendida como um sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos pelos membros da organização.

A socialização, segundo o autor, tem uma influência significativa sobre o desempenho dos empregados, como uma forma de se adaptarem à cultura organizacional e é através do processo de socialização, que se torna possível alcançar resultados como compromissos com a organização e melhoria da produtividade funcional.

Na concepção de Freitas (1991_b), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Para a autora, a cultura organizacional, pode ser também considerada como um instrumento de poder político, que não é propriedade de um indivíduo ou de um grupo exclusivo, mas que permeia todas as relações que se dão no seio da organização. Essa ausência de posse, é um dos fatores que mais contribui para que a cultura não apareça como um veículo de poder visível, podendo, ser exercido de maneira sutil por quem quer que seja, face a sua construção e reconstrução, fruto das relações cotidianas dentro da organização, expressa por valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Para Schein (1984), os problemas de adaptação externa e integração interna são conseguidos através da criação de pressupostos básicos que resultam da interação e da aprendizagem grupal com vistas a atender às demandas da organização. A partir do momento em que tais pressupostos são legitimados pelo grupo, eles são repassados como a maneira correta do indivíduo perceber, pensar e posicionar-se na organização.

Para Lima (1998), o processo de adaptação externa como forma da organização se amoldar ao contexto, influencia a cultura organizacional, no que se refere à capacidade da entidade de apropriar-se às tendências de transformação, revertendo-as em vantagens com relação à concorrência. É um processo de ajustamento da organização ao meio, e alude-se a capacidade de fazer, face às

transformações de maneira menos traumática possível para os integrantes da organização.

A organização e sua cultura organizacional se refletem uma na outra, uma é o espelho da outra, mas nunca uma pode reproduzir integralmente a outra, é a conclusão que chegou Alves (1997). Através dessa interação, os valores culturais estabelecem a conduta adequada que expressam sentimentos, demonstram respeito, manifestam discordância, honestidade, equidade, confiança, decôro e outros predicados inerentes ao comportamento humano nas organizações. Ao aprender consigo mesmo, através de suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais, os indivíduos desenham um retrato dos problemas que a situação do trabalho exige, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira, constituindo sistemas de referencias simbólicos e moldando as ações de seus membros segundo um certo figurino, com base na cultura organizacional, servindo de elo entre o passado e o presente e contribuindo para a permanência e a coesão da organização.

O autor complementa seu estudo, mencionando que a cultura organizacional pode ser entendida, metaforicamente, como uma espécie de lente através da qual as pessoas vêem o mundo e que as leva a considerar o seu modo de vida como o mais natural. Neste caso a cultura atua como um fator de diferenciação social, trazendo em seu interior informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que ele possa melhor lidar com o ambiente em que vive. A cultura organizacional orienta e constrói as alternativas humanas de ser e de estar, proporcionando as categorias pelas quais vêem o mundo, explicando as condições em que o percebem.

Alves (1997) destaca ainda que a cultura organizacional passa a ser formada por conjuntos de subculturas, resultantes da divisão funcional do trabalho desenvolvida por grupos ocupacionais, de conformidade com o alcance de seus privilégios na organização. Os hospitais valorizando mais os médicos; as organizações rodoviárias, os engenheiros; as universidades os docentes. Levam essas preferências a formação de subculturas que poderão coagir às escolhas na organização a determinados tipos de resultados ou alterar premissas decisórias.

Na concepção de Torquato (1991), os principais tipos de reforçadores de culturas organizacionais são: **aspecto histórico**: representado pela experiência de longos anos, como uma forma de irradiar valores de coesão interna, solidariedade grupal, ordem conservadora, companheirismo; **natureza técnica**: pela influência das atitudes positiva ou negativa dos empregados nas atividades que exercem; e **modelo de gestão**: referente a maneira como é administrada a organização.

A cultura organizacional cria um comportamento modal, que passa a servir de padrão e influenciar profundamente cada um dos seus integrantes de forma positiva ou negativa, que, conforme Caravantes e Caravantes (1997), observa que a organização, a exemplo de um ser vivo, que tem sua personalidade e onde o comportamento de seus integrantes são traduzidos por tradições, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos e maneiras de resolver os problemas, formam uma cultura organizacional identificadora com os anseios de seus membros.

Para Costa (1999), a cultura organizacional surge de dois tipos de fontes:

- **macroambiente**: constituído pela sociedade, tradição, tecnologia, conjunto de valores e crenças associados a organização ou aos grupos funcionais;
- **administração**: representada pelos valores, normas, crenças, ritos e rituais, originados no interior da organização, e manifestados através de linguagem e culto aos seus princípios, ideais, heróis e referenciais considerados importantes (princípios-guia e idéias dominantes), como meio de expressar comportamentos. Os grupos em geral, que manifestam sentimentos semelhantes, interagirão mais harmoniosamente entre si e com a organização, participando em quantidades maiores de atividades.

Conforme observamos, toda organização cria sua própria cultura, com seus próprios valores, normas, tabus, costumes, ritos, rituais, fruto de uma combinação de elementos constitutivos da organização, buscando uma organização única, com o propósito de mantê-la revigorada, a fim de influir positivamente nos resultados da organização.

Hoje, diante das incertezas e das exigências que o ambiente externo provoca, segundo Freitas (1991_b), a cultura organizacional atua como um contra-ataque aos problemas de desintegração da organização, formando um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

2.3.1 Organização Formal e Informal

A teoria tradicional da organização estudada por Miranda (1985), supunha que os trabalhadores eram impelidos por escolha racional que os levava a se comportarem como o homem econômico em face de escolhas alternativas. Face a essa filosofia os operários que recebessem salários animadores produziram com maior rapidez a fim de elevar ao máximo o ganho, apoiando-se no valor da eficiência, da eficácia e da produtividade, formalizado pelas organizações. Assim, a forma de adaptação funcional dos trabalhadores à organização, mostra-nos a evolução do trabalho como produto do tempo e de sua cultura.

Com a evolução do modo de produção e de suas relações com o meio e das novas relações entre trabalhadores e organizações, há a necessidade de ajustamentos, definidos em normas, acrescidos de regras sobre os meios e métodos de trabalho sobre a administração do pessoal, sobre a utilização do material, tecnologia, *layout*, estrutura e manuais. Organização formal é, portanto, o complexo resultado da conjugação desses elementos, apresentados sob forma expressa, disciplinadora de normas das pessoas, dos meios, dos métodos adotados para a consecução dos objetivos da organização.

Para Fleury (1991), o processo formal se dá ao longo do desencadeamento das relações hierárquicas e de poder. O indivíduo faz parte de uma organização formada por normas e estruturas sociais pré-determinadas, e é dentro desta que a socialização ocorre. São-lhe apresentados valores e determinados comportamentos, iniciando-se, através das normas e das relações hierárquicas, o processo de socialização, enquanto que o processo informal se situa na informalidade de

determinadas etapas das relações de trabalho, através da experiência, da observação e da socialização de seus integrantes.

As universidades brasileiras, analisadas sobre o prisma de diferentes situações hoje evidenciadas no mundo globalizado, como: sociedade sem emprego, sociedade do conhecimento, era da informação, organização inteligente e estrutura em rede, Machado (1996), propõe uma maior flexibilização nas estruturas organizacionais das universidades, com menor intensividade de formalismo que denomina, como força de lei, e em contra partida uma maior liberdade de participação das pessoas no processo organizacional.

Com a participação de todos no processo, segundo Lerner (1992), os integrantes do processo que constituem a organização formal, sendo influenciado pelos grupos sociais que compõem a organização, institui-se a organização informal, composta por: valores, crenças, sentimentos, atitudes, normas, interações, lealdade, como meio de interagir e cooperar com a organização formal.

Já Maximiano (1981) menciona que a organização formal é constituída de pessoas, cargos, tecnologia, instalações, estrutura, planos e controles e grupos de trabalho e a organização informal, de normas de trabalho, grupos informais, atitudes, padrões de liderança, amizade, rejeição, busca de poder, interesses, conflitos e coesão, com o propósito da organização alcançar seus objetivos.

Sobre o assunto Freire (1999), ressalta que a estrutura formal da organização sofre um distanciamento no foco das atividades normais com relação as atividades planejadas, o que se verifica como uma possibilidade ou uma limitação a mudança. O sistema informal pode representar um aumento no grau de liberdade para o desenvolvimento de soluções caso seja necessário.

Já Cury (1990), em seu estudo, propõe a distinção entre a organização formal e a informal. Enquanto a primeira é uma organização planejada e documentada, a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, formada por regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas na organização, envolvendo um elenco de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas, poder estabelecendo o impacto das personalidades, dos atores sobre os papéis que lhes foram destinados.

Portanto, não existe organização formal sem a sua informal correspondente, em virtude do plano administrativo formal não poder refletir adequadamente ou completamente a organização concreta a qual se refere, pela razão óbvia que de nenhum plano abstrato pode – ou deve, pretender ser eficiente – descrever exhaustivamente uma totalidade empírica, em sentido completo, pela razão óbvia que nenhum plano pode descrever exhaustivamente uma totalidade empírica.

A partir dessa interação do formal com o informal na organização, Freitas (1991_b) entende ser a cultura organizacional como um aprendizado coletivo ou compartilhado, fruto de suas relações com o ambiente externo e a forma de lidar com o ambiente interno. Para que essa interação funcione, o grupo organizacional deve ter: linguagem comum e categorias conceituais compartilhadas, alguma forma de alocar autoridade e *status*, normas para lidar com as relações interpessoais e íntimas, critérios de recompensas e punições, alguma forma de lidar com o não-administrável e algum modo de definir suas fronteiras e selecionar seus membros.

Sobre o tema abordado, tanto Costa (1999) como Alves (1997), observam que o comportamento da organização, pela sua natureza e complexidade, não pode ser explicado apenas em termos da estrutura formal, mas de outros fundamentos, originários dos arranjos sociotécnicos, como os abaixo especificados:

- situação manifesta – aquilo que é exibido no organograma e nos planos formais, mas que nunca reflete toda a realidade;
- situação suposta – o que as pessoas percebem como verdadeiro;
- situação existente – a situação que se consegue revelar, a partir da pesquisa sistemática;
- situação requisito – aquilo que a organização deveria ser, se estivesse perfeitamente adequada à realidade.

Oliveira (1998), faz alusão aos elementos formais e informais como constituidores da cultura organizacional, que considera como formal, o conjunto ordenado de responsabilidades, de autoridades, comunicações e decisões nas diferentes atividades desenvolvidas na organização e informal, a rede de relações sociais e pessoais, de natureza subjetiva, com o objetivo de contribuir com a organização e o enriquecimento da cultura organizacional, dando maior velocidade ao processo de trabalho, motivando e integrando as pessoas da organização.

Kootz, *et al* (1987) contribuem, para o entendimento do assunto, ao observar que a essência da organização formal existe, quando as pessoas são capazes de comunicar-se umas com as outras, estão dispostas a agir e compartilham de um dado propósito; a organização informal, como uma atividade pessoal, facilitadora do processo de trabalho, sem finalidade grupal consciente, muito embora contribui para a consecução de resultados de interesse coletivo.

Para Vasconcellos e Henmsley (1986) a cultura organizacional representa o conjunto de normas informais, valores e atitudes que as organizações tendem a desenvolver, tais como formas de vestir, tipos de padrões de comportamento e expectativas de estilos de trabalho, assim como os seus regulamentos e manuais.

Na organização formal desenvolve-se uma estrutura informal que, conforme Chiavenato (1993), gera as atitudes espontâneas dos indivíduos e subgrupos para controlar as condições de sua existência. A estrutura informal, em seguida, torna-se inerente ao sistema formal como facilitador do processo.

2.3.2 Cultura e Clima Organizacional

O termo clima organizacional relaciona-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das

condições econômicas da organização, do estilo de liderança utilizada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da organização, do ramo de atividade e do estágio de vida da organização.

O clima organizacional refere-se, portanto, ao ambiente interno da organização, produzido pelos seus participantes, estando intimamente relacionado com o grau de percepção e de motivação de seus integrantes (Soares, 1998).

Para o autor, são intercombináveis os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima organizacional não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar, mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Ao aprender consigo mesmo, através de suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais, os indivíduos desenham um retrato dos problemas que a situação do trabalho exige, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira, constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino, com base na cultura organizacional, servindo de elo entre o passado e o presente, contribuindo para a permanência e a coesão da organização. Desse modo, diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

Clima organizacional, para Leitão (1996), é a percepção global que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, induzida por dimensões individuais e organizacionais e conseqüentemente influir no comportamento organizacional.

Em estudo sobre o tema Colossi (1996) considera clima organizacional, como as impressões gerais ou percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho, revelando tanto o que eles pensam, quanto suas reações a respeito de específicos atributos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais. Segundo ainda o autor, clima organizacional tem impacto direto na eficiência, eficácia e efetividade da organização, em razão de sua influência nos resultados esperados pela organização.

Em seu trabalho Alves (1997), propõe que o clima organizacional esteja associado a um estado da organização, em um dado instante. Ele diz respeito à

qualidade da integração interna e está vinculado a um episódio ou situação momentânea, que dá sustentação aos sentimentos por que passam indivíduos e grupos nas suas interações uns com os outros como: clima de confiança, de tensão, de conflito, de desconcentração e conseqüentemente, a existência de boas relações entre as pessoas no espaço social da organização, com o objetivo de não ser um fim em si mesmo, que não garanta resultados satisfatórios, mas que busque potencializar e condicionar favoravelmente o processo de revigoração da cultura organizacional.

Clima organizacional, para Chiavenato (1982) envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou orientada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento.

Em termos práticos, o autor, menciona que o clima organizacional, depende das condições econômicas da organização, do estilo de liderança utilizado, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da organização, do ramo de atividade da organização e do estágio de vida da organização. Estes fatores determinantes, provocam fenômenos como o nível de motivação, a estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de trabalho, nível de absenteísmo e de produtividade no trabalho.

Como forma de caracterizar uma melhor distinção entre cultura e clima organizacional, Costa *apud* Souza (1978, p.43- 44) assim se posiciona:

Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema...Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter (...). A cultura assim concebida coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial. Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois (...). E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Clima organizacional na observação de Srour (1998), condensa o somatório de opiniões e de percepções conscientes dos membros da organização, traduzindo as tensões e os anseios do pessoal, o ânimo presente; expressando as atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado. Dependendo do estado de ânimo que predomina em cada subunidade de uma organização, vários microclimas podem coexistir.

Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma pulsação da cultura organizacional, um *flash* de sua conjuntura. Em contraposição, as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino, servindo de elo entre o passado e o presente, contribuindo para a permanência e a coesão da organização.

Face ao exposto, verifica-se que existem diferenças entre os conceitos de cultura e clima organizacional. Enquanto cultura organizacional se relaciona com os aspectos externos e internos da organização, o clima organizacional aos aspectos internos da organização, podendo ser criado e desenvolvido pela variação das condições sócio-econômicas, da organização, provocando influências sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho, satisfação e produtividade funcional, se constituem argumentos importantes para melhor conhecermos os valores, ritos e rituais significativos que caracterizam as dimensões formal e informal da organização.

2.3.3 Tipologias da Cultura Organizacional

A cultura organizacional, para Alves (1997), atua profundamente sobre as percepções e os procedimentos no ambiente organizacional, definindo padrões de comportamento para atender os seus objetivos. Com o passar do tempo é estabelecida uma maneira peculiar da organização interagir interna e externamente, construindo-se gradativamente uma identidade coletiva fundada em um sistema de

crenças e valores compartilhados, que guia o comportamento de todos. A cultura organizacional, assim constituída, orienta o processo de tomada de decisões e esclarece a interpretação daquilo que esteja ou não enunciado nos documentos formais da organização.

O autor não se reporta propriamente em tipologias culturais, mas em condicionantes culturais como: Integração: constituído por uma cultura corporativa monolítica, que permeia toda a organização; Diferenciação: a organização é vista como multicultural, possuindo várias subculturas, sem uma nítida hegemonia de nenhuma delas, onde a cultura organizacional é vista como uma coleção de diferentes subculturas, não havendo consenso firmado entre elas e ambigüidade: A cultura organizacional é considerada como uma manifestação complexa e difusa, onde os componentes culturais não são, a priori, aceitos como compartilháveis, no nível dos grupos.

Já Fleury (1991), propõe como tipologia a que permite sistematizar o conhecimento produzido na área de cultura organizacional. Na primeira linha encontram-se estudos que enfoca a cultura como uma variável independente, externa a organização (a cultura da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros) e a segunda linha que definem a cultura organizacional como uma variável interna, fruto do desempenho e de representações dos indivíduos na organização, através de valores, crenças, costumes, ritos, rituais, símbolos.

Kotter e Heskett (1994), analisando as organizações sob a ótica do desempenho econômico de longo prazo, propõem uma tipologia que na sua concepção, basicamente, se subdividem em culturas fortes, culturas estrategicamente ajustadas e culturas adaptáveis.

As culturas fortes, são organizações com desempenho excelente, em que os gerentes partilham com um conjunto de valores e métodos necessários para efetivação dos negócios, os empregados adotam rapidamente os valores culturais, os valores culturais tendem a não mudar. As culturas estrategicamente ajustadas, são organizações que, ao levarem em consideração que o conteúdo de uma cultura organizacional, em termos de valores e comportamentos, são comuns para todos os

empregados, para ela ser boa para a organização, necessita ser ajustada ao seu contexto. Quanto melhor o ajustamento da cultura organizacional, mais alto o desempenho da organização e culturas adaptáveis, são as que acarretam uma abordagem pro-ativa. São culturas que ajudam as organizações a preverem e a se adaptarem às mudanças ambientais.

Sobre o tema abordado, Freitas (1991_b), inicia seu trabalho questionando se a cultura organizacional tem caráter único ou é constituída de múltiplas culturas. Sobre a possibilidade de uma organização ter unicidade cultural, e existindo-a ser possível ou não uma transposição ou imitação. A autora, analisando a grande maioria de trabalhos publicados, observa que referem-se às chamadas culturas fortes, que coloca a cultura como fonte de vantagem competitiva da organização, fundamentada em três condições:

- a cultura deve ser **valorativa**, permitindo a organização fazer coisas ou comportar-se de maneira que leve a vendas elevadas, custos reduzidos, altas margens;
- a cultura deve ser **rara**, ou seja, deve apresentar atributos e características que não sejam comuns a grande número de outras organizações;
- a cultura não deve ser **imitável**, pois organizações que não têm culturas e tentam imita-la estarão em desvantagem comparadas com aquela que lhes serviram de modelo

Ao analisar que os contos de fadas, as lendas e os mitos religiosos exibem uma notável similaridade em conteúdos e estrutura, leva a concluir que a reivindicação de unicidade cultural é expressa através de manifestações culturais que, de fato, não são únicas. Assim, surge o paradoxo da unicidade cultural, considerando que, ao se admitir que uma cultura possa ser perfeitamente imitável e manobrável, retira-se dela toda a possibilidade de vir a ser o elemento que faz a diferença em termos de desempenho organizacional.

Segundo McGregor (1973), ao estudar a Teoria X, os administradores que endossam essa teoria, tendem a assumir que existe apenas uma cultura, a cultura do alto escalão.

Assim, como a cúpula determina a missão, estratégia e a estrutura da organização, também determina os seus valores, as crenças, os pressupostos, os ritos, rituais. Em contra partida, administradores que defendem a Teoria Y, estudado pelo mesmo autor, geralmente assumem que é mais provável que muitas organizações tenham múltiplas culturas, tendendo a reconhecer as diferenças existentes entre os diversos grupos, bem como entre as pessoas.

Como são escassas as pesquisas que procuram investigar sobre a unicidade ou multiplicidade da cultura organizacional, em uma organização, a autora reconhece e sugere, que devem ser feitas pesquisas para que se tenha massa crítica suficiente para concluir-se sobre a existência ou não de culturas diferentes numa mesma organização.

2.4 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os componentes de cultura organizacional mencionados no presente capítulo, são constituídos por valores, ritos, e rituais organizacionais e outros componentes culturais, formando um conjunto de conceitos e de estudos, nas mais diferentes linhas de pensamentos, buscando contribuir com a análise da organização, em relação aos seus aspectos mais expressivos, distinguidos através das percepções do corpo docente da UEMA.

2.4.1 Valores Organizacionais

São elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos humanos em uma organização, que estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões próprias para cada grupo. Tavares (1999).

Na concepção de Freitas (1991_b), valores são conceitos que fornecem um senso de direção comum e um guia para o comportamento individual e grupai. Simbolizam as crenças básicas da organização e as formas de atingimento de objetivos. Em uma organização, os valores traduzem um conjunto de ações em que a força de trabalho julga positivo ou negativo. Normas e valores interrelacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Em geral, as organizações definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendem a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do cliente, padrão de desempenho, qualidade e inovação, importância da motivação.

O termo valor, estudado por Fleury e Fischer (1996), é empregado para indicar objetos e situações considerados bons, desejáveis, que expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, manifestados através de idealizações ou racionalizações e que vão se enraizar na cultura organizacional.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura se refere a valores que são compartilhados através de metas, que são compartilhadas pelas pessoas. São, portanto, concepções desejáveis que, segundo Freitas (1991), formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. São considerados como reflexo da consciência, como efeito de um critério de apreciação, como resultado da importância atribuída às coisas segundo a necessidade que deles se tem.

Já Marconi e Presotto (1996) mencionam que os valores representam situações como prestígio, poder, crenças, além de expressar sentimentos que orientam o comportamento humano nas organizações, baseados no emocional ou no ideacional. Os valores variam de acordo com a maior ou menor importância que os membros de uma sociedade lhes atribuem e que embora seja um estado mental, uma realidade psicológica, pode ser reconhecida sua existência, por meio de pesquisa social ou psicológica.

A contribuição de Robbins (1998), é no sentido de que os valores influenciam atitudes e comportamentos e representam convicções básicas para um modo específico de conduta ou estado supremo de existência das pessoas, sendo preferível pessoal ou socialmente face a importância para o estudo do comportamento organizacional porque formam a base para o entendimento de atitudes, motivações e percepções. O autor ainda menciona que as fontes dos sistemas de valores são: uma parte significativa é determinada geneticamente e a outra parte atribuída a fatores como a cultura, imposição familiar, professores, amigos e influências ambientais semelhantes.

Na observação de Alves (1997), valores são atitudes compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Eles atuam como padrões quanto a forma de sentir e de agir, e como roteiros ou critérios para a escolha de objetivos ou soluções alternativas, em uma circunstância qualquer. Na organização, os valores representam uma concepção construída de maneira somática sobre aquilo que é desejável e viável para os seus membros. Os valores explicitam para a organização o que é considerado importante ou irrelevante, prioritário ou desprezível, assim como patenteiam um conjunto de indicadores pelos quais as pessoas e os grupos escolhem ou rejeitam.

Como reforço a essas concepções, Robbins (1998) observa que a cultura expressa valores que são partilhados pelos membros da organização, criando uma personalidade própria para cada organização, desenvolvendo um conjunto de pressuposições, valores, entendimentos e regras implícitas que regem o comportamento do dia-a-dia no local de trabalho. Até os recém-chegados aprendem as regras, passando a organização a ter uma espécie de cultura dominante, expressa por valores centrais.

Freitas (1991_b) concorda que os valores compartilhados são uma espécie de fonte de apoio e de referência para as organizações bem sucedidas. Com isto, as organizações passam a terem comportamentos perenes e duradouros, dando tranqüilidade para o seu corpo funcional, face a estabilidade de seus valores culturais. Aos administradores, a maior tarefa estaria na moldagem e realce de seus valores.

A importância dos valores para a cultura das organizações é ressaltada pela autora, que descreve algumas de suas influencias no desempenho e no desenho das organizações formais, como os seguintes exemplos:

- os valores e crenças desempenham importante papel como influenciador das pessoas ascenderem a determinados cargos na organização;
- os valores e crenças compartilhados exercem importantes papéis em informar o que se pode esperar da organização;
- valores e crenças são prioritariamente observados na organização, indicando que tipo de informações é mais considerado no processo decisório.

A existência de valores centrais como coesão, lealdade e comprometimento, geram uma cultura forte, demonstrando alta concordância entre os membros sobre o que a organização apoia. (Torquato, 1991).

Para Freitas (1991_b), e posteriormente Lima (1998), os valores organizacionais, simbolizam as crenças básicas da organização e as formas de atingimento de objetivos. Eles são construídos, originalmente, pela direção da organização, que os vincula aos objetivos organizacionais por meio de um sistema normativo formal – conjunto de regras, normas e regulamentos – e funcionam como eixos diretores aos quais todo o desenvolvimento organizacional posterior se adequa. Os valores são enfatizados pelos rituais e cerimônias, que funcionam ainda como seus principais canais de comunicação e expressão. Mediante processos

ritualísticos, eles são comunicados formalmente às pessoas pelo processo de institucionalização.

A fonte dos valores organizacionais em que Tamayo e Gondim (1996, p.64), menciona, pode estar contido nas exigências da organização e dos indivíduos que a compõem:

Essas exigências compreendem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização. A organização e os seus membros têm de reconhecer tais necessidades e, para satisfazê-las, planejar, criar ou aprender respostas apropriadas. (...) tanto a organização como os membros passam a representar conscientemente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas. (...) expressando uma dimensão fundamental da cultura organizacional.

Na concepção de Freitas (1991_b), a organização vive um processo de adaptação constante em seu meio, em função das relações com o ambiente externo e integração interna, como forma de evitar a fragmentação e heterogeneidade dos valores e crenças da cultura organizacional, através da redução de seus padrões culturais.

Chiavenato (1982), ao estudar o assunto, aborda que a cultura é constituída de diversos valores, formando padrões culturais, que são configurações exteriores que uma cultura apresenta, traduzindo o conjunto de valores que expressa essa mesma cultura. Ao abordar a questão dos padrões, defende que representam o trabalho de todos, o desempenho desejado e os resultados que a organização deseja alcançar.

Como os padrões são viabilizados através do trabalho integrador, fruto da integração operacional da organização e estabelecidos através das relações entre os meios organizacionais e os resultados e entre os objetivos organizacionais e resultados, alcançando a organização, respectivamente, os seus valores de eficiência e de eficácia, evidenciando que os padrões aceitos pela organização, não apenas guiam o comportamento operacional diário, contribuem para o desenvolvimento estratégico da organização, passam a se constituir como fontes da

cultural organizacional. Alguns dos padrões, conforme o autor, se transformam em valores culturais como: qualidade, produtividade, programação, imagem da organização, visibilidade da organização, moral do pessoal da organização, relações com clientes e entre funcionários, posição da organização no mercado, produtos e/ou serviços, qualidade da gerência.

Ao questionar o comportamento do grupo, Freire (1999), se manifesta, da necessidade de conhecer os valores que regem seus membros, os quais vão formando padrões de atuação, caminhando para o processo de transformação cognitiva rumo as crenças e pressupostos. Nesta linha de pensamento o autor menciona que a cultura organizacional passa a ser formada ou mudada à medida que respostas eficazes são compreendidas como forma correta de lidar com as questões da organização.

A contribuição de Pfiffner e Sherwood (1965), em seu trabalho, intitulado de Organização Administrativa, menciona que as organizações se tornam mais do que instrumentos técnicos quando se lhes imputa valor. Desse modo, em torno de cada organização, desenvolvem-se certos tipos de conduta e crenças, passando-se a considera-los justos para a organização, no consenso geral e ao ser concebido pelos membros da organização. Espera-se que todos os membros atuem dentro desse contexto, de sorte que as maneiras alternativas segundo as quais se permitirá ao indivíduo comportar-se em qualquer organização, serão nitidamente condicionadas pelo caráter institucional dela. Essas restrições aplicam-se em todos os níveis. Em razão delas ficam limitadas a flexibilidade e a descrição da chefia; e qualquer proposta no sentido de mudança terá de submeter-se à crítica da percepção individual de conformidade com que possa se relacionar com o sistema geral de valores.

Para Medeiros Filho (1992), há que se considerar o caráter formal e informal das organizações, ao considerar valores como expressões de comprometimento, credibilidade, qualidade, gestão participativa, sistema normativo, com relação a organização, podendo ser inferido a partir do que as pessoas dizem, fazem e pensam.

Face a natureza das concepções apresentadas, pelos diferentes autores, Tavares (1999), observa que valores são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais em virtude de estabelecerem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos e próprios para cada grupo. Desse modo, os valores organizacionais, são entendidos como orientadores das ações, nas diversas interações, que os funcionários executam no seu cotidiano.

Freitas (1991_b), ao considerar o valor como um princípio ou padrão cultural, de forma participativa, a cultura organizacional evolui, abrindo espaços para as criatividades iniciativas individuais e conseqüentemente as mudanças desejadas pela organização. Desse modo a autora, recorre a duas pesquisas aplicadas em corporações americanas, abaixo mencionadas, para tentar demonstrar em seu trabalho sobre cultura organizacional alguns dados reveladores a respeito da importância atribuída aos valores:

- A primeira delas, realizada pela empresa William M. Mercer Inc., envolveu respostas de 305 CEOs (Chief Executive Officers) e seus resultados revelaram que os executivos concordam que os valores são constituídos, principalmente, pela cúpula e que estes são amarrados aos objetivos organizacionais. A conveniência de se manter ou não determinados valores pode ser reavaliada e modificada via sistema de compensação. A constatação de um gap (brecha, passagem estreita) entre a administração superior e os níveis inferiores em termos de comprometimento com os valores não chega a traduzir um aspecto novo, visto tratar-se de um segmento desprestigiado, com menos salários, sem maiores possibilidades de ascensão, e com menos susceptível a sutilezas;
- A segunda pesquisa, realizada por Posner, Kouzes e Schmidt, envolveu 1.500 administradores, representando diversos tipos de indústrias e níveis hierárquicos e, teve por objetivo, investigar a importância da ligação entre valores pessoais e valores organizacionais. A partir dos resultados dessa pesquisa, foi desenvolvido um estudo para investigar se os valores compartilhados fazem diferença. A

conclusão do estudo foi positiva e permitiu verificar que os valores compartilhados estão relacionados com:

- sentimento de sucesso pessoal;
- o comprometimento organizacional;
- a auto confiança no entendimento pessoal e valores organizacionais;
- o comportamento ético;
- sentimentos de stress pessoal e profissional;
- os objetivos organizacionais;
- os stakeholders organizacionais (acionistas, clientes, colegas).

A discussão sobre o presente tema e a sua importância para a cultura organizacional, é também aprofundado por outros autores, com pesquisas e trabalhos:

- Trabalho desenvolvido por Scott e Jaffe (1994) sobre valores de trabalho em organizações, tendo como desafio aumentar a produtividade. Considera valor como um princípio ou padrão utilizado no trabalho, de forma participativa, utilizando um balanceamento de delegação e controle. Com o processo de atualização ou incorporação de valores organizacionais, a cultura organizacional evolui, abrindo espaços para as criatividade, iniciativas individuais e consequentemente as mudanças desejadas pela organização. Os valores relacionados e trabalhados pelos autores acima são:
 - autoconfiança – liberdade de preocupação , segurança certeza e previsibilidade;
 - status – como você é visto pelos outros;
 - compensação – pagamento ou remuneração;

- avanço – melhoria, progresso;
 - filiação- estar associado aos colaboradores e ser apreciado por eles;
 - reconhecimento – ser notado por esforço individual ou de equipe;
 - autoridade – ter o poder de dirigir ações;
 - realizações – mestre de tarefas, projeto ou habilidade de completar o trabalho;
 - independência – liberdade do controle de outros;
 - altruísmo – preocupação pelo bem-estar de outros;
 - criatividade – encontrar novas maneiras de fazer as coisas, sendo inovador;
 - estímulo intelectual – pensamento crítico, novas idéias; e
 - estética – desejo de beleza no trabalho e nos arredores.
-
- Costa apud Tchaicovsky e Barcelos, (1994), menciona a realização de uma pesquisa sobre valores, junto a alunos do Curso de administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro e a executivos de empresas brasileiras de capital estrangeiro da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). A pesquisa buscava comparar e analisar os perfis dos valores no trabalho e de vida, tendo em vista um melhor entendimento da filosofia e ideologia que envolvem o comportamento do indivíduo nos seus vários grupos sócio-culturais. As conclusões deste trabalho possibilitaram estabelecer um ranking de valores: autorealização no trabalho, satisfação no trabalho, segurança no trabalho (prevenção de acidentes), satisfação com o trabalho, responsabilidade pelo trabalho, felicidade no trabalho, sucesso no trabalho, segurança no trabalho (estabilidade), boas relações humanas no trabalho, qualidade de vida profissional, reconhecimento pelo desempenho, trabalho significativo, realização de trabalho interessante, salários altos, condições de trabalho confortáveis, amizade no trabalho, ter bons amigos no trabalho, independência nas atividades

de seu próprio trabalho, contribuição para a sociedade em função do próprio trabalho.

- As pesquisas em organizações públicas e privadas no Brasil, elaboradas por Tamayo e Godim (1996) com o objetivo de construir uma escala de valores organizacionais que melhor representam a estrutura axiológica (teoria dos valores) da organização. Resumo da pesquisa: Foram aplicados 113 questionários em funcionários de cinco diferentes organizações, mediante uma lista de 565 valores, muitos idênticos, outros semelhantes.

Através de análise de conteúdo foi identificada a similaridade entre os valores e selecionada a melhor descrição para cada um. Assim, resultou uma relação de 38 valores que foram dispostos em escalas de 0 a 6 (quanto maior o número, mais importante é o valor para a organização), cuja validação foi realizada individualmente, nas próprias organizações. Através da análise fatorial com rotação oblíqua, revelando a existência de cinco fatores que explicaram 52,8% da variância observada, considerando como significativa uma carga fatorial igual ou superior a 0,40. O coeficiente alfa, usado para indicar o nível de precisão de cada fator, resultou igual ou acima de 0,90 para os fatores 1, 2 e 5, de 0,84 para o fator 3. Apenas o fator 4 apresentou coeficiente inferior a 0,80 (mais precisamente 0,70) porém, para fins exclusivos de pesquisa, o coeficiente de 0,70 pode ser tolerado.

Desta forma, como resultado da pesquisa, foram identificados os seguintes valores, agrupados em cinco fatores:

Fator 1 – eficácia/eficiência

Valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação;

Fator 2 – interação no trabalho

Valores: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade e sociabilidade;

Fator 3 – gestão

Valores: tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização;

Fator 4 – inovação

Valores: incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade;

Fator 5 – respeito ao servidor

Valores: respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Desse modo, a escala de valores, juntamente com instrumentos de estatística-descritiva, pode ser utilizada para avaliar a cultura organizacional, bem como para determinar a percepção que certos funcionários ou dirigentes têm dos valores presentes na organização.

- Em seu trabalho sobre cultura organizacional Robbins (1998), refere-se a um sistema de significados partilhados mantido por seus membros que distingue as organizações entre si. Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Para identificar a cultura organizacional o autor sugere a aplicação de pesquisa na organização envolvendo as características básicas, que, agregadas, mostram a essência da cultura de uma organização:
- Inovação e tomada de riscos: o grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos;

- **Atenção a detalhes:** o grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção a detalhes;
- **Orientação para resultados:** o grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que em técnicas e processos usados para atingir esses resultados;
- **Orientação para pessoas:** o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização;
- **Orientação para equipes:** o grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos;
- **Agressividade:** o grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis;
- **Estabilidade:** o grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do status quo em comparação com o crescimento.

Em cada uma dessas características existe uma escala de baixo para o alto. Avaliando a organização sob estas sete características, e tem-se uma imagem da cultura da organização. Esta imagem, segundo Robbins (1998), torna-se a base para os sentimentos de entendimento compartilhados pelos membros na organização.

2.4.1.1 Compartilhamento de Valores e Subculturas

Marconi e Presotto (1996), considera cultura como um agregado de subculturas o que o leva a concluir, por dedução, ser subcultura alguma variação da cultura total. A subcultura pode ser considerada como um meio peculiar de vida de

um grupo menor dentro de uma sociedade maior. A subcultura não tem conotações valorativa, ou seja, não é superior ou inferior a outras subculturas; são apenas diferentes, devido à organização e estrutura de seus elementos.

A natureza do trabalho, baseado em Piffner e Sherwood (1965), contribui para a construção de subculturas organizacionais, principalmente quando é dada ênfase aos padrões de conduta em relação à profissão e não à instituição. O exercício da profissão que geralmente se conhece, ao exigir saber dos indivíduos, determinados conhecimentos tendem a se tornar membros de subculturas profissionais, que estabelecerá relações com outras subculturas como: subcultura de direção, subcultura institucional. A existência de especialidades na organização, ou subsistemas de valores, conduz à organização a possuir, em seu interior, outros subsistemas culturais.

A raça, origens étnicas, religião, idade e outros fatores, quando não bem administrados pelas organizações, podem dar origem a subculturas, principalmente se os seus valores e crenças não forem aceitos, compreendidos ou incorporados ao comportamento organizacional. Do exposto, verifica-se que, embora exista subculturas em uma organização não significa que a mesma deixe de fazer parte de exigências culturais mais ampla ou que a ela não se subordine a própria organização.

A organização, por ser um sistema de relações entre as pessoas, conforme o autor, busca um ajustamento cada vez maior entre as pessoas e estas com as tarefas organizacionais. A ação recíproca é a utilização de valores relacionados com a profissão ou com a tarefa, como meio de nortear o comportamento funcional na organização.

Tamayo e Godim (1996) utiliza a expressão valores compartilhados para mostrar a relação entre valores e subculturas, da seguinte forma: 1) os valores percebidos por todos ou por um grupo de funcionários, como sendo os princípios que guiam o comportamento da organização; 2) os valores comuns entre a organização e os funcionários, tanto do ponto de vista do conteúdo como da importância que eles ocupam na hierarquia. O autor enfatiza que uma das funções dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da organização é

criar neles modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização.

Defendem Marconi e Presotto (1996), que as culturas, de modo geral, diferem umas das outras, embora tenham características comuns. Os padrões de valores de certo ou errado, dos usos e costumes, estão relacionados com a cultura da qual fazem parte. Dessa maneira, um costume pode ser válido em relação a um ambiente cultural e não a outro e, mesmo, ser repudiado. As pessoas formulam juízos em relação aos modos de vida diferentes dos seus. Por isso, o relativismo cultural não concorda com a idéia de normas e valores absolutos e defende o pressuposto de que as avaliações devem ser sempre relativas à própria cultura onde surgem. A posição cultural relativista tem como fundamento a idéia de que os indivíduos são condicionados a um modo de vida não específico e não particular, por meio do processo de endoculturação. Adquirem, assim, seus próprios sistemas de valores e a sua própria integridade cultural.

Nas organizações, os valores dos grupos de pessoas, na observação de Costa *apud* Morgan (2000), podem variar em função dos cargos que ocupam, dos níveis hierárquicos em que se encontram lotados, grau de escolaridade e da proximidade com o poder decisório. Esses fatores levam as pessoas a compartilhar um conjunto uniforme de valores que as distinguem de outros grupos e, dão origem a formação de subculturas organizacionais. Menciona ainda o autor, que há possibilidades do aparecimento de divisões de subculturas, porque os membros da organização têm lealdade divididas e nem todos estão com ela comprometidos. Inclusive, as pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas.

Para Chanlat (1996), cultura organizacional, é um sistema de representações e de valores compartilhados que faz com que cada um na organização, contribua a uma percepção comum do que é a organização, criando um comprometimento pessoal em relação a entidade unificadora. A organização é concebida como um sistema de crenças, de valores e de normas que constituem modelos de comportamentos, conjunto de símbolos, de significados e de objetivos compartilhados. É portanto, a comunhão de todos, empregados e empregadores, dirigentes e dirigidos.

Em Robbins (1998), verifica-se que há ampla concordância quando se considera a cultura organizacional como um sistema de significados partilhados, mantida pelos seus membros, que distinguem a organização de outras organizações. Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza para manter-se coesa.

2.4.1.2 O Modelo de Tamayo e Godim

É relevante mencionar que Tamayo e Godim (1996) realizaram pesquisas em organizações públicas e privadas no Brasil com o propósito de construir uma escala de valores organizacionais que melhor representassem a estrutura axiológica (escala de valores) da organização. Dessa forma, a estrutura axiológica identifica a natureza das crenças e valores que predominam na organização e o seu tipo de motivação característico, expressando os interesses e desejos dos membros da organização, através dessas crenças e valores.

O modelo de Tamayo e Godim trabalha com a percepção dos membros de uma organização sobre sua estrutura axiológica, considerando essa percepção como elemento cognitivo que lhe permite criar uma representação mental da organização, que em outras palavras, significa alcançar um modelo interno que guia os comportamentos das pessoas e suas formas de pensar e agir e, a partir do qual ter condições de elaborar explicações do funcionamento organizacional e da própria filosofia gerencial, através do seguinte método:

- amostra composta de 537 pessoas de 16 diferentes organizações públicas e privadas, sendo 258 do sexo masculino e 279 do sexo feminino, com idade média de 57,93 anos e tempo de serviço médio de 10,57 anos;

- construção de uma amostra representativa de valores organizacionais, através da aplicação de questionário a 113 funcionários de 5 diferentes organizações públicas e privadas, sendo solicitado a cada correspondente que relacione 5 valores de sua organização, com sua respectiva descrição sintética, sendo obtida uma lista com 565 valores, mas com a observação, face ao grande número, muitos deles idênticos e outros semelhantes;
- através de técnicas de análise de conteúdo, os autores identificaram a similaridade entre os valores e selecionaram a melhor descrição para cada um deles, resultando em uma relação menor, com 38 valores, que foram, em uma outra etapa, dispostos em escalas de 0 a 6, cuja validação foi realizada individualmente, nas próprias organizações pesquisadas;
- com os dados obtidos, foi aplicada a técnica da análise fatorial com rotação oblíqua, revelando a existência de 5 fatores (Eficácia/eficiência; Interação no trabalho; Gestão; Inovação; e Respeito ao servidor) que explicaram 52,8 % da variância observada, considerando como significativa uma carga fatorial igual ou superior a 0,40. O coeficiente alpha de Cronbach, usado para indicar o nível de precisão de cada fator, resultou igual ou acima de 0,90 para o fator 1, fator 2 e fator 5, e de 0,84 para o fator 3. Apenas o fator 4 apresentou coeficiente inferior a 0,80, precisamente 0,70 (aceitável para fins exclusivos de pesquisa);
- Os 38 valores decorrentes da pesquisa e agrupados em 5 fatores, fruto da análise fatorial, possibilitaram a construção do modelo de Tamayo e Godim, denominado de Escala de Valores Organizacionais.

Relação dos valores com seus respectivos fatores, constantes do modelo:

Fator 1 – Eficácia/Eficiência:

Valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação;

Fator 2 – Interação no trabalho:

Valores: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade e sociabilidade;

Fator 3 – Gestão:

Valores: tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização;

Fator 4 – Inovação:

Valores: Incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade;

Fator 5 – Respeito ao servidor:

Valores: respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Situações sobre a aplicação ou utilização do modelo de Tamayo e Godim, (1996):

- ser utilizado de forma individual ou coletiva e ser auto-administrado, face as instruções fazerem parte do instrumento;
- ser aplicado simultaneamente a todos os membros de uma organização ou de uma unidade organizacional, ou através de processo de amostragem;
- ser utilizado para identificar a percepção dos funcionários sobre os valores predominantes na organização, comparando-os com os valores que deveriam ser importantes para a organização, segundo sua percepção, permitindo comparar uma situação real com uma situação desejada.

Alertam os autores, que na apuração dos resultados é necessário levar em consideração que a escala de valores organizacionais não produz escore único, mas um perfil de escores composto pelos cinco fatores de escala. Salientam ainda, que a escala de valores, juntamente com outras medidas, pode ser utilizado para avaliar a cultura organizacional, bem como para determinar a percepção que certos funcionários ou dirigentes têm dos valores presentes na organização e que os valores organizacionais, avaliados em escala de valores, são componentes importantes da própria cultura organizacional, o que logicamente se constitui um caminho autêntico e profundo para o reconhecimento da organização.

Face a essas considerações e esclarecimentos sobre a aplicação do modelo de Tamayo e Godim (1996), para identificar a cultura organizacional através de um sistema de valores organizacionais mais predominantes, verifica-se ser perfeitamente adequado a adaptação e incorporação de ritos e rituais em escala própria, conforme tipologias de Trice e Beyer (1984) e Deal e Kennedy (1982), Freitas (1991) e de Pfiffner e Sherwood (1965), já mencionadas, pelos seguintes motivos:

- ser possível de utilização de forma individual ou coletiva e ser auto administrável, face as instruções fazerem parte do documento;
- ser aplicado simultaneamente a todos os membros de uma organização, ou através de processos de amostragem;
- ser utilizado para identificar a percepção do corpo docente sobre os valores e enriquecido com a inclusão de ritos e rituais predominantes na cultura da organização, no presente estudo, permitindo comparar uma situação real com uma situação desejada.

É importante também destacar a utilização do Modelo de Tamayo e Godim (1996), na pesquisa realizada por Costa (1999), na Universidade Federal do Amazonas.

2.4.1.3 Ritos e Rituais Organizacionais

Os ritos e rituais, na concepção de Tavares (1999), têm um caráter de excepcionalidade, que dão sentido, significado, identidade e integração a qualquer grupo, que tem condições de os criar. Atuam como quebras do cotidiano e são importantes para a compreensão e posterior descrição do modo próprio das pessoas executarem suas tarefas na organização.

Para Machado (1996), os ritos e os rituais, podem ser observados em todas as organizações, através de acontecimentos estereotipados com vistas a facilitar a aquisição de padrões de comportamento inerente ao desenvolvimento de formas de gestão e operacionalização de atividades organizacionais.

De conformidade com o nível de socialização dos integrantes da organização, os indivíduos se reúnem para discutirem problemas diversos, em busca de uma definição consensual de natureza formal ou informal. A autora conclui em seu trabalho que os processos de socialização primária e secundária expressam-se por meio da formação educacional em confronto com a realidade, se constituindo um aprendizado constante dos valores sociais organizacionais. A socialização primária é a introdução do indivíduo na organização, tendo como base cultural a formação familiar e a secundária caracteriza-se na introdução do indivíduo em novos setores da organização, após possuir uma personalidade formada, se constituindo tipos de relacionamentos intra-organizacionais.

Escrevem Fleury e Fischer (1996), que os ritos e rituais fazem parte do universo simbólico das organizações e se manifestam como forma tangível para criar ou manter a cultura organizacional. O rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, às quais têm conseqüências práticas e expressivas, se configurando como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura da organização. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagens, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião. A preferencia pela manutenção da imagem da organização muitas vezes é medida por momentos ritualizados de

confraternização, quando em uma meta de produção é atingida, uma inauguração, onde todos se confraternizam de igual para igual.

Na concepção de Robbins (1998), rituais, além de serem uma das formas de transmissão da cultura aos empregados, são seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores-chave da organização, estabelecendo que objetivos e pessoas são importantes para a organização. Nessa linha de pensamento, Pfiffner e Sherwood (1965), mencionam que o objetivo do ritual é exprimir e fazer respeitar a solidariedade do grupo, classificando-o como: Ritos de Iniciação, Ritos de Passagem e Ritos de Intensificação.

Para Morgan (2000), os ritos e rituais, estão geralmente embutidos na estrutura formal da organização, com o propósito de amenizar as relações sociais entre os grupos, facilitar a execução de um código de conduta na organização e ajudarem na comunicação e manutenção dos valores da cultura organizacional.

Os ritos e rituais para Machado (1996), podem ser visualizados e enunciados como um comportamento formal e planejado para a consecução de uma finalidade da organização. Baseando-se na teoria organizacional, menciona que os ritos e rituais existem para dar sentido aos fatos da vida social, transformando o ordinário no extraordinário, mas sem a utilização de meios como a teatralização ou reprodução de atos que não devem ser utilizados pela organização com o objetivo de ridicularizá-la, mas sim repetir atos através de formas que atendem às expectativas da organização como a entrega de prêmios ao funcionário padrão, punições ou troféus em local visível aos integrantes da organização, aos que se destacarem, como meios de estimular a integração grupal e desenvolver crenças nos propósitos da organização.

A necessidade da organização trabalhar os ritos e rituais e outras formas de manifestações culturais, para Lima (1998), tem significação no sentido dela estabelecer uma nova cultura, em virtude de estar diretamente relacionados ao grupo, às experiências vivenciadas no grupo e ao tempo de convivência das pessoas que o integram. O conjunto de rituais e cerimônias é um dos principais mecanismos de integração e adaptação organizacional, guiando o comportamento

por meio da dramatização dos valores, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa, com o objetivo de integração organizacional.

Freitas (1991_b, p.37), assim conceitua rito e ritual:

Ritos: são atividades relativamente elaboradas, dramáticas; conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência. Rituais: conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que freqüentemente produz conseqüências intencionais de importância prática.

Os ritos organizacionais mais comuns nas organizações, para Freitas apud Trice e Beyer (1984, p.23-24) são: “passagem, degradação, reforço, renovação, redução de conflitos e de integração”.

- Ritos de Passagem: servem para minimizar mudanças na maneira como as pessoas executam novos papéis sociais e restabelecer o equilíbrio das relações sociais na organização.
- Ritos de Degradação: utilizado para denunciar falhas e incompetências publicamente, encostar alguém, afastamento de alto executivo.
- Ritos de Reforço: reconhecimento às realizações individuais, bem como motivar esforços similares e enfatizar o valor social na organização.
- Ritos de Renovação: programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao desempregado, legitimar e reforçar os sistemas de poder e autoridades na organização.
- Ritos de Redução de Conflitos: desviar a atenção da resolução de problemas, compartimentando o conflito e seus efeitos de ruptura. Restabelecer o equilíbrio das relações.

- Ritos de Integração: manter as pessoas comprometidas com o sistema social da organização. Reassegurar e reafirmar, através do controle, a moral das normas.

Do ponto de vista cultural, sugere a autora, como os ritos e rituais para muitas pessoas, são consideradas como uma bíblia ou uma declaração de direitos, tendem a alterar o comportamento dessas pessoas e conseqüentemente influir na cultura organizacional, desenvolvendo uma nova visão de futuro, com possibilidades de novas criações para a organização.

Machado *apud* Deal e Kennedy (1982, p.21-37), define ritos e rituais “como a exteriorização, de forma prática da cultura, se constituindo, de maneira implícita para a organização em informar aos empregados como se executam as atividades”. A existência de ritos e rituais em algumas situações incorporam no cotidiano valores a serem perpetuados pela organização e em outras situações servem apenas como lembretes.

Para Freitas *apud* Deal e Kennedy (1982) e Machado *apud* Deal e Kennedy (1982), ritos e rituais é uma forma de manifestação prática de exteriorizar a cultura organizacional, em função do estabelecimento e cumprimento de normas ou critérios, pelos integrantes da organização, necessários para tornar a cultura da organização mais perene. Os Ritos e Rituais propostos são:

- Intercâmbio social: regras de comunicação ou formas de tratamento formais: Senhor, Senhora, Senhorita, Mestre, Doutor;
- Obscuros : trotes aos que iniciam em determinadas atividades;
- Trabalho ou administrativo: formalização do preenchimento de memorandos, contato através de memorandos, número de reuniões e quem senta onde em uma mesa de reunião.

Para Machado *apud* Trice e Beyer (1984) e Trice e Beyer *apud* Fleury (1987) distinguem alguns ritos que comumente ocorrem nas organizações, apresentando-os numa tipologia:

- Ritos de Passagem: tem o objetivo de facilitar as relações sociais no ambiente organizacional. Facilitam a introdução e movimentação de pessoal, preparando-os para os diferentes papéis a serem assumidos. Exemplos: contratações que envolvam treinamento, palestras, treinamentos, seminários, promoções.
- Ritos de Degradação: são utilizados para esclarecer e justificar demissões funcionais. Os mais usados são: verbalização, divulgação de erros, perda da chefia por questões específicas ou outras;
- Ritos de Reforço: envolvem o indivíduo, na busca do seu reconhecimento público, de resultados positivos e reconhecimento do esforço do desenvolvido.
- Ritos de Renovação: envolvem grupos ou toda organização, através de programas de desenvolvimento do corpo docente, com participação ativa;
- Ritos de Redução de Conflitos: são utilizados para reduzir ou eliminar os conflitos e agressões no ambiente organizacional, objetivando manter o equilíbrio dos diferentes grupos organizacionais. São processos de negociação coletiva com o propósito de minimizar os conflitos.
- Ritos de Integração: servem para manter a harmonia no ambiente organizacional, encorajando a agregação dos indivíduos em torno de atividades. Envolvem pessoas, grupos ou toda a organização.
- Ritos de Confirmação: são utilizados para fortalecer as identidades sociais, celebrando publicamente os resultados positivos de esforços individuais. Na prática significa reforço aos indivíduos para incentivá-los a ter atitudes organizacionais.

Como instrumento de medição, para Richardson (1985), em escala, é necessário constituir-se de um *continuum* separado em unidades numéricas de um conjunto de observações, que determina a posição de cada membro de um grupo, em termos de uma variável em estudo, transformando dados qualitativos em quantitativos. Quando se trata de medir coisas intangíveis como valores e crenças, embora os resultados obtidos não possam ser considerados exatos, o fato é que as escalas de atitudes proporcionam informações úteis que seriam difíceis de obter de outra maneira.

Freitas (1991_b) sugere que as organizações estejam atentas à possibilidade de criação de novos ritos e rituais a fim de serem recomendados, aceitos, aprendidos e abraçados no processo de ressocialização, como uma maneira de consolidar ou mudar a cultura organizacional, alterando comportamentos e desenvolvendo uma nova visão de futuro.

Alves (1997), considera os ritos e rituais, como atividades expressivas, realizadas pela organização com o propósito de reiterar que, os elementos que constituem a sua cultura, estão atuantes, nítidos e fortes. Eles costumam estar vinculados a símbolos e se propõem a fazer uma ligação entre as dimensões racionais e não-racionais da organização.

Ao reportar-se sobre os elementos de maior importância da cultura organizacional, Srour (1998), classifica-os como: valores, ritos, rituais e heróis. Valores, são princípios e qualidades que são intrinsecamente desejáveis pelas pessoas; Ritos, são atividades relativamente elaboradas ou planejadas que combinam várias formas de expressão cultural em proveito dos integrantes da organização e da própria organização; e Rituais, são métodos e procedimentos detalhados seguidos fiel ou regularmente. Os ritos e rituais, enfatiza o autor, podem ser elaborados para atividades como o trabalho, distração, reconhecimento e reuniões diversas.

Ao estabelecer a relação entre valores, ritos e rituais o autor dá o seguinte exemplo: Certa ocasião, Napoleão foi criticado por dar muitas medalhas da Legião de Honra. Sua resposta foi: Você lidera os homens com pequenas coisas e não com palavras. A conclusão do autor é que Napoleão compreendia que a realização

merece reconhecimento e que o reconhecimento é um motivador poderoso. Logo, tanto os ritos como os rituais chamam a atenção para que os membros da organização desejam e o acentuam baseados em valores intrinsecamente desejáveis.

Nessa linha de pensamento, Tavares (1999) considera que os ritos são expressões da filosofia da empresa, ou cadeias de significados, transmitidos através de seqüências de comportamentos pelos componentes da organização. Os ritos expressam os valores básicos e essenciais, que dão sentido e significado, identidade e integração a qualquer grupo, que condições de os criar.

2.4.2 Outros Componentes da Cultura

De um modo geral, além dos elementos já estudados, a cultura organizacional é constituída de outros componentes culturais como: crenças, normas, pressupostos, símbolos, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, comunicações, descrevendo a forma como eles influem no comportamento organizacional.

Crenças: na concepção de Marconi e Presotto (1996), é a aceitação como verdadeira de uma proposição comprovada ou que não seja cientificamente comprovada. Consiste em uma atitude mental do indivíduo que serve de base à sua ação voluntária. Embora de caráter intelectual, ela possui conotação emocional. Há vários tipos de crenças: **Pessoais:** as proposições aceitas por um indivíduo como certas, independe da crença dos demais; **Declaradas:** as proposições que uma pessoa aparenta aceitar como verdadeira, em seu comportamento público, e que as menciona apenas para defender ou justificar suas ações perante os outros; **Públicas:** as proposições que os membros de um grupo concordam, aceitam e declaram como suas crenças comuns; **Benéficas:** quando resultam em algum benefício às pessoas; e **Maléficas:** quando causam mal a alguém.

Crenças e pressupostos: segundo Freitas (1991_b), são geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Tidos como verdade, as crenças e pressupostos são naturalizados e transformados em ações com proveitos para a organização e para seus integrantes. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão do mundo, melhor compreensão da realidade e ajustamento funcional. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a se tornarem inconscientes e inquestionáveis. Na organização esses pressupostos se formam a partir de avaliação a respeito do que é um produto bem sucedido, do que são os consumidores e o mercado, que funções realmente são importantes na organização, qual a melhor forma de organização, ou de como as pessoas devem ser motivadas e administradas.

Para Marconi e Presotto (1996), crença é a aceitação como verdadeira de uma proposição comprovada ou não cientificamente. Consiste em uma atitude mental do indivíduo, que serve de base a ação voluntária. Embora intelectual, possui conotação emocional. Há crenças falsas e verdadeiras, dependendo da evidência certa, efetiva ou de aparências enganosas;

Normas: Kotter e Heskett (1994), enfatizam que são meios comuns ou difusos de agir que são encontrados em um grupo e persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de modo a ensinar essas práticas a novos membros, baseado no interesse da organização, recompensando os que se adaptam e punindo os que não o fazem.

François (1972), escreve que normas, são regras adequadas às necessidades da organização, nas quais os membros da organização se enquadram. São padrões de conduta definidos pela organização em que as pessoas obedecem com o objetivo de obter a estabilização dos fatores de trabalho e uma produção menos dispersa, economicamente mais regular.

Para Marconi e Presotto (1996), normas são regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escrito ou não. Aquilo que se estabelece como base ou medida para a realização ou a avaliação do comportamento organizacional. As culturas são constituídas de um

tipo de conduta que ocorre com maior ou menor freqüência, englobando um conjunto de conhecimentos, crenças, valores e normas de comportamento que, embora seja uma herança acumulada do passado, continuamente, a cada geração, vai-se perpetuando.

Alves (1997) considera normas, como um senso comum que um grupo ou estabelecidas formalmente, como regras escritas, ou, informalmente, como controle social. As normas dizem como devem as pessoas se comportarem e se baseiam em procedimentos definidos pela organização sobre o que é certo ou errado. Podem ser, ou refletem as crenças e os valores organizacionais.

Para Freitas (1991_b), normas são regras que privilegia o sistema normativo da organização, baseada na cultura organizacional que dita a maneira das pessoas se comportarem, precedidas pelas crenças e pressupostos, avaliação de valores mais compatíveis com a organização e são veiculadas através dos sistemas formais e informais de comunicações.

Símbolos: na concepção de Marconi e Pressotto (1996), são realidades físicas ou sensoriais aos quais os indivíduos os utilizam e lhes atribuem valores ou significados específicos. Constituem símbolos: pessoas, gestos, palavras, ordens, fórmulas mágicas, valores, crença, poder, solidariedade, sentimentos, cerimônias, hinos, bandeiras, textos sagrados, objetos materiais e sinais sensoriais que tenham adquirido significado específico, representam em um contexto cultural, por meio de atos, atitudes e sentimentos, os seus símbolos. A simbolização permite ao homem transmitir seus conhecimentos aprendidos e acumulados durante as diferentes gerações. Eles resguardam os valores considerados básicos para a perpetuação da cultura da organização.

Para Alves (1997), símbolos, é a expressão substitutiva destinada a fazer passar para a consciência, de modo figurado, conteúdos complexos ou de difícil assimilação, transmitindo o sentido que a organização deseja ao seu contexto ambiental. Menciona como exemplo de símbolos: crachás, vestuários, logomarcas, bandeiras e hinos.

Estórias e mitos: baseado em Freitas (1991_b), as estórias, são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização. São simbólicas e flexíveis,

podendo ser reinterpretadas. É uma espécie de conto popular, ficção, mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas e apresentam traços comuns aos valores, na abordagem de temas como: igualdade entre os membros da organização, segurança, coordenação, controle. Mitos, referem-se a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Imagem simplificada de acontecimentos organizacionais ou de pessoas elaboradas ou aceitas pelos grupos humanos e que representam significativo papel no comportamento das pessoas. Tanto as histórias como os mitos são interpretações de valores não fundamentadas em fatos específicos.

Para Alves (1997), histórias, são informações genéricas sobre a organização, reforçando e enfatizando comportamentos desejados. Muitas histórias se relacionam a coragem, maneira de agir das pessoas, erros ou desafios; Já mitos, é um discurso que traz consigo uma mensagem cifrada, que não está expressa direta ou precisamente, mas que se propõe a elucidar fenômenos, cujo sentido é difuso ou múltiplo. É uma forma de interpretação do mundo por uma comunidade ao longo de sua trajetória histórica. Para a organização, história está associada a um conjunto de narrativas e falas que compõem, interpretam e delineiam situações ou vivências organizacionais, aos valores organizacionais, podendo ou não contribuir para uma melhor integração interna.

Tabus: na observação de Freitas (1991_b), são elementos que demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase ao aspecto disciplinar da cultura.

Para Alves (1997), tabus, são demarcações informalmente criadas, de áreas proibidas com o propósito de indicar o comportamento aceitável, a fim de proteger a organização de contestações julgadas não desejadas. Eles enfatizam o não-permitido como: indagar sobre salários, cultivar uma decisão superior e evidenciam o aspecto disciplinar. Assim, quanto menos tabus existirem, mais íntegra e democrática é a organização.

Heróis: segundo Freitas (1991_b), são personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. São

os grandes líderes da organização, que personificam os seus valores e responsáveis pela imagem organizacional, tanto para dentro como para fora da organização.

Para Alves (1997) heróis, são pessoas que incorporam e personificam os valores e condensam a força da organização. São personagens conhecidas por todos e estão ou estiveram ligados a um papel de liderança e integrando o repertório histórico-cultural da organização.

Comunicação: na concepção de Marconi e Presotto (1996), é a existência de uma rede de relações e papéis em que as pessoas interagem socialmente através de verbalizações e vocalizações. Existindo comunicação, pressupõe-se o desenvolvimento de uma linguagem na organização.

Para Freitas (1991_b) as organizações são vistas como fenômenos de comunicações, sem a qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas de natureza formal ou informal. As pessoas interagem através da troca de mensagens que refletem modelos, reforçados por valores e crenças dos participantes, com significados bons, maus, certos ou errados para a organização.

3. METODOLOGIA

A partir da revisão de literatura, alicerce da fundamentação teórico-empírica, referente ao objeto deste estudo, necessita sustentar-se em um procedimento metodológico que indique o processo de pesquisa iniciando pela explicação dos fenômenos a serem observados, passando pelos procedimentos investigativos, até a explanação dos resultados e conclusões obtidas.

Assim, neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que têm em mira operacionalizar o problema desta pesquisa, mais especificamente, verificar a percepção dos docentes sobre os valores, ritos e rituais, componentes de cultura organizacional, predominantes para a cultura da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é do tipo descritivo, não experimental, uma vez que não há manipulação de variáveis. Na pesquisa descritiva utilizou-se o propósito de estabelecimento de afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos. O *design* que caracteriza esta pesquisa é do tipo levantamento, com a aferição das frequências simples com seus percentuais e cálculos de médias e médias padronizadas, não sendo necessárias outras mensurações.

A perspectiva de análise é sincrônica, uma vez que a pesquisa foi realizada na UEMA, em um período definido de tempo, com abrangência da coleta de dados no mês de julho de 2000.

O nível de análise é organizacional. A unidade de análise é a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. Sendo assim, o estudo de caso é o método essencial da pesquisa.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), o estudo de caso refere-se a uma investigação científica sistematizada, de uma situação, fato e/ou fenômeno em profundidade. O interesse pelo estudo de caso reside naquilo que o caso tem de singular, que tem um valor em si mesmo e que considera qualquer unidade social como um todo.

Utilizou-se também o método comparativo de análise, para efeito deste estudo, a UEMA foi segmentada em 07 Centros de pesquisa, correspondente a cada campo de conhecimento que congrega, por afinidade, as unidades acadêmicas e os vários cursos de graduação ofertados pela UEMA.

Esse método, na concepção de Lakatos (1985), possibilita determinar relações entre atributos e variáveis organizacionais, propiciando um melhor entendimento do comportamento dos grupos sociais, em virtude de realizar comparações com o objetivo, de verificar similitudes e percepções diferenciadas entre os grupos. Aplica-se, tanto em estudos qualitativos como quantitativos, além de analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com a finalidade de responder a questão central, as seguintes perguntas foram formuladas:

- a) Qual a percepção dos docentes sobre valores, ritos e rituais, componentes de cultura organizacional, predominantes na cultura da UEMA?

- b) Qual a percepção dos docentes, nos Centros de Ciências Sociais Aplicada, de Ciências Tecnológicas, de Ciências da Educação, Exatas e Naturais, de Ciências Agrárias, de Estudos de Imperatriz, de Estudos de Bacabal e de Estudos de Caxias, sobre os valores, ritos e rituais, componentes de cultura organizacional, predominantes na cultura da UEMA?
- c) Existe congruência e incongruência de percepção entre os docentes pesquisados, sobre valores, ritos e rituais organizacionais, lotados nos Centros de Ciências Sociais Aplicada, de Ciências Tecnológicas, de Ciências da Educação, Exatas e Naturais, de Estudos de Imperatriz, de Estudos de Bacabal e de Estudos de Caxias?
- d) Quais as sugestões para a gestão de cultura na UEMA, na percepção de seu corpo docente pesquisado, sobre os valores, ritos e rituais predominantes, componentes de cultura organizacional?

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Pretende-se aqui definir os termos e variáveis utilizados na representação dos fenômenos investigados na presente pesquisa.

3.3.1 Definição Constitutiva

São definições consideradas importantes e que visam esclarecer conceitos já inclusos no presente trabalho, atribuindo-lhes significado no contexto em que são empregados, aumentando a sua utilidade para a pesquisa.

Campos do Conhecimento: são áreas de estudo e transmissão de conhecimento em Ciências Sociais Aplicada, desenvolvidas pelos docentes em atividades nos cursos de Administração e Formação de Oficiais Militares para a Polícia Militar; Ciências Agrárias, desenvolvidas pelos docentes em atividades nos cursos de Agronomia e Medicina Veterinária; Ciências Tecnológicas, desenvolvidas pelos docentes em atividades nos cursos de Engenharia Civil, Engenharia Mecânica e Arquitetura e Urbanismo; Ciências da Educação, Exatas e Naturais, desenvolvidas pelos docentes em atividades nos cursos de Letras, Pedagogia, História, Geografia, Ciências, Disciplinas Profissionalizantes, Enfermagem e Obstetrícia, e Administração Rural.

Cultura organizacional: é o conjunto de valores, mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, ritos, rituais e normas de comportamento que resultam da interação e da aprendizagem grupai. É um modo geral de comportamentos, crenças compartilhadas e valores que os participantes de uma organização têm em comum. (Machado, 1996).

Desenho organizacional: representa o inter-relacionamento entre a estrutura e o comportamento organizacional, dentro de uma determinada situação, para atingir os objetivos a que a organização se propõe. (Chiavenato, 1982).

Docente: grupo de funcionários admitidos nos cargos de professor auxiliar de ensino, assistente, adjunto e titular, do quadro de pessoal permanente da UEMA, que exercem funções de docência no âmbito dos Centros Acadêmicos específicos, ou ainda que estão, temporariamente, exercendo funções comissionadas.

Funcionário: Toda pessoa física admitida pela UEMA, sob a égide do regime estatutário para o exercício de uma função estabelecida ao cargo, mediante legislação específica, pertencente ao quadro permanente.

Percepção: é o significado, ordenação, e consciência que os membros de uma organização têm de seus valores, ritos, rituais e de outras manifestações culturais que compõem a cultura organizacional. Na prática, conforme Tamayo e Gondim (1996), quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e determinam o seu clima e a sua cultura.

Congruência de Percepção: é a coerência na percepção que os professores têm, quanto a similaridade, ordenação, significado e importância, nos diferentes Centros Acadêmicos, manifestam suas concepções ou preferências sobre os valores, ritos e rituais organizacionais.

Valores organizacionais: são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais pois estabelecem comportamentos e sentimentos. Os valores são entendidos, como fins socialmente selecionados pelas pessoas na organização, de acordo com suas posições culturalmente definidas e que orientam suas ações nas diversas interações que executam no seu cotidiano. (Tavares, 1999).

Valores compartilhados: são os valores assumidos e aceitos individualmente, pela maioria dos membros de um grupo social, que o caracterizam como um subgrupo cultural. Correspondem à compatibilidade de valores.

Congruência de valores compartilhados: corresponde ao compartilhamento de um mesmo grupo de valores, por diferentes subgrupos ou subculturas da organização, que caracterizam o tipo de cultura predominante, criando condições desejáveis para o seu funcionamento

Ritos: são mecanismos de interação social, elaborados e planejados, com o propósito de dar significado aos acontecimentos considerados importantes ou relevante para a organização. São formalidades ou cerimônias formais ou informais adotadas pelas organizações.

Rituais: conjunto de regras a observar ou a seguir. Conjunto de passos a executar, baseado nos ritos. Pertencente ou relativo aos ritos. Os ritos e rituais manifestam os valores culturais da organização, servindo para inspira-los, reforça-los e com a continuação transforma-los em valores organizacionais. (Machado, 1996; Tavares, 1999).

São expressões da filosofia da organização. Na perspectiva antropológica, são cadeias condensadas de significados transmitidos através de seqüências de comportamento, fazendo uma ligação profunda entre as dimensões racionais e não-racionais, presentes no cotidiano do grupo que o encena. (Tavares, 1999).

Congruência de Valores, Ritos e Rituais: compartilhamento de um mesmo conjunto de valores, ritos e rituais por diferentes grupos da organização, cuja importância é reconhecida enquanto padrões desejáveis para o funcionamento organizacional.

Socialização: é o processo de apresentação do docente à organização.

3.3.2 Definição Operacional

São definições consideradas mais restritas, que buscam definir a forma de trabalhar no contexto da pesquisa, voltados diretamente para o objeto em estudo, possibilitando a observação, o registro e a mensuração das variáveis envolvidas no fenômeno. (Richardson, 1985).

Cultura organizacional: é observada pela identificação e descrição dos valores, ritos e rituais organizacionais que a constituem, segundo a percepção dos docentes da UEMA.

Valores Organizacionais: a operacionalização dos valores organizacionais foi feita através da utilização de informações coletadas junto aos docentes da UEMA, através de questionários. Para isto, foi tomado como base a escala de valores organizacionais de Tamayo e Godim (1996), devidamente adaptado à natureza desta pesquisa.

Dessa forma, os valores organizacionais foram agrupados em quatro fatores: Eficácia e Eficiência; Interação no trabalho; Respeito ao Funcionário; e Gestão. Os escores obtidos representam a força de cada valor, rito e ritual e de seu correspondente fator, segundo a percepção dos docentes. O quinto fator, elaborado pelos autores, intitulado Inovação, foi considerado pelos mesmos, como de baixo coeficiente de precisão, inferior aos demais fatores. Face a esse aspecto, além da

Inovação se encontrar presente no fator Gestão, o mesmo não foi incluído na pesquisa com maior destaque.

Ritos e Rituais Organizacionais: são operacionalizados por meio da identificação do conjunto de práticas legitimadas ou por normas aplicadas, especificamente, para a incorporação de conceitos, habilidades e significados para a cultura organizacional da UEMA, através da percepção dos docentes.

A operacionalização dos ritos e rituais organizacionais foi feita mediante a utilização de informações coletadas junto aos docentes da UEMA, através de questionários, com o objetivo de identificar os ritos e rituais predominantes na cultura organizacional. Para conhecer essa realidade, foi utilizado o modelo de Tamayo e Godim (1996), adequadamente adaptado a incorporação de ritos e rituais em escala própria, mas perfeitamente sintonizado com a escala de valores, as tipologias de Trice e Beyer (1984) e Deal e Kennedy (1982), pelas seguintes razões:

- a cultura organizacional pode ser inferida a partir do que as pessoas dizem, fazem e pensam;
- pesquisar os valores, ritos e rituais organizacionais significativos na cultura organizacional da UEMA, sob a ótica dos fatores Eficácia/Eficiência, Interação no Trabalho, Respeito ao Funcionário e Gestão, se torna uma forma de melhor conhecer a realidade organizacional da universidade e por conseguinte a cultura organizacional;
- o modelo de Tamayo e Godim (1996) já aplicado em organizações públicas e privadas, procurando identificar as normas e/ou valores formais e informais significativos para a cultura organizacional, baseado na percepção de seus integrantes. Desse modo, os ritos e rituais podem ser enunciados como um comportamento formal ou informal, planejado ou não, que através de atitudes ou sentimentos, formam e institucionalizam tradições organizacionais, conservam a cultura organizacional. (Trice e Beyer, 1984).

A seguir, são apresentados e definidos os quatro fatores com os seus correspondentes valores, ritos e rituais organizacionais:

Fator 1 – Eficácia e Eficiência

O fator Eficácia e Eficiência mede a percepção que os docentes têm da prioridade dada pela UEMA, para o seu desempenho organizacional, respectivamente, através da relação objetivos e resultados e planos e resultados, fruto do trabalho desenvolvido pelos docentes. É formado pelos valores, ritos e rituais:

Valores: comprometimento dos docentes com a missão da UEMA. Identificação dos docentes com a missão da UEMA:

- Eficácia: execução das tarefas de forma a atingir os objetivos esperados;
- Eficiência: execução das tarefas de acordo com as normas da UEMA;
- Planejamento: elaboração de planos para evitar a improvisação.

Ritos e Rituais de Reforço: reconhecimento público às realizações individuais:

- Reconhecimento do mérito: a UEMA valoriza com mérito, a competência dos docentes, na realização de trabalhos, com procedimentos próprio ou não;
- Prêmios aos que se destacaram: prêmios programados ou não, aos docentes que se destacaram em suas atividades acadêmicas.

Fator 2 – Interação no Trabalho

Representa o relacionamento e a socialização entre as pessoas e os grupos na UEMA, bem como as relações intraorganizacionais no ambiente de trabalho. É formado pelos seguintes valores, ritos e rituais:

Valores:

- Abertura: promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo;
- Acatamento de Sugestões: acatamento de opiniões ou propostas dos professores;
- Amizade entre os professores: clima de relacionamento amistoso entre os mesmos;
- Democracia: participação dos professores na escolha de seus dirigentes.

Ritos e Rituais de Integração: comprometimento das pessoas com a organização:

- Orientação de ingresso funcional: programa de orientação funcional ao professor que ingressa na carreira do magistério;
- Comparecimento às confraternizações: participação e integração social;
- Socialização: estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho.

Ritos e Rituais de Redução de Conflito: como restaurador do equilíbrio das relações funcionais:

- Valorização do trabalho: procedimentos específicos de valorização em função do trabalho como docente;
- Satisfação com as condições oferecidas: satisfação com os meios e condições funcionais oferecidas ao professor (elenco das condições);

Ritos e Rituais de Intercâmbio Social: adoção de procedimentos ou códigos de ética profissional:

- Normas de Tratamento Formais: normas de relacionamentos formais entre os professores;
- Regras de Relacionamento Informais: regras de relacionamentos amistosos entre os professores;
- Normas sobre reuniões: normas disciplinadoras de reuniões.

Fator 3 – Respeito ao Funcionário

Indica o grau com que os docentes percebem como a UEMA valoriza, reconhece e respeita seus professores, através de planos e instrumentos de promoção, qualificação e reconhecimento funcional. Este fator é constituído pelos seguintes valores, ritos e rituais:

Valores:

- Aplicação do plano de carreira: preocupação com a carreira funcional dos professores;
- Promoção da qualificação funcional: promoção da capacitação e o treinamento dos professores;
- Honestidade: promoção do combate à corrupção;
- Justiça: imparcialidade nas decisões administrativas relacionadas aos professores.

Ritos e Rituais de Reforço: reconhecimento às realizações individuais pela UEMA:

- Reconhecimento funcional: existência da prática de reconhecimento funcional do professor pela UEMA;

- Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA: satisfação dos professores com as condições oferecidas pela UEMA (elenco das condições oferecidas), para o exercício de sua função;
- Reconhecimento profissional: condição social do professor para exercer a sua profissão com dedicação.

Fator 4 – Gestão

Avalia os aspectos de administração, criatividade, modernização, controle, orientação funcional e outros instrumentos necessários que estabeleçam um estilo de gestão em prática na UEMA. É formado pelos seguintes valores, ritos e rituais organizacionais.

Valores:

- Criatividade e inovação: estímulo ao trabalho criativo e à capacidade de inovar as formas de realização das tarefas;
- Controle e avaliação do trabalho: existência de acompanhamento e avaliação adequados das tarefas desempenhadas;
- Flexibilidade gerencial: adaptação da UEMA ao ambiente organizacional;
- Respeito à hierarquia: respeito aos níveis de autoridade;
- Modernização de recursos materiais: preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros;
- Clareza de normas e regulamentos: existência de normas e regulamentos claros e explícitos;
- Probidade administrativa: administração e utilização correta e adequada do dinheiro público.

Ritos e Rituais de Renovação: renovação das estruturas sociais e aperfeiçoamento de seu funcionamento, com ênfase da participação funcional dos funcionários:

- Programa de orientação funcional: programa de orientação funcional ao professor como facilitador de seu relacionamento com a UEMA;
- Programa de desenvolvimento profissional: programa de ampliação de conhecimentos profissionais;
- Tradição: preservação dos usos e costumes da universidade;
- Conhece e pratica as normas da UEMA: pleno conhecimento da organização formal.

Ritos e Rituais de Degradação: denunciar falhas, incompetências, afastamentos de executivos publicamente:

- Divulgação de erros: divulgação das falhas cometidas pelos professores;
- Perda de chefia por questões políticas: exoneração de chefias por questões políticas.

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, autarquia estadual, mantida pelo Governo do Estado do Maranhão, com o objetivo de promover o desenvolvimento integral do homem e cultivar o saber em todos os campos do conhecimento. Tem sua sede localizada na cidade de São Luís, no bairro Tirirical, no Campus Universitário Paulo VI.

A população-alvo deste estudo compreendeu todos os docentes da UEMA, pertencentes ao quadro de professores estatutários, em plena atividade, lotados nos Centros de Ciências Sociais Aplicada, Centro de Ciências Tecnológicas, Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais, Centro de Ciências Agrárias, Centro de Estudos de Imperatriz, Centro de Estudos de Bacabal e Centro de Estudos de Caxias, em exercício no mês de julho de 2000. Desta forma não foram incluídos na pesquisa os professores substitutos, visitantes, inativos, aposentados, a disposição de outras instituições e os afastados do exercício de suas funções, pela razão de não estarem vivenciando o momento da universidade, fator considerado fundamental para os resultados da pesquisa.

Dos nove Centros que compõem a UEMA, 04 denominados como centros de ciências, funcionam em São Luís e 05 outros denominados como centros de estudos, funcionam no interior do Estado. Apenas o Centro de Estudos de Balsas, por conter somente 02 professores lotados no quadro permanente e o Centro de Estudos de Santa Inês, por dispor de apenas 09 professores na mesma situação do Centro anterior, não foram incluídos na pesquisa por serem números inexpressivos, o que certamente não afetaria os resultados da pesquisa.

A UEMA, para a realização desta pesquisa, foi analisada através de 04 Centros de Ciências, localizados na capital e 03 Centros de Estudos, no interior, de conformidade com a estrutura orgânica da universidade, onde se encontram lotados todos os seus docentes, de maneira a atender às necessidades e expectativas do plano de investigação.

A organização dos trabalhos, para fins de investigação, segundo o Boletim Estatístico da PROPLAN (1998), Estatuto e Regimento Interno da UEMA, obedeceu o seguinte critério:

Centro de Ciências Sociais e Aplicada (CCSA) – Centro 01:

- Curso de Administração
- Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão

Centro de Ciências Tecnológicas – (CCT) – Centro 02:

- Curso de Engenharia Civil
- Curso de Engenharia Mecânica
- Curso de Arquitetura e Urbanismo

Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – CECEN – Centro 03:

- Curso de História
- Curso de Letras
- Curso de Geografia
- Curso de Pedagogia
- Curso de Ciências, com habilitação em Matemática, Física, Química e Biologia
- Disciplinas Profissionalizantes

Centro de Ciências Agrárias – CCA – Centro 04:

- Curso de Agronomia
- Curso de Medicina Veterinária

Centro de Estudos de Imperatriz – CESI – Centro 05:

- Curso de Administração
- Curso de Letras
- Curso de História

- Curso de Geografia
- Curso de Ciências, com habilitação em Matemática, Física, Química e Biologia
- Disciplinas Profissionalizantes

Centro de Estudos de Caxias – CESC – Centro 06:

- Curso de Letras
- Curso de Pedagogia
- Curso de História
- Curso de Geografia
- Curso de Ciências, com habilitação em Matemática e Física

Centro de Estudos de Bacabal – CESB – Centro 07:

- Curso de Letras
- Curso de Pedagogia
- Curso de Enfermagem e Obstetrícia
- Curso de Administração Rural

A população-alvo da pesquisa, conforme Tabela 01, composta por 454 professores do quadro estatutário da UEMA, foi estudada, a partir de processo de amostragem, face a gama de elementos que compõem cada Centro pesquisado,

associado a critérios de economia, tempo, confiabilidade de dados e operacionalidade. (Barbetta, 1998).

TABELA 01 - Distribuição da População-Alvo

Grupo de Pesquisa	Número de docentes
Centro de Ciências Sociais Aplicada (C1)	37
Centro de Ciências Tecnológicas (C2)	110
Centro de Ciências Exatas e Naturais(C3)	84
Centro de Ciências Agrárias (C4)	75
Centro de Estudos de Imperatriz (C5)	43
Centro de Estudos de Caxias (C6)	60
Centro de Estudos de Bacabal (C7)	45
Total	454

Fonte: Coordenação de Pessoal – CP / UEMA

Com base na Tabela 01 e considerando a gama de elementos que compõem cada Centro pesquisado, já mencionados anteriormente, a amostra foi dimensionada como do tipo estratificada proporcional e cada Centro foi considerado como um estrato. (Barbetta, 1998).

Desse modo, a determinação da amostra obedeceu aos critérios do autor, para uma população-alvo de 454 docentes, com erro amostrai de 3,25, chega-se ao tamanho da amostra de 147 docentes, distribuídos nos centros participantes da pesquisa, explicitada na Tabela 02.

A distribuição da amostra é proporcionalmente constituída a partir da relação entre o número de docentes componentes da população-alvo por Centro pesquisado e a amostra correspondente. Para alcançar esses números, os cálculos estatísticos indicam, para se chegar a amostra: Média da população = 64,86; Média estimada (95%) = 61,61; Desvio padrão (S) = 24,43; Z = 1,96 e Erro = 3,25, amostra = 147 docentes.

**TABELA 02 - Distribuição da População-alvo
Segundo os Docentes e a Amostra**

Grupo de Pesquisa	Número de docentes	Amostra por Centro
CCSA - C1	37	12
CCT - 2	110	36
CCA - 3	84	27
CECEN - 4	75	24
CESC - 5	43	14
CESI - 6	60	19
CESB - 7	45	15
Total	454	147

Fonte: Coordenação de Pessoal / UEMA e questionários

A partir dessa definição da amostra foi realizada seleção aleatória e sistemática, escolhendo-se, através de sorteio, os docentes por classe de magistério (cargo) e centros de estudos e de ensino, a partir de listagem fornecida pela Coordenação de Pessoal da UEMA

3.5 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Compreende a descrição dos tipos de dados utilizados na pesquisa, as técnicas e instrumentos usados para a coleta, análise e os fatores que limitaram o presente estudo.

Os dados obtidos nesta pesquisa foram: primários: coletados através de questionários e aplicados no corpo docente da universidade pesquisada – UEMA, através de seus centros (Anexo 1) e secundários: informações complementares obtidas, através de documentos organizacionais na UEMA.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, com perguntas fechadas, contendo afirmativas ou proposições, com exemplos práticos, o que facilitou o seu preenchimento. A sua aprovação de maneira definitiva somente ocorreu após o resultado de um pré-teste de aplicação em professores similares aos componentes da população em estudo.

Na presente situação, foram aplicados questionários nos Departamento de Ciências Sociais, em professores de sociologia, psicologia e metodologia científica; Departamento de Direito, Economia e Contabilidade, em professores de direito, economia e contabilidade e Departamento de Estudos de Administração, em professores de recursos humanos, organização e métodos, teoria geral da administração, planejamento, produção, administração financeira e chefia e liderança, correspondendo a um total de 25 professores escolhidos aleatoriamente, resultando na reformulação de algumas questões, possibilitando uma melhor assimilação das afirmativas e dos termos utilizados no questionário.

O questionário é composto de duas partes. A primeira objetivou a coleta de informações sobre dados pessoais e funcionais dos docentes da UEMA, tais como: Centro de lotação, cargo, sexo, titulação, tempo de serviço e regime de trabalho. A segunda parte compreendeu dois conjuntos de questões-afirmativas: o primeiro conjunto contendo 19 questões-afirmativas relacionadas com valores organizacionais e o segundo conjunto, também com 19 questões-afirmativas relacionadas com ritos e rituais organizacionais. A distribuição das questões, com seus respectivos valores, ritos e rituais em função dos 4 fatores de análise, está demonstrado nos Quadros A, B, C e D do Anexo 2.

Para medir a percepção dos docentes sobre os valores, ritos e rituais organizacionais predominantes da cultura na UEMA, utilizou-se a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert (1979) construída a partir do modelo proposto por Tamayo e Godim (1996), denominado Escala de Valores Organizacionais.

Ao medir coisas intangíveis como valores, crenças, embora os resultados obtidos não possam ser considerados exatos, na concepção de Richardson (1985), as escalas como instrumento de medição, como um *continuun* separado em unidades

numéricas de um conjunto de observações, determinando a posição de cada membro de um grupo, em termos da variável em estudo, transforma dados qualitativos em quantitativos.

A utilização das escalas justifica-se quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um *continuum*, quando se faz necessário transformar uma série de fatores qualitativos ou atributos numa série de dados quantitativos ou variáveis, utilizando-se de maneira criteriosa técnicas de escalonamento .

O procedimento para a aplicação da escala do tipo Likert (1979) nesta pesquisa, consistiu, na elaboração de um determinado número de questões-afirmativas consideradas relevantes para identificar a opinião dos docentes sobre a força dos valores, ritos e rituais predominantes para a cultura organizacional da UEMA. As afirmativas formuladas tiveram por base a fundamentação teórico-empírica, levando-se em consideração, principalmente, a utilização do modelo de Tamayo e Godim (1996), para aferição dos valores, ritos e rituais.

Para coletar os dados, foram aplicados 147 questionários, conforme plano de amostragem. A coleta de dados verificou-se no mês de julho de 2000, tendo sido realizada nos Centros de Ciências localizados em São Luís, com o apoio dos respectivos diretores de cursos e chefes de departamentos, que atuaram como coordenadores e pesquisadores, junto aos respectivos professores.

Em cada Curso e Departamento, eram feitas reuniões sobre o conteúdo do questionário, discutindo e sanando as dúvidas, mas mantendo contato pessoal com os mesmos, através de visitas planejadas ou por via telefônica.

Nos Centros de Estudos de Bacabal, Caxias e Imperatriz, os questionários foram aplicados por um professor de cada Centro, após reunião de trabalho em São Luís, sobre o conteúdo do questionário, aproveitando seus deslocamentos a serviço, ao Campus-sede da UEMA, em São Luís –Ma. O sistema Sedex, da empresa pública Correios e Telégrafos, também foi utilizada, como meio rápido para o envio e recebimento de correspondências e, principalmente, para o recebimentos dos questionários do interior do Estado.

Apesar da descentralização das aplicações dos questionários (capital e interior), não ocorreram falhas no planejamento e na execução, face as escolhas certas das pessoas para atuarem como coordenadores e pesquisadores nos respectivos Cursos e/ou Departamentos, para as aplicações dos questionários.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados desta pesquisa foi feita de forma estatístico-descritiva, correspondendo a abordagem metodológica adotada, subsistindo na utilização de tabelas de freqüências, médias ponderadas, médias, médias padronizadas e gráficos, com o propósito de construção de um nível de estudo que auxiliem o pesquisador na tarefa de estudar uma amostra e, a partir dos dados, chegar a certas conclusões sobre a população estudada. Os dados secundários foram catalogados, hierarquizados e analisados, na forma como se apresentam, a partir de questões consideradas de interesse para o presente estudo.

Para tabulação dos dados foram organizadas matrizes sobre as questões formuladas, valores, ritos e rituais, por Centro, de maneira a garantir-se a fidelidade das informações e a confiabilidade dos resultados.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Estudar a cultura organizacional, é analisar um processo de construção de realidades em que as pessoas sintam e participam de eventos, ações, declarações ou situações específicas, através de valores, ritos e rituais, refletidos em crenças e padrões de comportamentos, definindo a identidade da organização. Desse modo, a

utilização exclusiva do questionário como instrumento de coleta de dados, por motivo de operacionalidade, possivelmente limitou o caráter perceptivo do respondente.

Por outro lado, também verificou-se, que a técnica de coleta de dados, centrada na percepção do respondente, ficou associada à credibilidade e fidedignidade da resposta do mesmo. Quanto ao método utilizado, destaca-se as possíveis restrições:

- a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos para além do universo investigado, face o estudo de caso, na forma em que foi utilizado para investigar uma única organização;
- face a natureza da construção do instrumento de coleta de dados, elaborado com questões pré-determinadas, limita e cerceia o respondente ao responder o questionário, retirando do mesmo a liberdade de expor o seu pensamento, deixando de revelar aspectos de relevância para os objetivos estudado;
- ao considerar que os valores, ritos e rituais organizacionais foram previamente definidos e agrupados em fatores; da mesma forma existe a possibilidade de influência de outras variáveis não consideradas nesta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por finalidade a apresentação e análise dos dados de pesquisa, desenvolvidos conforme o referencial teórico-empírico relacionado com os objetivos do estudo e a composição dos órgãos de análise selecionados.

A presente análise é constituída de várias fases. A primeira fase refere-se a caracterização da organização estudada. A segunda fase relaciona-se a descrição dos dados da pesquisa referentes à UEMA na sua totalidade. Evidencia esta fase, a caracterização dos docentes pesquisados em relação às variáveis: cargo, sexo, titulação, tempo de serviço na UEMA e regime de trabalho. Por fim, narra-se a percepção dos docentes por Centros pesquisados sobre valores, ritos e rituais organizacionais predominantes na cultura da UEMA, em função dos fatores: Eficácia e Eficiência, Interação no Trabalho, Respeito ao Funcionário e Gestão.

A terceira fase, relata a descrição e análise dos dados alusivos aos Centros pesquisados, acima mencionados, com relação às variáveis: cargo, sexo, titulação, tempo de serviço na UEMA e regime de trabalho. E finalmente é verificada a congruência de percepção sobre os valores, ritos e rituais organizacionais, entre os sete Centros pesquisados

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UEMA

A UEMA – Universidade Estadual do Maranhão, originária de Escolas isoladas a partir de 1966, com a criação da Escola de Administração Pública, em 1967, a criação da Escola de Engenharia, em 1968, criação da Faculdade de Educação de Caxias e em 1969, a criação da Escola de Agronomia. Foi posteriormente transformada em Federação das Escolas Superiores do Maranhão, através da Lei estadual 3260, de 22 de agosto de 1972 e regulamentado com o Decreto Estadual

5285, de 11 de fevereiro de 1974, que aprovou seu estatuto, com o propósito de coordenar, supervisionar, congregar e integrar estabelecimentos isolados de ensino superior, com a seguinte finalidade:

- o aproveitamento dos recursos humanos e materiais das Unidades congregadas, de modo a evitar a duplicação de meios para a consecução dos mesmos fins;
- a integração de áreas de estudos básicos e de serviços comuns à comunidade;
- o desenvolvimento da ciência, da pesquisa e da tecnologia;
- a planificação das atividades de ensino, de modo a promover cursos de graduação e pós-graduação, bem como de especialização, que visem a elevação do padrão cultural da comunidade;
- a criação de cursos de duração reduzida, vinculados as áreas de ensino de suas Unidades, de modo a atender às necessidades do mercado de trabalho;
- a criação de um centro de aperfeiçoamento do pessoal docente.

Posteriormente, através da Lei Estadual 4.400, de 30 de dezembro de 1981, a Federação das Escolas Superiores do Maranhão – FESM, foi transformada em Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, como Autarquia em regime especial e pessoa jurídica de direito público, com autonomia: Didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, dentro dos limites que lhe são fixados pela legislação em vigor.

Atualmente a UEMA é regida pelo Decreto Estadual 15.581, de 30 de maio de 1997, que além dos aspectos acima mencionados, acrescenta que o Governo do Estado do Maranhão é a entidade mantenedora da UEMA, de conformidade com o parágrafo único do Art. 272 da Constituição do Estado do Maranhão, de 1989:

Art. 272 - A Universidade Estadual do Maranhão goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerá ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Parágrafo Único – A lei de diretrizes orçamentárias consignará percentual nunca inferior a vinte por cento dos recursos constitucionais previstos no art. 220 desta Constituição, em apoio às atividades do ensino superior público estadual.

Art.220 – O Estado e os Municípios aplicarão, anualmente, vinte e cinco por cento, no mínimo, de sua receita de impostos, inclusive a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino, na forma da Constituição Federal.

A UEMA como Instituição de Ensino Superior, vem experimentando um amplo processo de organização, desde o período de cursos isolados até sua transformação em Universidade Estadual. Hoje, é importante destacar a interiorização das ações da universidade a nível de execução programática dos Centro de Ciências Sociais Aplicada, Centro de Ciências Tecnológica, Centro de Ciências Agrárias, Centro de Ciências da Educação, Exatas e Naturais no Campus de São Luís e os Centro de Estudos de Imperatriz, Centro de Estudos de Caxias, Centro de Estudos de Bacabal, Centro de Estudos de Santa Inês e Centro de Estudos de Balsas, como unidades descentralizadas, responsáveis pela interiorização do Ensino Superior no Estado, observando as peculiaridades regionais e suas demandas, congregando 42 cursos de graduação e cursos de pós-graduação.

A UEMA, tem como finalidade:

- oferecer educação humanística, técnica e científica de nível superior;
- promover a difusão do conhecimento e a produção do saber e de novas tecnologias;
- interagir com a comunidade, com vistas ao desenvolvimento social, econômico e político do Maranhão;
- promover, cultivar, defender e preservar as manifestações e os bens do patrimônio cultural e natural da Nação e do Estado do Maranhão.

4.2 ANÁLISE FUNCIONAL DOS DOCENTES PESQUISADOS

A presente análise refere-se à UEMA, sendo desenvolvida nesta etapa, os dados básicos, relativos a individualidade funcional dos docentes pesquisados, concernentes a primeira parte do questionário, abrangendo: cargo, sexo, titulação, tempo de serviço e regime de trabalho:

1) cargo: A distribuição dos docentes pesquisados, segundo o cargo, pertencente ao quadro efetivo da UEMA, constante da amostra, é mostrado na Tabela 03, com os respectivos percentuais.

TABELA 03 – Docentes pesquisados, segundo o cargo

Cargo	Número docentes	Percentual
Auxiliar	78	53,06
Assistente	30	20,41
Adjunto	23	15,65
Titular	16	10,88
Total	147	100

Fonte: questionários.

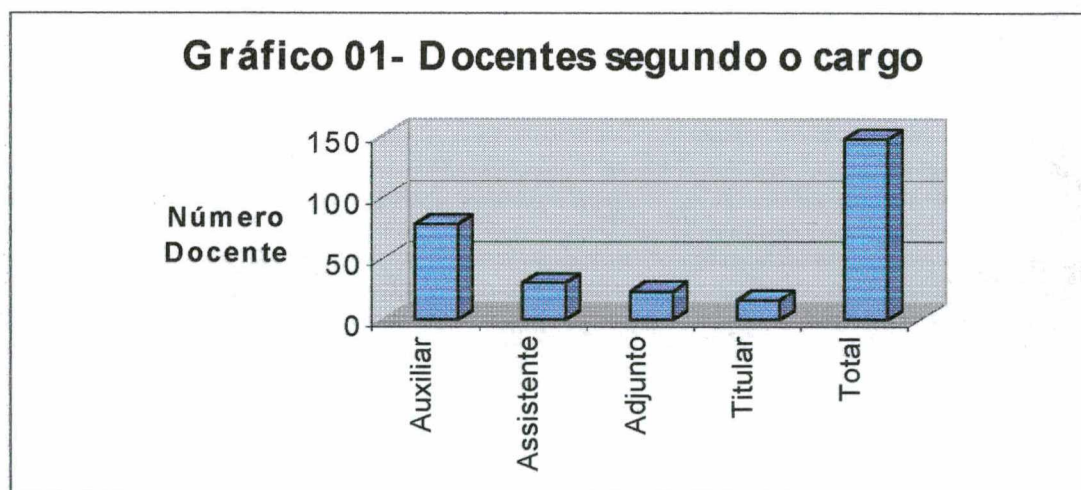
Analisando a presente distribuição, verifica-se que, dos 147 professores que participaram da pesquisa, segundo a amostra, 78 deles corresponde ao cargo de Auxiliar de Ensino, representando um percentual de 53,06%, cujo número de docentes é maior que a soma dos demais docentes, representados pelos cargos de Assistente, Adjunto e Titular, somando, 69 docentes ou 46,94%, mostrando uma tendência de renovação no quadro permanente da UEMA.

Essa tendência, pode também ser constatada, se observarmos o escalonamento decrescente dos números de docentes demonstrados na Tabela 03, de Auxiliar de Ensino a Titular. Como o tempo total de existência da UEMA é de 34

anos, desta forma distribuídos: como universidade ser de 20 anos, 28 anos a partir da criação de Federação das Escolas Superiores e 34 anos da criação de cursos isolados, até a presente data, que a originou; pode-se dizer que a UEMA vive em processo de organização, face aos vários estágios evolutivos que foi submetida e que influenciaram a sua vida institucional, administrativa e acadêmica., principalmente ao verificar-se, que muitos de seus fundadores ainda pertence a atual geração. do Estado.

Desse modo, verifica-se, com base no processo histórico da UEMA e no Gráfico 01, que o reduzido número de docentes nos cargos mais elevados do magistério, decorre de processos de aposentadorias, com o tempo não dedicado exclusivamente a universidade, mas somado ao tempo de serviços prestados a outras organizações e conseqüentemente o pesado processo formal de reposição desses cargos.

Conforme o Gráfico 01, é possível uma melhor visualização do número de docentes segundo a amostra, em relação aos cargos de Auxiliar, Assistente, Adjunto e Titular.



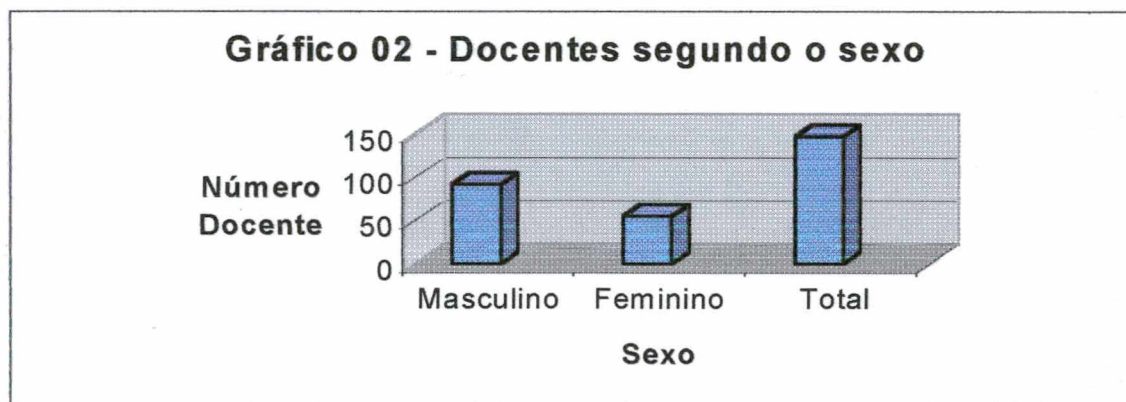
Fonte: questionários.

2) Sexo: A Tabela 04 e o Gráfico 02 mostram com melhor clareza, respectivamente, a distribuição dos professores pesquisados, segundo a amostra, com uma predominância de 62,58% do sexo masculino em relação ao feminino, com 37,42%.

TABELA 04 - Docentes Pesquisados, Segundo o Sexo

Sexo	Nº docentes	Percentual
Masculino	92	62,58503401
Feminino	55	37,41496599
Total	147	100

Fonte: questionários.



Fonte: questionários.

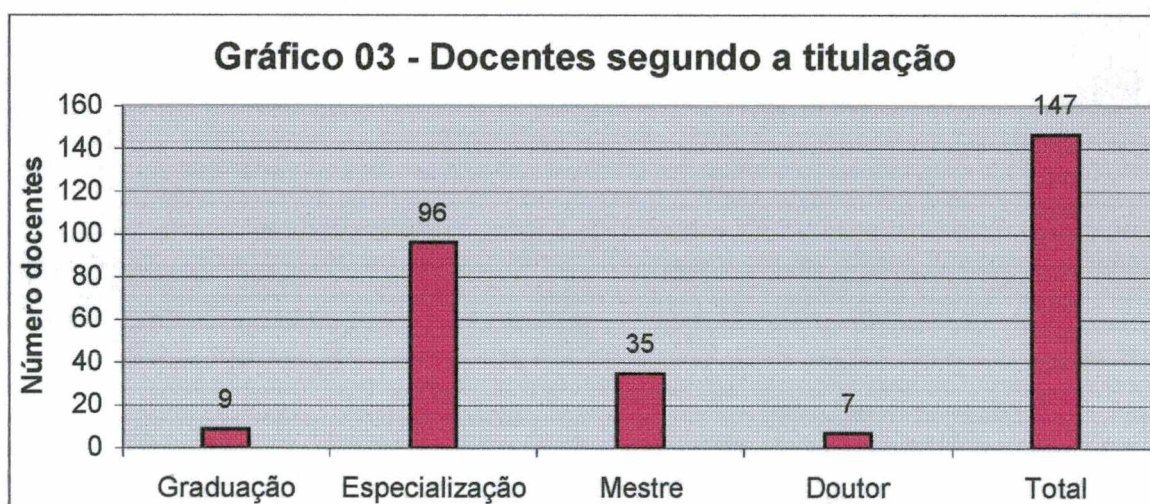
3) Titulação: A tabela 05 e o Gráfico 03, mostram de maneira clara e precisa, a distribuição dos docentes pesquisados, segundo a amostra, por titulação. Observa-se uma predominância de professores com o título de especialista, atingindo o percentual de 65,31%, em relação às outras qualificações. A qualificação de mestre, vem a seguir com 23,81 % da amostra pesquisada, ficando em último lugar a qualificação dos professores em Doutorado, com apenas 4,76 %. A presente

distribuição, esclarece a tendência verificada na Tabela 03 e Gráfico 01, com a maior presença na UEMA, de professores Auxiliares de Ensino, correspondendo a um número superior ao somatório dos demais cargos em termos de titulação. Por essas razões e conseqüentemente com a necessidade de uma melhor distribuição de titulação dos docentes, verifica-se a existência de restrições, quanto a ascensão dos professores na carreira do magistério, conforme é mostrada na Tabela 05 e Gráfico 03.

TABELA 05 - Docentes Pesquisados Segundo a Titulação

Titulação	Docentes	Percentual
Graduação	9	6,12244898
Especialista	96	65,30612245
Mestre	35	23,80952381
Doutor	7	4,761904762
Total	147	100

Fonte: questionários.



Fonte: questionários.

4) Tempo de serviço na UEMA: Conforme a Tabela 06 e Gráfico 04 a distribuição dos docentes da UEMA, segundo o tempo de serviço, revela uma incidência maior de docentes com 6 a 15 anos de serviço, servidos a UEMA e pertencentes ao quadro permanente da universidade, correspondendo a 41,97 % da amostra, e com menor incidência os docentes com mais de 25 de serviço, com 10,88% do total pesquisado.

Com essas tendências, se caracteriza uma não renovação do corpo docente, decorrente da dificuldade de substituições naturais de professores mais antigos, ou que já se aposentaram, face as exigências da atual legislação, em disciplinar as condições para o acesso e promoções de professores universitários.

Como se observa, há validade e coerência dos dados pesquisados e produzidos, conforme amostra, a partir da Caracterização dos Dados Pesquisados, com uma maior concentração de docentes na faixa de 6 a 25 anos, concentrados na faixa de 73,47%, mostrando uma grande predominância de especialistas e pouca de mestres e doutores, dificultando o processo, tanto de acesso como de ascensão profissional em relação ao tempo de serviço dedicado a universidade.

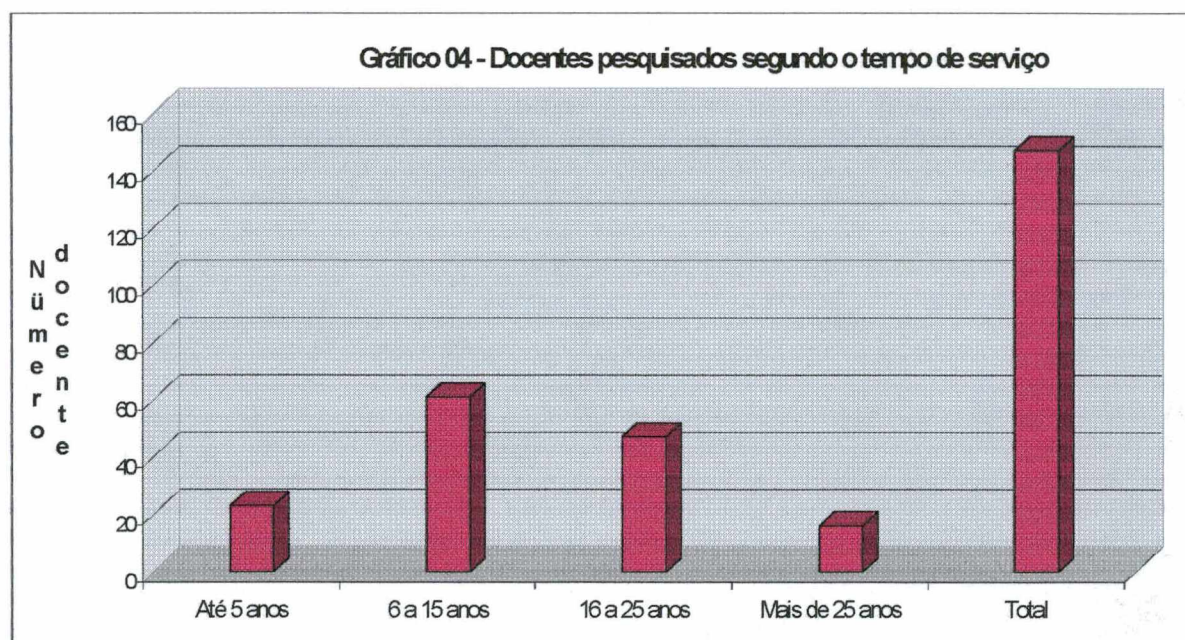
As faixas finalistas de tempo de serviço, até 5 anos e acima de 25 anos, somente se encontram dentro de um processo de normalidade funcional e de tempo de serviço, se os docentes estiverem em processos de melhoria de titularidades, já que, conforme mostra a Tabela 05, apenas 23,81% dos docentes tem a titulação de mestre e 4,76% em doutorado.

O Gráfico 04, mostra com clareza, a distribuição dos docentes pesquisados segundo o tempo de serviço na UEMA.

TABELA 06 - Docentes Pesquisados, Segundo o Tempo de Serviço na UEMA

Tempo de serviço na UEMA	Nº de docentes	Percentual
Até 5 anos	23	15,6462585
6 a 15 anos	61	41,49659864
16 a 25 anos	47	31,97278912
Acima de 25 anos	16	10,88435300
Total	147	100

Fonte: questionários.



Fonte: questionários.

5) Regime de Trabalho: A Tabela 07 e o Gráfico 05 mostram a distribuição dos docentes pesquisados, segundo a amostra, de conformidade com o regime de trabalho contratado. Pelos dados pesquisados, verifica-se a predominância do regime de 40 horas, com 61,90 %, secundado pelo sistema TIDE (Tempo integral e dedicação exclusiva), com 33,33 % e o regime de 20 horas, com apenas 4,76 %, com inteiro desinteresse das universidades em conceder-lo e/ou mantê-lo, em virtude do docente com regime de 20 horas, ter somente carga horária disponível para dedicar-se a uma fração do planejamento acadêmico, que é o ensino, não participando de

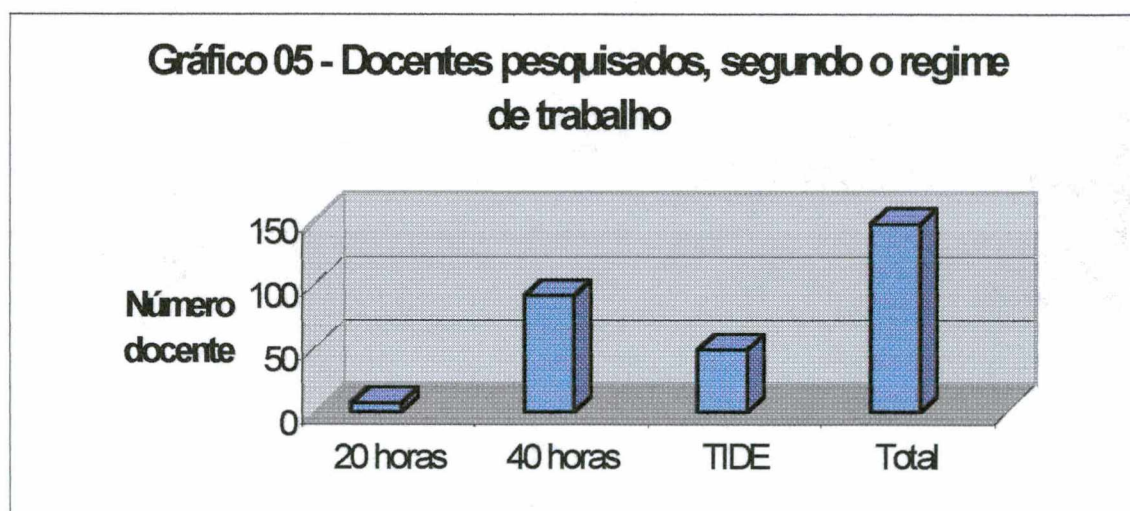
extensão e de pesquisa, que necessitam, pelas suas naturezas, de regime de trabalho com carga horária mais elevada.

Desse modo, verifica-se um alto percentual de professores com 40 horas, 61,90% e de TIDE, com 33,33 % e apenas 4,76% no regime de 20 horas. Por outro lado é importante analisar que apenas 33,33% dos professores com regime de trabalho TIDE, conforme a amostra, se dedicam exclusivamente a universidade, os demais podem ter outro vínculo contratual, com outras instituições, desde que compatibilizem seus respectivos horários de trabalho e regimes de trabalho.

Tabela 07 – Docentes Pesquisados, Segundo o Regime de Trabalho

Regime de trabalho	Nº de docentes	Percentual
20 horas	7	4,762
40 horas	91	61,905
Tide	49	33,333
Total	147	100

Fonte: questionários.



Fonte: questionários.

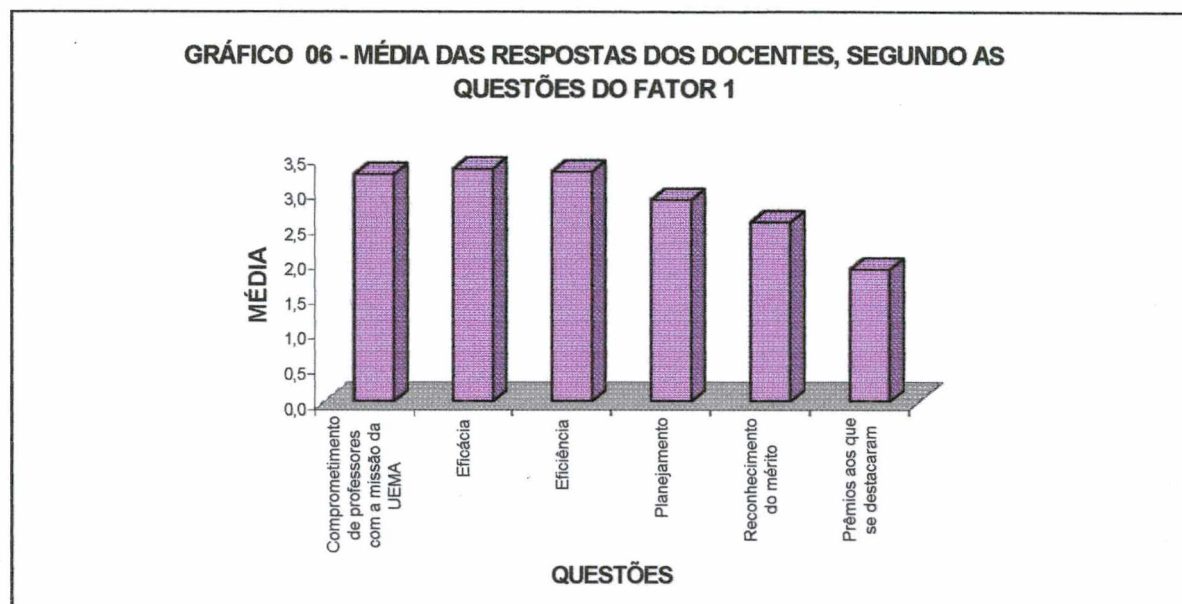
4.3 ANÁLISE DOS VALORES, RITOS E RITUAIS NA UEMA

O presente capítulo refere-se análise dos valores, ritos e rituais organizacionais, componentes dos Fatores: Eficácia e Eficiência, Interação no Trabalho, Respeito ao funcionário e Gestão, por Centro pesquisado, mediante a percepção dos docentes componentes da amostra.

4.3.1 Análise do Fator 01: Eficácia e Eficiência por Centro, Segundo a Percepção dos Docentes Pesquisados

Analisando o Fator Eficácia e Eficiência, constituído pelos valores, ritos e rituais de naturezas organizacionais, baseados em tipologias já fundamentados no Capítulo 02 do presente trabalho, são detalhadamente demonstrados, através das respectivas médias ponderadas de participação dos docentes da amostra pesquisada, por Centro.

O presente Gráfico 06 e Tabela 08 proporcionam, para uma melhor análise, a média geral dos valores organizacionais por Centro, média geral dos ritos e rituais de Reforço por Centro, médias de cada valor e de cada rito e ritual por Centro, média geral do Fator 01 por Centro, desvio padrão por Centro, média geral do desvio padrão e a média da questão, correspondendo à média das médias.



Fonte: questionários.

TABELA 08-Média das Respostas dos Docentes por Centro, Segundo o Fator 01: Eficácia e Eficiência

Ordem das Questões	Média das Respostas dos Docentes	Média das respostas dos docentes							Média da Questão
		CENTRO							
		CCSA	CCT	CCA	CECEN	CESC	CESI	CESB	
	I - Valores Organizacionais	2,8	3,1	3,3	3,0	3,2	3,3	3,5	3,2
Q1	1. Comprometimento de professores com a missão da UEMA	3,0	3,1	3,3	3,3	3,1	3,4	3,6	3,2
Q2	2. Eficácia	2,8	3,3	3,5	3,2	3,2	3,6	3,5	3,3
Q3	3. Eficiência	3,0	3,3	3,6	3,0	3,5	3,2	3,3	3,3
Q4	4. Planejamento	2,3	2,9	2,8	2,6	3,1	3,1	3,5	2,9
	II - Ritos e Rituais de Reforço	1,5	2,3	2,0	2,0	2,5	2,2	3,1	2,2
Q1	1. Reconhecimento do mérito	1,7	2,6	2,5	2,4	2,6	2,4	3,6	2,6
Q2	2. Prêmios aos que se destacaram	1,3	1,9	1,5	1,6	2,3	2,1	2,7	1,9
	Média geral do Fator 1	2,3	2,9	2,9	2,7	3,0	3,0	3,4	2,9
	Desvio padrão do Fator 1	0,7	0,5	0,7	0,6	0,4	0,6	0,3	0,5

Fonte: questionários.

O Fator Eficácia e Eficiência, mede a percepção que os docentes têm de prioridades dada pela organização, como resultado de desempenho organizacional, com foco no trabalho dos docentes. Quando o trabalho é feito corretamente, com base em planos e de forma a atingir os objetivos definidos.

Analisando a Tabela 08, verifica-se que o CESB em relação aos demais centros, é o Centro com menor desvio padrão, ensejando uma melhor coerência e conseqüentemente uma maior homogeneidade na distribuição da frequência dos respondentes em relação a média.

Em contra partida, o CCSA, CCA e o CECEN, com maiores desvios-padrão, têm como conseqüências menores homogeneidades em relação a média, nas relações mencionados, fruto dos cálculos explicitados na Tabela.

Com relação aos valores, verifica-se que planejamento alcançou a menor média da questão (2,9); o CCSA, a menor média em sua utilização (2,3) e o CESB, a maior média de utilização (3,5), conforme a frequência dos conceitos emitidos pelos docentes pesquisados.

Os demais valores; comprometimento de professores com a missão da UEMA, Eficácia e Eficiência, estão equilibrados em termos de importância para todos os centros pesquisados, em razão da relação entre as médias de cada Centro e a média da questão correspondente, com exceção do CCSA, quanto ao valor Eficácia que alcançou a média de (2,8), inferior a média da questão (3,3).

Com referência aos ritos e rituais de reforço, os mesmos apresentam menores médias que os valores, principalmente o rito/ritual prêmios aos que se destacam, com (1,9), da média da questão. Pela análise, o CCSA é o Centro com menor participação em ritos e rituais, em relação aos demais centros, conforme suas médias específicas e também com relação à média da questão. Em comparação, o CESB é o Centro com maior média, tanto sobre o reconhecimento do mérito, como para prêmios aos que se destacam, seguido do CESC e do CCT.

Analisando globalmente o Fator 01, verifica-se, segundo Chiavenato (1982), que Eficácia, sendo a relação entre objetivos e resultados e a Eficiência, a relação entre meios e resultados e como a organização estudada é uma universidade, no

caso específico a UEMA, necessariamente, como toda instituição de ensino, depende quase que exclusivamente do corpo docente, para alcançar resultados satisfatórios.

Desse modo os ritos/rituais de reforço, com médias, bem abaixo das médias dos valores, caracterizam a necessidade de suas fortificação, para que alcancem uma menor variação em relação aos valores organizacionais, através de suas individualidades e conseqüentemente revigorar os valores organizacionais. O Gráfico 06, ilustra, com bastante clareza e precisão o desenvolvimento da média das respostas dos docentes, segundo as questões do Fator 01.

4.3.2 Análise do Fator 02: Interação no Trabalho por Centro, Segundo a Percepção dos Docentes Pesquisados

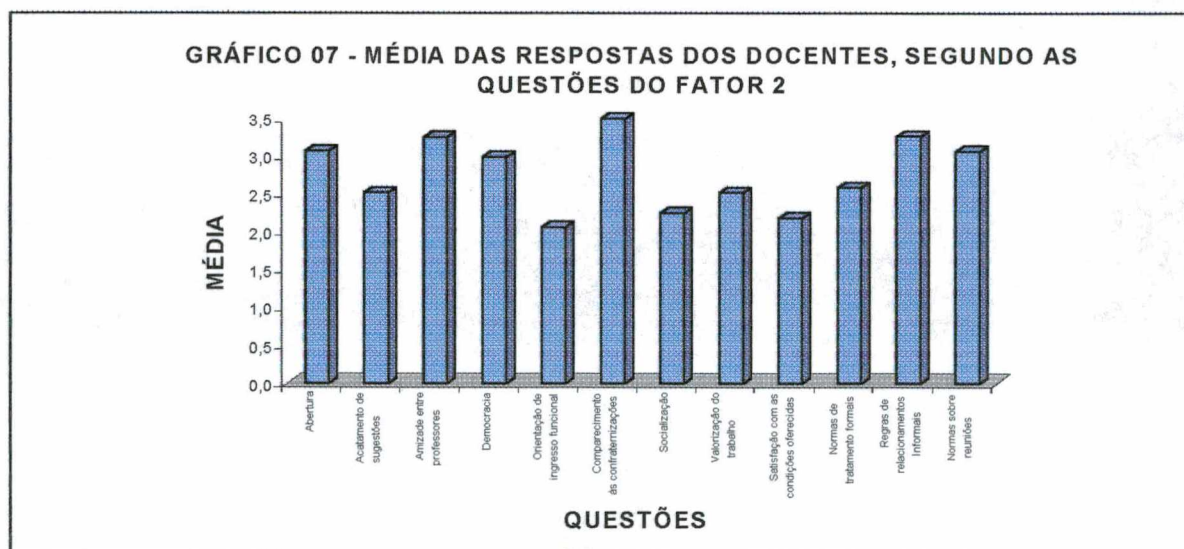
Analisando os valores, ritos e rituais organizacionais, inseridos no Fator 02: Interação no Trabalho, nos centros pesquisados, a Tabela 09 e Gráfico 07, mostram respectivamente, a média ponderada das respostas dos docentes por Centro, segundo o Fator 02 – Interação no Trabalho e a média ponderada das respostas dos docentes, segundo as questões do Fator 02.

O Fator Interação no Trabalho é composto, por valores, ritos e rituais de Integração, Redução de Conflito e Intercâmbio Social, individualizados, de naturezas organizacionais e detalhados nos instrumentos acima mencionados, com tipologias fundamentados no Capítulo 02 do presente trabalho.

TABELA 09 - Média das Respostas dos Docentes por Centro, Segundo o Fator 02: Interação no Trabalho

Ordem das Questões	QUESTÃO	Média das Respostas dos Docentes							Média da Questão
		CENTRO							
		CCSA	CCT	CCA	CECEN	CESC	CESI	CESB	
	I - Valores Organizacionais	2,7	3,1	2,9	2,5	2,8	3,4	3,5	3,0
Q5	1. Abertura	2,6	3,2	3,0	2,7	3,1	3,6	3,3	3,1
Q6	2. Acatamento de sugestões	2,2	2,6	2,4	2,2	2,4	2,9	3,3	2,5
Q7	3. Amizade entre professores	3,6	3,6	3,3	2,6	2,6	3,9	3,4	3,3
Q8	4. Democracia	2,5	3,1	2,9	2,6	3,1	3,1	3,8	3,0
	II - Ritos e Rituais de Integração	2,1	2,5	2,6	2,4	2,9	2,7	3,2	2,6
Q3	1. Orientação de ingresso funcional	1,4	1,9	1,9	1,9	2,4	2,5	2,7	2,1
Q4	2. Comparecimento às confraternizações	2,9	3,3	3,7	3,4	3,8	3,2	4,2	3,5
Q5	3. Socialização	1,8	2,2	2,3	1,9	2,5	2,5	2,7	2,2
	III - Ritos e Rituais Redução de Conflito	1,7	2,3	2,5	1,9	2,5	2,7	2,9	2,3
Q6	1. Valorização do trabalho	1,6	2,6	2,7	2,0	2,6	2,9	3,3	2,5
Q7	2. Satisfação com as condições oferecidas	1,8	2,1	2,3	1,9	2,3	2,5	2,5	2,2
	IV - Ritos e Rituais Intercâmbio Social	2,6	3,1	3,0	3,0	2,8	2,9	3,0	3,0
Q8	1. Normas de tratamento formais	2,1	2,6	2,4	2,7	2,8	2,6	2,9	2,6
Q9	2. Regras de relacionamentos Informais	3,2	3,4	3,4	3,5	2,8	2,8	3,3	3,3
Q10	3. Normas sobre reuniões	2,5	3,4	3,2	2,9	2,8	3,3	2,9	3,1
	Média geral do Fator 2	2,3	2,8	2,8	2,5	2,8	3,0	3,2	2,8
	Desvio padrão do Fator 2	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5

Fonte: questionários.



Fonte: questionários.

O Fator Interação no Trabalho, é o relacionamento entre os docentes e com a UEMA, bem como as relações intraorganizacionais no ambiente de trabalho.

Com a aplicação do desvio padrão, verifica-se que os centros CESC e o CESI, em relação aos demais, são os centros com menor variação das frequências opcionais aos conceitos emitidos em cada questão do questionário, com referência a média e logicamente com maior homogeneidade da frequência das respostas dos docentes.

Em contra partida o Centro com maior desvio padrão é o CCSA, representado pela pesquisa, com menor homogeneidade em sua distribuição, com relação aos demais centros.

Analisando os valores organizacionais verifica-se que Amizade entre os professores, alcançou a maior média da questão (3,3) e a maior média em todos os centros pesquisados; Acatamento de sugestões, alcançou a menor média da questão (2,5), mas com médias bastante diferenciadas entre os Centros. O CESB alcançou a maior média (3,3) e o CCSA a menor, com (2,2).

Democracia e Abertura, temas atuais e bastante discutidos e solicitados pelas universidades, alcançaram médias das questões bastantes próximas (3,0) e (3,1), mas ficaram inferior ao valor Amizade entre professores (3,3) e abaixo do Rito e Ritual Comparecimento às confraternizações (3,5), a maior média da questão e conseqüentemente do Fator 02. O CESB alcançou a maior média em Democracia (3,8) e o CCSA a menor média (2,5) e em Abertura, o CESI alcançou a maior média (3,6) e o CCSA, a menor média (2,6).

Analisando o rito e rituais Comparecimento às confraternizações, verifica-se que o mesmo alcançou a maior média na questão, já mencionado, com (3,5), e o CESB o destaque, com a média de (4,2), ficando novamente o CCSA com a menor média (2,9).

Dos demais ritos/rituais apresentaram destaques, Regras de relacionamentos informais, com (3,3), da Média da questão, tendo como distinção, o CECEN (3,5), CCT (3,4) e o CCA (3,4) e com menor distinção o CESI e o CESC, ambos com (2,8) de média; Normas sobre reuniões com (3,1) da média da questão, apresentando o

CCT com a maior média (3,4) e o CCSA com a menor média (2,5). Orientação de ingresso funcional e Socialização, considerados importantes para a universidade, alcançaram as médias de (2,1) e (2,2) respectivamente, bem inferiores aos demais ritos/rituais e valores do presente Fator.

O rito/ritual Satisfação com as condições oferecidas, alcançou (2,2) da média da questão, demonstrando uma frequência reduzida em relação a média geral do Fator. Apenas o CCA, CESC, CESI e CESB, alcançaram médias maiores que a média da questão correspondente, mas inferiores à média geral do Fator 02.

O rito/ritual Regras de relacionamento informais, atingiu médias maiores, em todos os Centros, que as Normas de tratamento formais, demonstrando, por parte dos docentes, desconhecimento das normas formais e/ou uma tendência pelas regras informais.

O CECEN é o Centro com maior média em Regras de relacionamentos informais (3,5) e o CESI e o CESC com as menores médias, ambos com (2,8) cada. O rito/ritual, Normas sobre reuniões, alcançou uma média geral do Fator de (3,1), superior aos Centros CCSA, CECEN, CESC e CESB, demonstrando que estes centros necessitam melhorar nesse quesito e, em contra partida, inferior aos centros CCT, CCA e CESI, demonstrando uma positiva participação dos referidos centros nesse rito/ritual.

Em caráter geral, a média geral dos valores, em termos de importância, se encontra no mesmo nível da média geral dos ritos/rituais de Intercâmbio social, ou seja (3,0) e superiores aos ritos/rituais de Integração (2,6) e Redução de conflito (2,3), demonstrando a necessidade de energização desses elementos constituidores dos ritos/rituais, a fim de que a cultura organizacional alcance o equilíbrio desejada.

O Gráfico 07, ilustra com precisão e clareza a média das respostas dos docentes, segundo as questões do Fator Interação no trabalho.

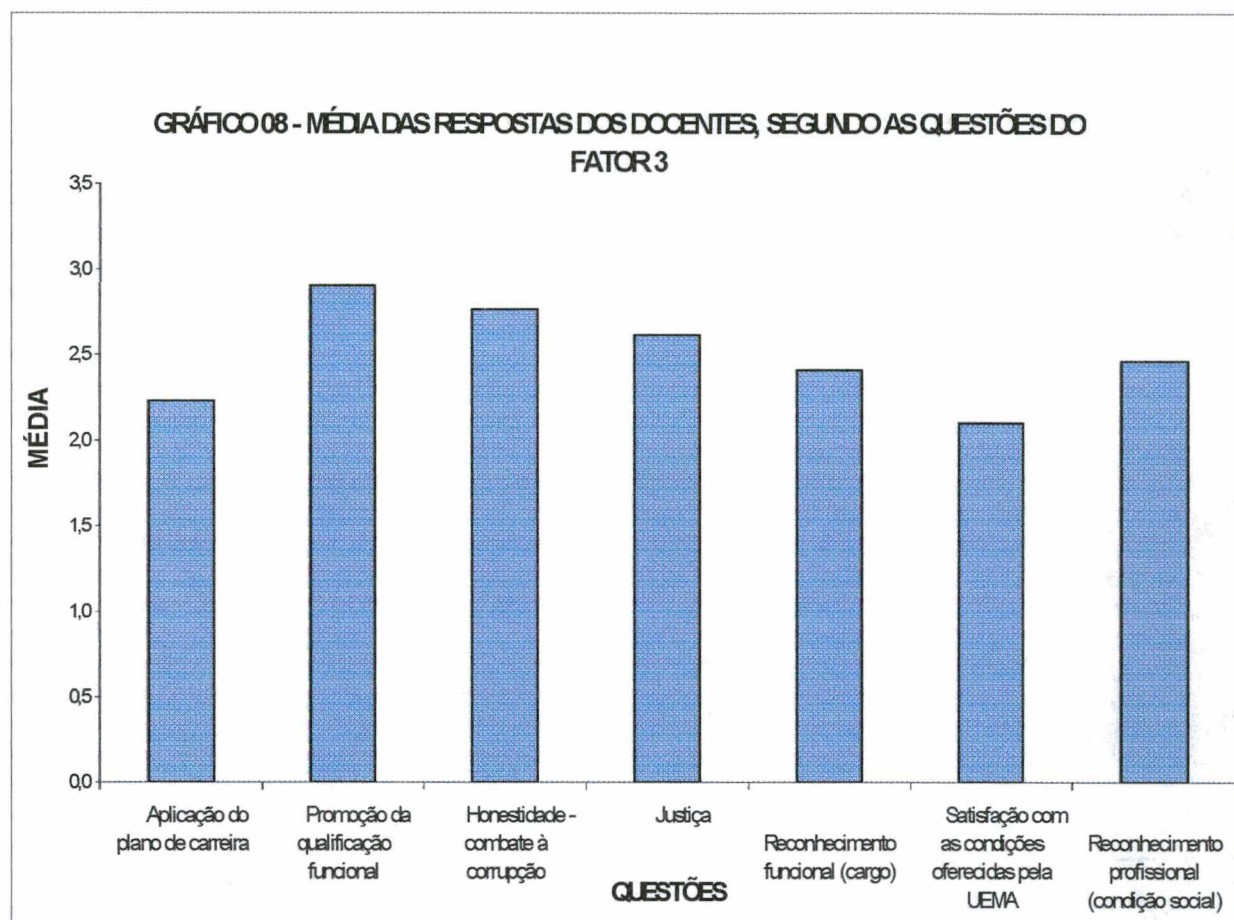
4.3.3 Análise do Fator 03: Respeito ao Funcionário por Centro, Segundo a Percepção dos Docentes Pesquisados

A presente análise mostra com muita propriedade, conforme Tabela 10 e Gráfico 08, os valores, ritos e rituais de, naturezas organizacionais, com as respectivas tipologias fundamentadas no Capítulo 02 do presente trabalho. Cada valor e cada rito e ritual, é analisado através da média ponderada das respostas dos docentes pesquisados por Centro, segundo o Fator Respeito ao Funcionário. É importante destacar, como forma de dar maior subsídio a análise, a inclusão do desvio padrão por Centro e a sua média geral, assim como a média da questão, representando a média das médias dos valores, ritos e rituais, do Fator 03 e de cada uma das questões.

TABELA 10 - Média das Respostas dos Docentes por Centro, Segundo o Fator 03: Respeito ao Funcionário

Ordem Das Questões	QUESTÃO	Média das Respostas dos Docentes							Média da Questão
		CENTRO							
		CCSA	CCT	CCA	CECEN	CESC	CESI	CESB	
	I - Valores Organizacionais	2,1	2,5	2,8	2,4	2,6	2,6	3,4	2,6
Q9	1. Aplicação do plano de carreira	1,7	1,8	2,2	2,5	2,4	2,4	2,9	2,2
Q10	2. Promoção da qualificação funcional	2,0	2,6	3,1	2,7	3,2	2,9	4,0	2,9
Q11	3. Honestidade - combate à corrupção	2,5	3,0	3,3	2,3	2,2	2,6	3,3	2,8
Q12	4. Justiça	2,2	2,6	2,7	2,2	2,7	2,6	3,4	2,6
	II - Ritos e Rituais de Reforço	1,9	2,4	2,3	2,2	2,5	2,3	2,8	2,3
Q11	1. Reconhecimento funcional (cargo)	2,0	2,5	2,1	2,3	2,5	2,7	2,8	2,4
Q12	2. Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA	1,6	2,1	2,0	1,9	2,1	2,4	2,7	2,1
Q13	3. Reconhecimento profissional (condição social)	2,0	2,4	2,7	2,3	2,8	1,9	3,0	2,5
	Média geral do Fator 3	2,0	2,5	2,6	2,3	2,5	2,5	3,2	2,5
	Desvio padrão do Fator 3	0,3	0,4	0,5	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3

Fonte: questionários



Fonte: questionários.

O Fator Respeito ao Funcionário, indica o grau com que os docentes percebem como a UEMA valoriza, reconhece e respeita seus professores através de programas voltados para suas manutenções, qualificações e satisfações e ainda através de atitudes justas e condutas éticas por parte da administração universitária.

Analisando a distribuição do desvio padrão, observa-se que o CECEN, alcançou o menor desvio padrão (0,2), bem abaixo da média dos desvios-padrão e dos demais desvios-padrão em relação aos demais centros. Em contra partida, o CCT, aferiu o maior desvio padrão (0,5), significando que a média dos respondentes do CECEN alcançaram uma maior homogeneidade, menor dispersão, em sua distribuição de freqüências, em relação aos demais participantes e logicamente se situam mais próximo da média, comparando com os demais Centros e o CCT com menor homogeneidade, pela mesma razão.

Quanto aos valores organizacionais, verifica-se que o valor Promoção da qualificação funcional, alcançou a maior média da questão (2,9) e o CESB com (4,0), a maior média por Centro, acima da média da questão e o CCSA a menor média alcançada (2,0). O valor Honestidade, combate à corrupção, alcançou a 2ª melhor média da questão e tem como destaques os Centros, CESB e CCA, ambos com médias de (3,3), acima da média da questão e com menor média o CESC, com média de (2,2). O terceiro valor em termos de importância, com média de (2,6), em relação a média da questão, pertence ao valor Justiça, significando o sentimento dos docentes sobre atitudes justas praticadas pela universidade. O CCSA alcançou a menor média (2,2), abaixo da média da questão e o CESB a maior média (3,4), acima da média da questão. O valor Aplicação do plano de carreira, como um programa da UEMA, ficou em último lugar, com média da questão (2,2). Apenas o CESB, alcançou a maior média (2,9) e o CCSA, com a menor média (1,7).

Com referência a análise dos ritos e rituais: Reconhecimento funcional (cargo), Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA e Reconhecimento profissional (condição social), o rito e ritual Reconhecimento funcional (condição social), alcançou a maior média da questão (2,5), com o CESB aferindo a maior média entre os centros (3,0) e o CCSA, a menor média (2,0).

A seguir, com menos importância, o rito e ritual Reconhecimento funcional (cargo), aferiu uma média da questão de (2,4), significando, de forma comparativa, na percepção dos docentes, ter condição social para o exercício de sua profissão, como mais importante que o reconhecimento funcional do professor pela UEMA. O CESB, alcançou a maior média (2,8), acima da média da questão e o CCSA, a menor média (1,9), abaixo da média da questão.

O rito/ritual Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA, alcançou (2,1) na média da questão e o CESB, como o Centro portador da maior média (2,7), acima da média da questão. O CCSA, volta a ser o Centro com menor média (1,6). Analisando globalmente o fator Respeito ao Funcionário, em que as médias dos ritos e rituais, são menores que as dos valores, mostram, por dedução analítica, que a presente redução transmite a necessidade de tornar os ritos e rituais mais intensos, a fim de fortificar os valores organizacionais, necessários para o fator Respeito ao Funcionário e conseqüentemente para a Cultura organizacional.

4.3.4 Análise do Fator 04: Gestão, por Centro, Segundo a Percepção dos Docentes Pesquisados

O presente capítulo analisa o Fator Gestão constituído por Valores e Ritos/Rituais de Renovação e Degradação, de naturezas organizacionais, cujas tipologias se encontram fundamentados no Capítulo 02 do presente trabalho, na percepção dos docentes lotados nos Centros pesquisados, inseridos na amostra.

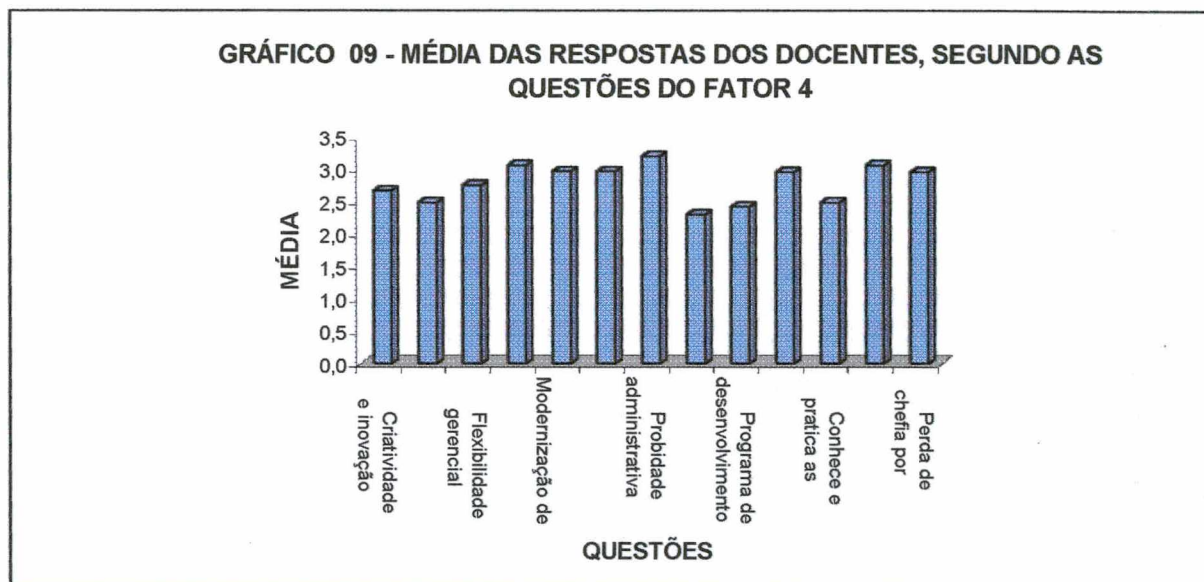
TABELA 11 - Média das respostas dos docentes por Centro, Segundo o Fator: Gestão

Ordem Das Questões	QUESTÃO	Média das Respostas dos Docentes							Média da Questão
		CENTRO							
		CCSA	CCT	CCA	CECEN	CESC	CESI	CESB	
	I - Valores Organizacionais	2,3	2,8	2,9	2,7	3,1	2,8	3,6	2,9
Q13	1. Criatividade e inovação	2,2	2,4	2,4	2,7	3,4	2,2	3,4	2,7
Q14	2. Controle e avaliação do trabalho	2,1	2,6	2,4	2,1	2,2	2,9	3,3	2,5
Q15	3. Flexibilidade gerencial	2,0	2,7	2,8	2,3	3,2	2,6	3,9	2,8
Q16	4. Respeito à hierarquia	3,0	3,1	3,0	2,6	3,4	2,9	3,6	3,1
Q17	5. Modernização de recursos materiais	1,9	2,6	3,2	3,0	3,2	3,2	3,9	3,0
Q18	6. Clareza de normas e regulamentos	2,1	2,8	2,9	3,0	3,3	3,0	3,7	3,0
Q19	7. Probidade administrativa	2,8	3,1	3,5	3,2	3,1	3,0	3,5	3,2
	II - Ritos e Rituais de Renovação	1,8	2,4	2,6	2,5	2,6	2,8	3,2	2,5
Q14	1. Programa de orientação funcional	1,6	2,2	2,3	2,1	2,4	2,8	3,1	2,3
Q15	2. Programa de desenvolvimento profissional	1,5	2,1	2,6	2,3	2,5	3,2	3,3	2,4
Q16	3. Tradição	2,3	2,9	3,2	3,0	3,1	2,7	3,1	3,0
Q17	4. Conhece e pratica as normas da UEMA	1,8	2,3	2,5	2,7	2,4	2,3	3,1	2,5
	III - Ritos e Rituais de Degradação	3,1	3,2	2,9	3,2	2,7	3,0	2,7	3,0
Q18	1. Divulgação de erros	3,6	3,3	2,8	3,5	2,7	3,1	2,3	3,1
Q19	2. Perda de chefia por questões políticas	2,6	3,1	3,0	3,0	2,6	2,9	3,1	3,0
	Média geral do Fator 4	2,3	2,7	2,8	2,7	2,9	2,8	3,3	2,8
	Desvio padrão do Fator 4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3

Fonte: questionários.

O fator Gestão, avalia aspectos de administração, o controle e o estilo de gestão em prática na UEMA, principalmente indicando se os valores, ritos e rituais observados e referem-se à gestão do tipo tradicional e hierárquica ou dela se

afastam. A Tabela 11 e o Gráfico 09, mostram com clareza a análise dos dados trabalhados a partir das tabulações dos questionários.



Fonte: questionários.

O Fator Gestão, avalia aspectos de administração, o controle e o estilo de gestão em prática na UEMA, principalmente indicando se os valores, ritos e rituais observados referem-se à gestão do tipo tradicional e hierárquica ou dela se afastam.

A exemplo dos demais Fatores, o desvio padrão, merece destaque para composição da presente análise, indicando que o CESI em relação aos demais centros, apresenta o menor desvio padrão (0,3), refletindo uma maior homogeneização de sua distribuição, com referência às freqüências das opções conceituais dos respondentes, com relação a média. O mesmo não ocorre, com os centros que alcançaram desvio padrão maiores, como, por exemplo, o CCSA com (0,6). Todos os demais centros alcançaram desvio padrão igual a (0,4), ficando com uma tendência mediana.

Com relação aos valores organizacionais, verifica-se, com base na média de cada questão, a seguinte ordem de importância, para efeitos de análise: Probidade administrativa, que indica o uso do dinheiro público, alcançou a maior média da questão (3,2), cabendo ao CCA e CESB, ambos com médias iguais a (3,5) e maiores

que os demais centros. O CCSA, alcançou a menor média, com (2,8). O valor Respeito a hierarquia vem a seguir, com média da questão igual a (3,1), com o CESB, liderando os demais centros nesse quesito, com média de (3,6) e o centro com menor média é o CECEN, com (2,6).

Os valores Clareza de normas e regulamentos e Modernização de Recursos materiais, alcançaram médias da questão iguais a (3,0), com suas distribuições de médias nos centros, bastante parecidas, com o CESB alcançando as maiores médias (3,7) e (3,9), respectivamente, e o CCSA, com as respectivas médias, mais baixas (2,1) e (1,9), mostrando, pelo que se conhece, ser o Centro com menor investimento em Informática, dos localizados em São Luis, comprovando ser verdadeira as percepções dos docentes que participaram da amostra.

Já os valores Controle e avaliação do trabalho, com média da questão igual a (2,5), Criatividade e Inovação com (2,7) da média da questão e Flexibilidade gerencial, com média da questão igual a (2,8), alcançaram médias abaixo dos demais valores, embora os docentes tenham percebidos com menos desenvolvimentos e/ou presenças na atuação da organização universitária. Mas, alguns centros alcançaram médias acima de (3,0), logicamente bem mais acima que a média da questão, como o CESB e o CESC e com menor médias, respectivamente nos patamares de (2,1), (2,2) e (2,0), foi auferido pelo CCSA.

Analisando os ritos/rituais de Renovação e de Degradação, verifica-se que ambos alcançaram médias da questão abaixo da média geral dos valores e os Ritos/Rituais de Degradação com médias superiores que os de Renovação, evidenciando que a Perda da chefia por questões políticas, com média da questão de (3,0) e Divulgação de erros, com (3,1), foram mais percebidos, alcançaram maiores freqüências conceituais por parte dos professores, que os ritos/rituais Programa de orientação funcional, com média de (2,3) e Programa de desenvolvimento profissional com (2,4) de média.

Apenas a Tradição alcançou média igual a (3,0). Com referência ao rito/ritual Divulgação de erros, os centros que alcançaram maiores médias foram o CCSA, com a média de (3,6), seguido do CECEN, com média de (3,5), face a maior freqüência das respostas dos docentes nesse quesito e com menor média o CESB alcançou

média igual a (2,3). Com referência a Perda de chefia por questões políticas, os centros que alcançaram maiores médias foram o CCT, com média de (3,1) e o CESB, com média de (3,1) e com menores médias o CCSA, com média de (2,6) e o CESC, com média de (2,6).

A análise global que se faz do Fator Gestão, é que para a sedimentação da cultura organizacional da UEMA, a partir dos valores e ritos e rituais significativos, verifica-se a necessidade de valorização e com maiores evidências dos ritos/rituais de Renovação e dos valores Criatividade e inovação e Controle e avaliação do trabalho, como contribuidores e importantes para o estilo de Gestão participativa, considerado a melhor forma de administração universitária.

4.4 ANÁLISE DOS DOCENTES POR CENTRO

A presente análise, é resultante de pesquisa com aplicação de questionários nos sete centros pesquisados e previamente definidos, segundo os docentes pertencentes a amostra, relativos a: classe de magistério (cargo), sexo, titulação, tempo de serviço e regime de trabalho.

4.4.1 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo a Classe de Magistério (cargo)

Analisando a relação centros com os respectivos docentes lotados, participantes da amostra, por classe de magistério (cargo), observamos que a Tabela 12 e o Gráfico 10, mostram que há predominância do professor Auxiliar de Ensino em todos os Centros, com relação aos demais cargos, com exceção do CCA, em que

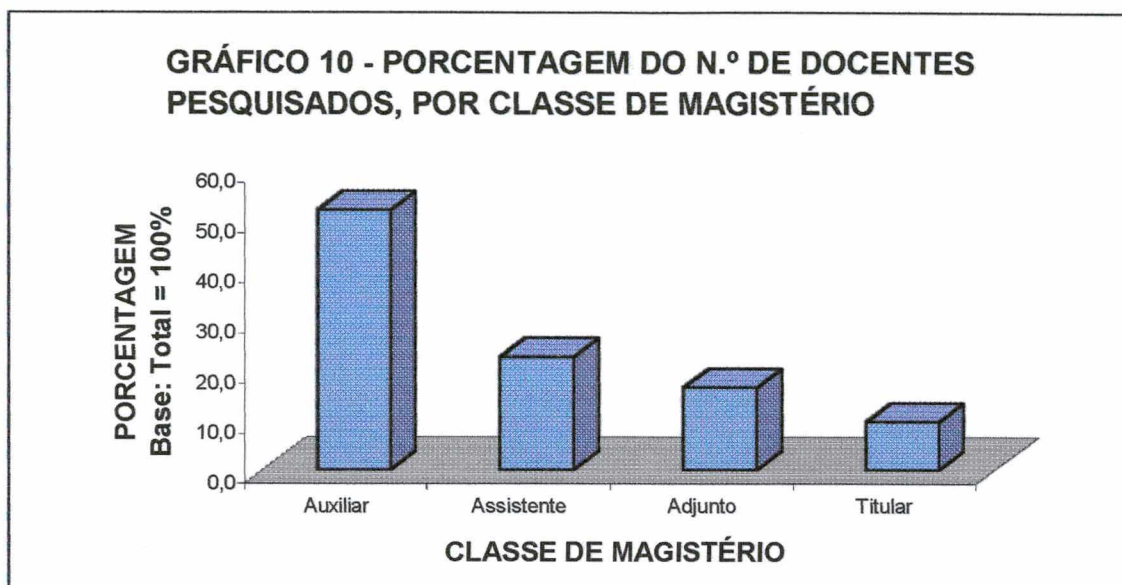
esta predominância pertence a classe de magistério Assistente e Adjunto, com (5,4%). Observamos também, que a predominância do Auxiliar de Ensino é tão significativa na UEMA, que o seu quantitativo (51,7%) é superior ao somatório dos demais cargos (48,2%), comprovando a situação anterior de análise na Tabela 03. O Gráfico 10, ilustra perfeitamente esta disposição, na relação porcentagem e classe de magistério, em que há uma distribuição menos acentuada de Assistente a Titular e bastante acentuada de Auxiliar de Ensino a Assistente.

Com relação aos Centros, verifica-se que o CCSA e o CCT são os mais equilibrados na distribuição dos docentes em termos de menor dispersão em relação a classe de magistério e com menor equilíbrio os Centros: CESB, CESI, CESC, CECEN e CCT.

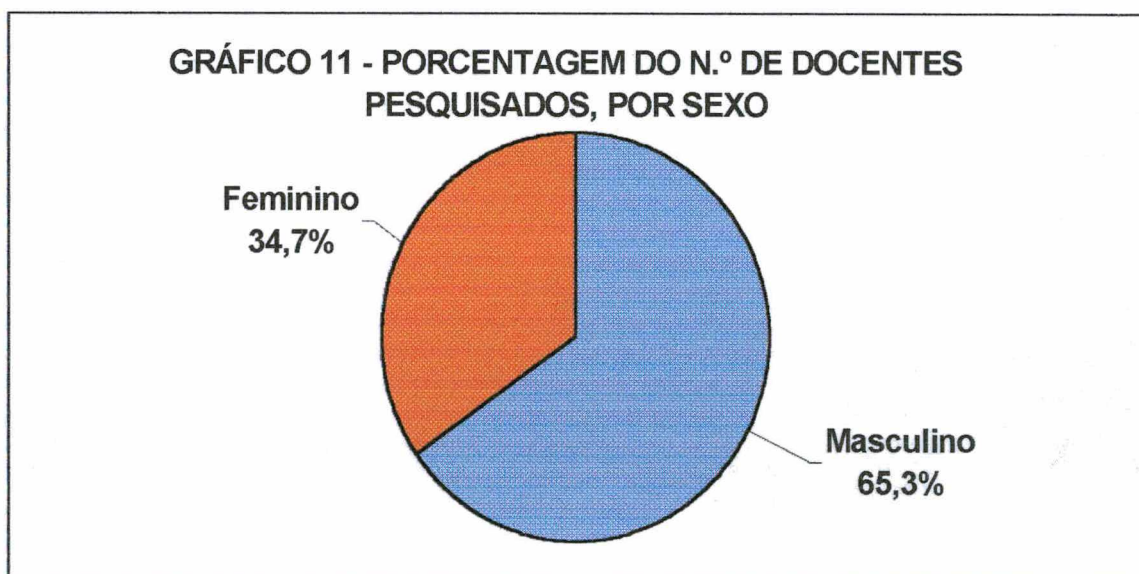
TABELA 12 – Numero de Docentes Pesquisados por Centro, Segundo a Classe de Magistério (cargo)

CENTRO	CLASSE DO MAGISTÉRIO								Total	
	Auxiliar		Assistente		Adjunto		Titular			
	N. Doc.	%	N. Doc.	%	N. Doc.	%	N. Doc.	%	N. Doc.	%
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA)	3	2	4	2,7	3	2	2	1,4	12	8,2
Centro de Ciências Tecnológicas (CCT)	16	10,9	8	5,4	8	5,4	4	2,7	36	24,5
Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais (CECEN)	4	2,7	8	5,4	8	5,4	4	2,7	24	16,3
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	18	12,2	5	3,4	4	2,7	0	0	27	18,4
Centro de Estudos Superiores de Caxias (CESC)	12	8,2	4	2,7	1	0,7	2	1,4	19	12,9
Centro de Estudos Superiores de Imperatriz (CESI)	9	6,1	3	2	0	0	2	1,4	14	9,5
Centro de Estudos Superiores de Bacabal (CESB)	14	9,5	1	0,7	0	0	0	0	15	10,2
TOTAL	76	51,7	33	22,4	24	16,3	14	9,5	147	100

Fonte: questionários.



Fonte: questionários.



Fonte: questionários.

4.4.2 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo o Sexo

Analisando a relação docentes lotados por Centro, incluídos na amostra, segundo o sexo, verificamos que na Tabela 13 e Gráfico 11, mostram uma tendência maior do sexo masculino (65,3%) sobre o feminino (34,7%), com exceção dos Centros CESB e CESC, em que a predominância recai sobre o sexo feminino.

Pelos dados pesquisados, o CESB apresentou (7,5%) de docentes no sexo feminino, contra (2,7%) no sexo masculino, o CESC, (8,2%) no sexo feminino, contra (4,8%) no sexo masculino e o CECEN, apresentou uma diferença muito pequena do sexo masculino sobre o sexo feminino de (0,7%), mas no total, os resultados da pesquisa acompanharam a tendência maior para o sexo masculino, confirmando a situação constante da Tabela 04.

Tabela 13-Número de docentes pesquisados por Centro, segundo o sexo

CENTRO	SEXO				Total	%
	Masculino		Feminino			
	N.º de Doc.	%	N.º de Doc.	%		
Centro de Ciências Sociais e Aplicada (CCSA)	11	7,5	1	0,7	12	8,2
Centro de Ciências Tecnológicas (CCT)	31	21,1	5	3,4	36	24,5
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	20	13,6	4	2,7	24	16,3
Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais (CECEN)	14	9,5	13	8,8	27	18,4
Centro de Estudos Superiores de Caxias (CESC)	7	4,8	12	8,2	19	12,9
Centro de Estudos Superiores de Imperatriz (CESI)	9	6,1	5	3,4	14	9,5
Centro de Estudos Superiores de Bacabal (CESB)	4	2,7	11	7,5	15	10,2
TOTAL	96	65,3	51	34,7	147	100,0

Fonte: questionários.

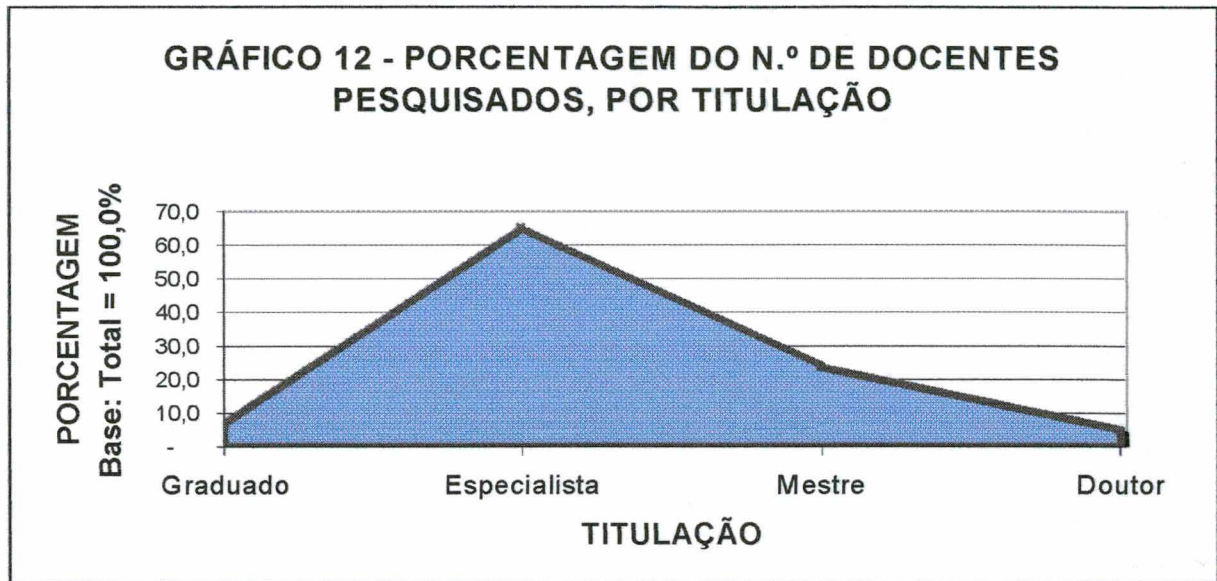
4.4.3 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo a Titulação

Analisando a presente relação, docentes lotados por Centro, incluídos na amostra, segundo a titulação, verifica-se conforme a Tabela 14 e Gráfico 12, que evidenciam a supremacia de professores Especialistas, com (65,3%), em relação as demais titulações, que somadas atingem a porcentagem de (34,7%). A melhor distribuição é a do CCA, que apresentou a seguinte: 01 Graduado, 11 especialistas, 07 mestres e 05 doutores. Nos demais Centros as distribuições acompanham a predominância significativa de especialistas. O Gráfico 12, ilustra a atual distribuição, espelhando uma situação que necessita de equilíbrio e que necessariamente influenciará a progressão funcional dos docentes em suas respectivas classes de magistério

TABELA 14 - Número de Docentes Pesquisados por Centro, Segundo a Titulação

CENTRO	TITULAÇÃO								Total	
	Graduado		Especialista		Mestre		Doutor		N.Doc.	%
	N. Doc.	%	N. Doc.	%	N. Doc.	%	N. Doc.	%		
Centro de Ciências Sociais e Aplicada (CCSA)	0	0,0	9	6,1	3	2,0	0	0,0	12	8,2
Centro de Ciências Tecnológicas (CCT)	3	2,0	27	18,4	4	2,7	2	1,4	36	24,5
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	1	0,7	11	7,5	7	4,8	5	3,4	24	16,3
C. de Educ. Ciências Exatas e Naturais (CECEN)	3	2,0	18	12,2	6	4,1	0	0,0	27	18,4
Centro de Estudos Superiores de Caxias (CESC)	2	1,4	9	6,1	8	5,4	0	0,0	19	12,9
Centro de Estudos Superiores de Imperatriz (CESI)	0	0,0	9	6,1	5	3,4	0	0,0	14	9,5
Centro de Estudos Superiores de Bacabal (CESB)	0	0,0	13	8,8	2	1,4	0	0,0	15	10,2
TOTAL	9	6,1	96	65,3	35	23,8	7	4,8	147	100,0

Fonte: questionários.



Fonte: questionários.

4.4.4 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo o Tempo de Serviço

Analisando a relação docentes pesquisados, lotados nos Centros, segundo o tempo de serviço (em anos), verificamos, conforme a Tabela 15 e Gráfico 13, uma frequência maior de docentes na faixa de 6 a 15 anos de serviço na UEMA, correspondendo a 41,5% da amostra e uma menor frequência pertence aos professores com mais de 25 anos de magistério. Essa tendência é confirmada na Tabela 06, caracterizando a veracidade da presente pesquisa.

Essa caracterização somente não é confirmada pelo CCSA, que apresentou uma distribuição em que os docentes com mais de 25 anos, auferem um percentual de 3,4%, 16 a 25 anos 2,0%, 6 a 15 anos 2,0% e até 5 anos 0,7%, mostrando um maior envelhecimento dos membros da classe de magistério no referido Centro em relação aos demais Centros. Em segundo lugar há a predominância de docentes na faixa de 16 a 25 anos de magistério, com frequências maiores para o CCT (12,2%) e CCA (8,2) de seus respectivos conjuntos comparativos.

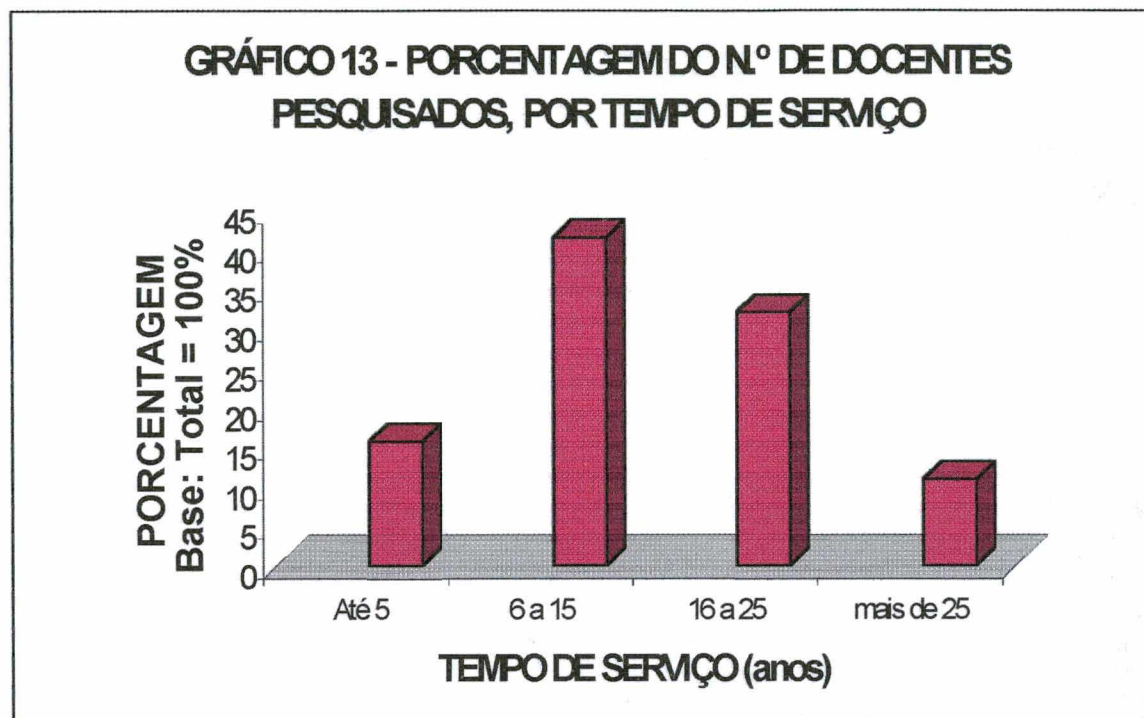
Os demais Centros seguem a tendência geral, já analisada, mostrando uma jovialidade da classe de magistério da universidade, de conformidade com a amostra e, principalmente, se considerarmos ter a UEMA, como organização universitária 34 anos de existência, contados a partir de sua origem como Escolas Superiores (isoladas), em que seus fundadores deveriam estar em atividades, se considerarmos que a aposentadoria integral somente ocorre aos 35 anos de serviço, embora, é evidente, existam variações nesse processo de aposentadorias, fruto da aplicação da legislação pertinente.

O Gráfico 13, mostra com clareza todo o processo de distribuição de freqüências das opções conceituais demandados pelos professores da UEMA, através da relação porcentagem e faixas de tempo de serviço trabalhados.

TABELA 15 - Número de Docentes Pesquisados por Centro Segundo o Tempo de Serviço

CENTRO	TEMPO DE SERVIÇO (em anos)								Total	%
	Até 5		6 a 15		16 a 25		mais de 25			
	N. Doc.	%	N. Doc.	%	N. Doc.	%	N. Doc.	%		
Centro de Ciências Sociais e Aplicada (CCSA)	1	0,7	3	2,0	3	2,0	5	3,4	12	8,2
Centro de Ciências Tecnológicas (CCT)	4	2,7	9	6,1	18	12,2	5	3,4	36	24,5
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	2	1,4	8	5,4	12	8,2	2	1,4	24	16,3
Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais (CECEN)	7	4,8	14	9,5	5	3,4	1	0,7	27	18,4
Centro de Estudos Superiores de Caxias (CESC)	3	2,0	9	6,1	7	4,8	0	0,0	19	12,9
Centro de Estudos Superiores de Imperatriz (CESI)	5	3,4	5	3,4	2	1,4	2	1,4	14	9,5
Centro de Estudos Superiores de Bacabal (CESB)	1	0,7	13	8,8	0	0,0	1	0,7	15	10,2
TOTAL	23	15,6	61	41,5	47	32,0	16	10,9	147	100,0

Fonte: questionários.



Fonte: questionários.

4.4.5 Docentes Pesquisados por Centro, Segundo o Regime de Trabalho (h)

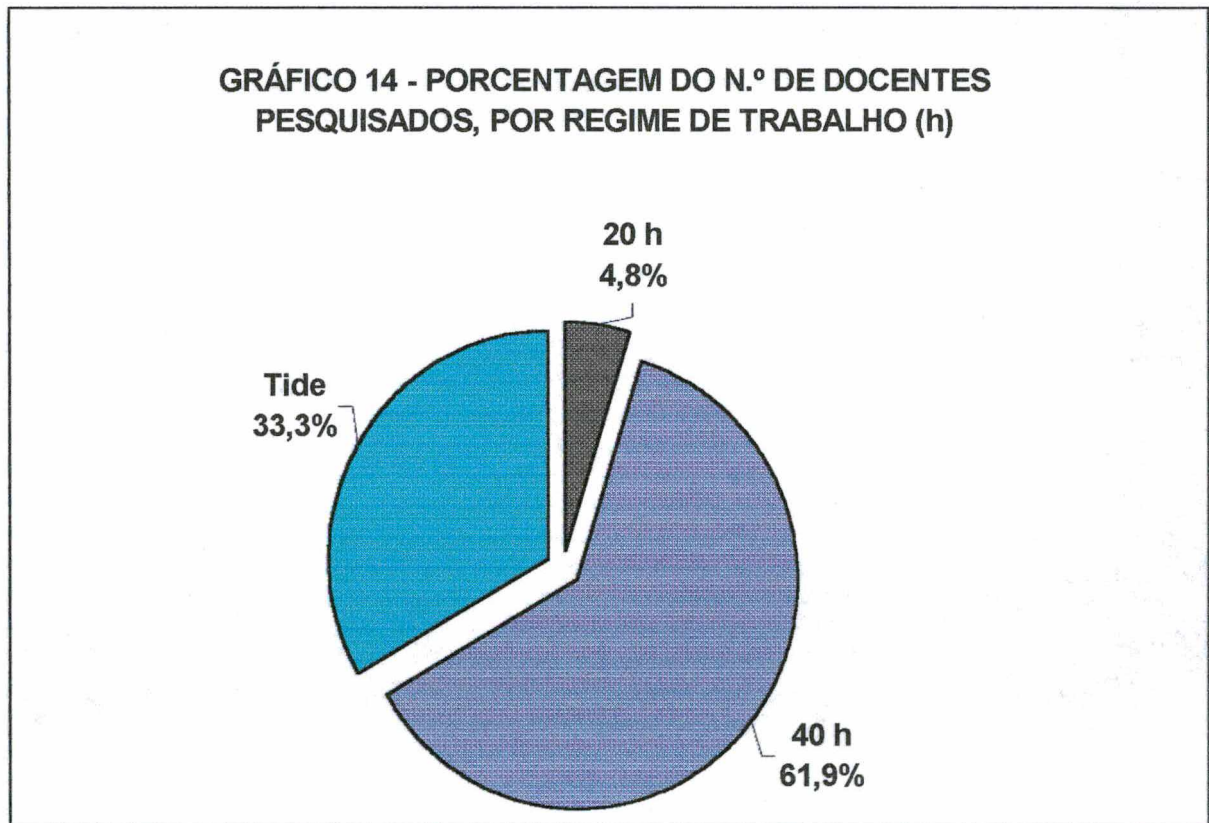
Analisando a relação, docentes pesquisados, lotados nos Centros, segundo o regime de trabalho (em horas), observamos, segundo a Tabela 16 e Gráfico 14, que a atual distribuição do regime de trabalho na UEMA, por Centro, evidência uma supremacia, em caráter geral, do regime de 40 horas, com (61,9%), sobre o somatório dos demais regimes, que atingem (38,1%).

Todos os Centros pesquisados, seguem esta vocação, com exceção dos Centros CCA e CESB, com uma incidência maior para o TIDE (tempo integral, com dedicação exclusiva) sobre os demais regimes.

Destacamos na análise o CCSA, pela igualdade de percentuais de docentes nos regimes TIDE e 40 horas, com (4,1%) cada. Mas a grande diferença na incidência de 40 horas sobre os demais regimes, fica por conta dos Centros CCT,

CECEN, CESC e CESI, com respectivamente (15%), (15%), (10,2%) e (6,8%) de suas respectivas amostras, representadas, respectivamente, por (24,5%), (18,4%), (12,9%) e (9,5%) do total pesquisado. Desse modo, verifica-se um alto percentual de professores com 40 horas, 61,90% e de TIDE, com 33,33% e apenas 4,76% no regime de 20 horas.

Por outro lado é importante analisar que apenas 33,33% dos professores com regime de trabalho TIDE, conforme a amostra, se dedicam exclusivamente a universidade, os demais podem Ter outro vínculo contratual, com outras instituições, desde que compatibilizem seus horários e regimes de trabalho.



Fonte: questionários.

TABELA 16 - Número de Docentes Pesquisados por Centro, Segundo o Regime de Trabalho

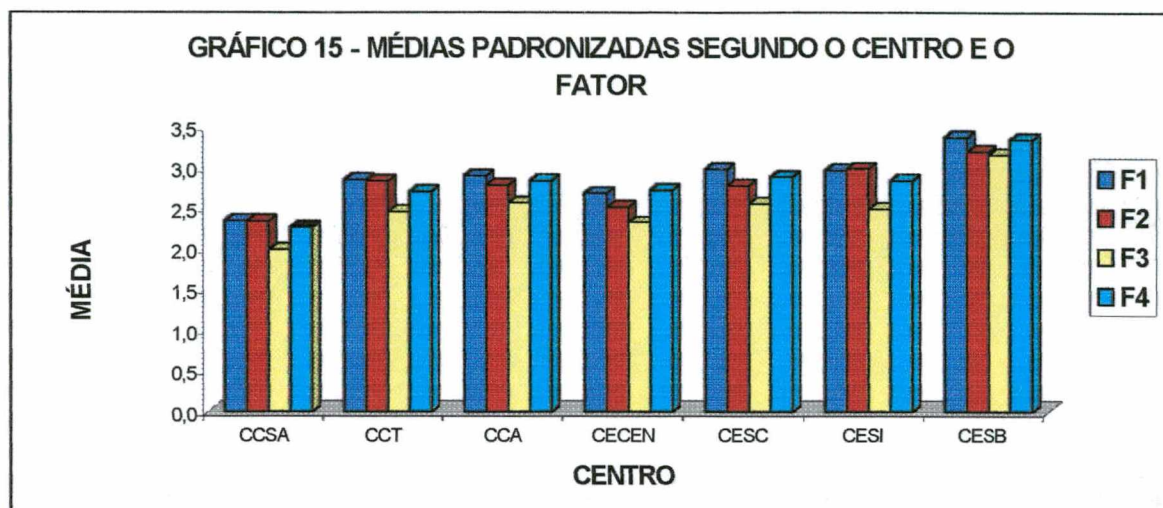
CENTRO	REGIME DE TRABALHO (em horas)							
	20		40		Tide		Total	%
	N. Doc.	%	N. Doc.	%	N. Doc.	%		
Centro de Ciências Sociais e Aplicada (CCSA)	0	0,0	6	4,1	6	4,1	12	8,2
Centro de Ciências Tecnológicas (CCT)	5	3,4	22	15,0	9	6,1	36	24,5
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	1	0,7	9	6,1	14	9,5	24	16,3
C. de Educ., Ciências Exatas e Naturais (CECEN)	0	0,0	22	15,0	5	3,4	27	18,4
Centro de Estudos Superiores de Caxias (CESC)	0	0,0	15	10,2	4	2,7	19	12,9
Centro de Est. Superiores de Imperatriz (CESI)	1	0,7	10	6,8	3	2,0	14	9,5
Centro de Estudos Superiores de Bacabal (CESB)	0	0,0	7	4,8	8	5,4	15	10,2
TOTAL	7	4,8	91	61,9	49	33,3	147	100,0

Fonte: questionários.

4.5 RELAÇÕES DE CONGRUÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS

Conforme Fonseca (1970), incorporou-se a presente análise de congruência e incongruência entre os Centros pesquisados e os Fatores, através da percepção dos docentes pesquisados, medidas estatísticas de variabilidade como o desvio padrão-Dp e o coeficiente de variação-CV, (Tabela 18), de modo que, em conjunto com a Tabela 17 e o Gráfico 15, ser melhor analisado a composição dos conjuntos de valores, ritos e rituais pesquisados. Desse modo considera-se:

- Baixa dispersão: $CV \leq 15\%$
- Média dispersão: $15\% < CV < 30\%$
- Alta dispersão: $CV \geq 30\%$



Fonte: questionários.

TABELA 17 - Médias e Médias Padronizadas dos Centros, Segundo os Fatores

Centro de Pesquisa	N.º de Pesquisados	Fator	Médias	Médias Padronizadas	
				Dp do Fator	Dp de cada Centro
Centro de Ciências Sociais e Aplicada (CCSA)	12	F1	2,3	-1,20	-0,86
		F2	2,3	-1,00	-0,83
		F3	2,0	-1,67	-1,67
		F4	2,3	-1,67	-0,83
Centro de Ciências Tecnológicas (CCT)	36	F1	2,9	0,00	0,00
		F2	2,8	0,00	0,00
		F3	2,5	0,00	0,00
		F4	2,7	-0,33	-0,25
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	24	F1	2,9	0,00	0,00
		F2	2,8	0,00	0,00
		F3	2,6	0,33	0,20
		F4	2,8	0,00	0,00
Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais (CECEN)	27	F1	2,7	-0,40	-0,33
		F2	2,5	-0,60	-0,60
		F3	2,3	-0,67	-1,00
		F4	2,7	-0,33	-0,25
Centro de Estudos Superiores de Caxias (CESC)	19	F1	3,0	0,20	0,25
		F2	2,8	0,00	0,00
		F3	2,5	0,00	0,00
		F4	2,9	0,33	0,25
Centro de Estudos Superiores de Imperatriz (CESI)	14	F1	3,0	0,20	0,17
		F2	3,0	0,40	0,50
		F3	2,5	0,00	0,00
		F4	2,8	0,00	0,00
Centro de Estudos Superiores de Bacabal (CESB)	15	F1	3,4	1,00	1,67
		F2	3,2	0,80	0,80
		F3	3,2	2,33	1,75
		F4	3,3	1,67	1,25
Total	147				

Fonte: Tabulação de dados e Tabelas de 08 a 11.

TABELA 18 - Análise dos Fatores, Segundo os Centros, Conforme a Média Ponderada, Desvio Padrão e Coeficiente de Variação

MÉDIA (Me)							
Fatores	CCSA	CCT	CCA	CECEN	CESC	CESI	CESB
F1	2,3	2,9	2,9	2,7	3,0	3,0	3,4
F2	2,3	2,8	2,8	2,5	2,8	3,0	3,2
F3	2,0	2,5	2,6	2,3	2,5	2,5	3,2
F4	2,3	2,7	2,8	2,7	2,9	2,8	3,3
DESVIO PADRÃO (Dp)							
Fatores	CCSA	CCT	CCA	CECEN	CESC	CESI	CESB
F1	0,7	0,5	0,7	0,6	0,4	0,6	0,6
F2	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5
F3	0,3	0,4	0,5	0,2	0,3	0,3	0,4
F4	0,6	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4
COEFICIENTE DE VARIAÇÃO: CV = (Dp/Me) x 100							
Fatores	CCSA	CCT	CCA	CECEN	CESC	CESI	CESB
F1	28,9	16,6	24,7	21,4	13,3	18,9	16,6
F2	27,0	19,3	19,1	21,6	14,6	14,6	14,6
F3	14,2	14,3	17,9	10,1	13,1	12,5	13,6
F4	24,9	14,0	11,9	15,3	14,3	10,5	12,1

Fonte: Tabelas 08 a 11 e 17.

Verificando os conteúdos da Tabela 17, referente a médias e médias padronizadas dos Centros pesquisados, segundo os Fatores: F1 – Eficácia e Eficiência, F2 – Interação no Trabalho, F3 – Respeito ao Funcionário e F4 – Gestão, o Gráfico 15, que relaciona Médias padronizadas segundo os Centro pesquisados e os Fatores e da Tabela 18, que analisa os Fatores, segundo os Centros conforme a Média, Desvio-padrão e Coeficiente de Variação, proferimos a seguinte análise:

- **CCSA:** O Fator 03 – Respeito ao Funcionário, se encontra com média mais baixa em relação às médias dos demais fatores, mostradas na Tabelas 17 e Gráfico 15 e confirmado na Tabela 18, indicando uma posição igual a (2,0) de média, inferior às médias dos Fatores 01, 02 e 04, que apresentaram médias iguais a (2,3). Analisando os respectivos Desvios-padrão, observamos que, embora a média do Fator 03 seja menor que as médias dos demais Fatores, o seu Desvio-padrão ao apresentar-se com resultado menor, indica uma distribuição mais homogênea,

menos dispersa em relação aos demais Fatores. A presente análise se confirma ao verificarmos os Coeficientes de Variação na Tabela 18, em que Fator 03, se apresenta com baixa dispersão em relação aos demais fatores (14,2). Os demais Fatores se encontram na faixa de média dispersão.

- **CCT:** Situação semelhante ao do CCSA, em que o Fator 03 – Respeito ao Funcionário, ao alcançar média mais baixa que os demais fatores, caracteriza esta posição como decorrente dos processos de distribuição de frequências respectivos, em relação aos demais fatores. Com referência aos respectivos Desvios-padrão, observamos que os Fatores 03 e 04 têm Dp iguais a (0,4), mencionando uma distribuição mais homogênea, menos dispersa em relação aos demais Fatores. Ao analisarmos do ponto de vista do CV, verificamos que os Fatores 04 – Gestão e 03 - Respeito ao Funcionário, se apresentam dentro da faixa de baixa dispersão e o Fator 04, com dispersão ainda mais baixa, (14,0), conforme se verifica na Tabela 18. Os demais Fatores se encontram na faixa de média dispersão;
- **CCA:** Situação semelhante aos Centros acima analisados, em que o Fator 03 – Respeito ao Funcionário, alcança média mais baixa que os demais Fatores (2,6), secundado pelos Fatores 02 – Interação no Trabalho e 04 – Gestão, respectivamente com médias iguais a (2,8) e o Fator 01 – Eficácia e Eficiência, com a maior média (2,9), mostrando suas posições de conformidade com suas distribuições de frequências. Com referência aos Desvios-padrão, o Fator 04 se apresenta com menor Dp em relação aos demais Fatores, caracterizando-o com maior homogeneização (0,3). Analisando do ponto de vista do Coeficiente de Variação, verifica-se que realmente o Fator 04, para o CCA, se apresenta com baixa dispersão (11,9) e os demais Fatores na faixa de média dispersão, conforme a Tabela 18.;
- **CECEN:** Situação semelhante aos demais Centros analisados, em que o Fator 03 – Respeito ao Funcionário, alcançou média mais baixa que os demais Fatores (2,3). O Fator 02 – Interação no Trabalho, vem a seguir com média (2,5) e com médias mais altas e iguais os Fatores 01 – Eficácia e Eficiência e 04 – Gestão, com (2,7), caracterizando as respectivas posições em função das distribuições de frequências de cada Fator por Centro. Complementando a presente análise,

observamos ser o Fator 03, com menor Dp em relação aos demais Fatores, significando ter menor dispersão (0,2) e o Fator 01 com maior dispersão (06), em relação a média, conforme Tabela 18. A presente análise é confirmada, com a utilização do Coeficiente de Variação no processo, ao constatar-se que o Fator 03 com CV igual a (10,1), figura como de baixa dispersão, enquanto do demais Fatores se encontram na faixa de média dispersão;

- **CESC:** Este Centro se caracteriza com de mais baixa dispersão em relação a todos os Fatores estudados. Conforme a Tabela 18, verificamos que o Fator 01 – Eficácia e Eficiência, alcançou (13,3) de CV, Fator 02 – Interação no Trabalho, (14,6) de CV, Fator 03 – Respeito ao Funcionário, (13,1) de CV e 04 – Gestão, com (14,3) de CV. Quanto ao Desvio-padrão, verifica-se uma distribuição bem melhor que os demais Centros, variando de (0,3) para F1 a (0,4) para F2, F3 e F4, mostrando uma melhor homogeneização em relação aos Fatores, dos Fatores em relação aos Centros e entre os Centros, conforme as Tabela 17 e 18. Tal situação é confirmada com a aplicação do Coeficiente de Variação, em que todos os Fatores se encontram na faixa de baixa dispersão, conforme Tabela 18. Com referência as médias, o Fator 03 alcançou média mais baixa (2,5), o Fator 01, média mais alta (3,0) e os demais Fatores 02 e 04 médias (2,8) e (2,9), respectivamente, indicando suas respectivas posições na grade de distribuições;
- **CESI:** Situação semelhante ao CESC, mas um tanto inferior no processo de dispersão dos Fatores 01, 02, 03 e 04, do CESI em relação ao CESC, conforme Tabela 18. Embora todos os Fatores se encontram com baixa dispersão, verificamos que os indicadores numéricos do CESI, são maiores que os do CESC, de acordo com a Tabela 18. Sob a ótica do Desvio-padrão, os Fatores 03 e 04, com resultados menores e iguais a (0,3) que os Fatores 01 e 02, com Dp (0,6) e (0,4) respectivamente, caracterizam uma menor dispersão dos Fatores 03 e 04, em relação aos outros fatores. Com referência as médias, verifica-se que a média mais baixa pertence ao Fator 03, bastante visualizada pelo Gráfico 15, com (2,5) e a maior média pertence ao Fator 01, com (3,0), indicando suas posições centrais nos respectivos processos de distribuição de frequências;
- **CESB:** Os Fatores 02 – Interação no Trabalho e 03 – Respeito ao Funcionário, alcançaram médias iguais e mais baixas que os Fatores 01 e 04, indicando suas

respectivas posições em relação as específicas distribuições de frequências. Analisando os Desvios-padrão, verifica-se que os Fatores 03 e 04, alcançaram Dp menores e iguais a (0,4), indicando uma menor dispersão em relação aos dois outros Fatores. A presente situação é confirmada pela análise que se faz do Coeficiente de Variação, em que os Fatores 03 e 04, apresentam CV respectivamente iguais a (13,6) e (12,1) e mais baixos que os Fatores 01 e 02, mas todos situados na faixa de baixa dispersão.

4.6 SUGESTÕES PARA A GESTÃO DA CULTURA NA UEMA

Segundo Lakatos (1985), a cultura pode ser mudada, com maior ou menor facilidade, dependendo do grau de resistência ou aceitação. O aumento ou diminuição das populações, as migrações, os contatos com os povos de culturas diferentes, as inovações científicas e tecnológicas, as depressões econômicas, as descobertas, mudanças de governos, podem exercer especial influências, levando a alterações significativas na cultura de uma sociedade. As mudanças podem ser realizadas com lentidão ou com rapidez (como ocorre atualmente, face aos meios de comunicações) devido aos contatos diretos e contínuos entre os povos.

Sobre a cultura organizacional, estudada através da percepção de seu corpo docente pesquisado, mediante os valores, ritos e rituais predominantes, segundo Fleury e Fisher (1996), é possível gerenciar a cultura organizacional porém com grandes dificuldades, face a necessidade da organização criar possibilidades de planejamento e controle em elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural na organização. Desse modo, sugerem os autores, a organização investir no desenvolvimento de valores, ritos e rituais organizacionais, como mantenedores de cultura organizacional, como meio de revigora-la, diante de situações ligadas ao contexto interno, como: reorganização do processo de trabalho, novas políticas organizacionais, novas lideranças e com situações ligadas ao ambiente externo, como: momentos de crise, da retração ou expansão da organização, ação de

movimentos sociais, ação do Estado e mudanças tecnológicas, que necessariamente influirão na formação da cultura organizacional.

Para Pettigrew (1996), gerenciar a cultura organizacional, depende do que se entende por cultura organizacional e gerenciamento.

Cultura organizacional, é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. O autor explica o presente conceito, mencionando que, nos diferentes níveis da organização, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. As crenças e pressupostos básicos, são formadas e manifestadas através de símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. Desse modo o autor observa, que é muito mais fácil ajustar as manifestações culturais do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização.

Segundo Freire (1999), a cultura dos indivíduos na organização influencia a cultura organizacional e conseqüentemente a mudança organizacional. Esse enfoque, evidencia a mútua relação entre mudança e cultura organizacional. Tradicionalmente, muitas mudanças são baseadas na alteração do sistema e estrutura formal da organização. No entanto, no entendimento do autor, a compreensão da cultura de uma organização poderá contribuir para ampliar essa visão, orientando o foco para o contexto organizacional. Nessa linha de pensamento, Schein *apud* Freire (1999) afirma que a cultura representa uma manifestação coletiva resultante de um processo histórico de aprendizagem. Desse modo, a dificuldade para gerenciar esse processo consiste, principalmente, se a relação entre indivíduos e a organização é apenas contratual e sendo assim, não se desenvolve um sentimento de integração e lealdade, o de pertencer ao sistema social, em que cada pessoa persegue seus próprios interesses.

Assim, para Freire (1999), a gestão da cultura da organização deve ser apoiada numa relação de valores conscientes e inconscientes, compartilhados com o grupo, com o propósito de aperfeiçoar culturalmente o indivíduo na organização, aliado a um novo modelo de gestão para a mudança organizacional. Desse modo, essa nova forma de gestão de recursos humanos, baseado nos valores

organizacionais, como elementos de cultura organizacional, estabelecem as bases e condições para a mudança organizacional.

Para Freitas (1991_b), a cultura organizacional ao atuar como um contra-ataque aos problemas de desintegração da organização, enfatizando idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar, fornecendo as respostas às tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização, é vista como uma variável superestrutural, em que o seu gerenciamento é extremamente complexo e imprevisível.

Já Alves (1997), não fala propriamente em gerenciamento da cultura organizacional, mas em revigoremrto da cultura organizacional. E o grande desafio para revigorar a cultura-existente, é tornar a ação gerencial congruente com a cultura organizacional, através de compartilhamentos de valores, crenças procedimentos, pressupostos e de processos de negociação de pontos discordantes. Assim a mudança de enfoque, de gerente-fiscalizador para gerente-revigorador, se torna importante e significativo, para o revigoremento da cultura organizacional, tendo o mesmo os seguintes atributos: visão criativa, comprometido com a organização, saber equacionar conflitos, e saber conviver com a ansiedade e risco. Nesse sentido, o processo de revigoremento cultural, somente é possível, na concepção do autor, em organizações que conhecem os seus símbolos, valores, ritos, rituais, histórias e tabus.

Ao concluir o seu trabalho, Alves (1997), menciona, ser de inestimável importância o papel da gerência-revigoradora, no sentido de administrar a implementação e consolidação da mudança na cultura organizacional.

O modelo de Max Weber denominado de sistema racional de burocracia, estudado por Chiavenato (1993), como influenciador do comportamento humano nas organizações, em que a previsibilidade do comportamento humano, pode ser padronizado, através do desempenho dos participantes, levando a organização a alcançar a máxima eficiência. As conseqüências previstas são situações que a organização cria e se fundamenta para orientar o trabalho do administrador. Weber, em sua teoria lista 10 características como significativas para apoiar e desenvolver o

seu modelo. O modelo de Weber, é complementado por um de seus seguidores, Robert K. Merton, que propõe as disfunções da burocracia, denominadas de conseqüências imprevistas, que levam a organização a ineficiência, baseando-se na idéia de que a rigidez, do modelo de Weber, leva a organização a reduzir a eficácia organizacional e põe em risco o apoio da clientela. Desse modo o modelo de Merton foi acoplado ao de Weber, com o propósito de ser estabelecido, através da retroalimentação o equilíbrio do sistema.

As 10 características da burocracia, segundo Weber, são:

- caráter legal das normas;
- caráter formal das comunicações;
- divisão do trabalho;
- a impessoalidade no relacionamento;
- hierarquização da autoridade;
- rotinas e procedimentos;
- competência técnica e mérito;
- especialização da administração;
- profissionalização;
- previsibilidade do funcionamento.

No caso específico da Universidade Estadual do Maranhão, as análises dos dados pesquisados sobre a percepção dos professores com relação aos valores, ritos e rituais predominantes, componentes de cultura organizacional na UEMA, segundo os Fatores: Eficácia e Eficiência, Interação no Trabalho, Respeito ao Funcionário e Gestão por Centro, indicam as seguintes análises para gestão da cultura na UEMA:

- Fator Eficácia e Eficiência (Tabela 08):

O Fator Eficácia e Eficiência, constituído pelos valores, Comprometimento de professores com a missão da UEMA, Eficácia, Eficiência e Planejamento e os Ritos e Rituais Reconhecimento do mérito e Prêmios aos que se destacaram tiveram como média ponderada geral do fator (2,9) e média do desvio padrão (0,5). Com relação aos centros, observa-se que o CCSA, CCA, CECEN e o CESI, ao alcançarem desvios-padrão maiores que a média dos desvios –padrão, passam a ter dispersão maiores que os demais centro, em relação a frequência dos conceitos emitidos pelos respondentes

Com relação aos valores, ritos e rituais, observa-se que os valores: Comprometimento dos professores com a missão da UEMA, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros: CCSA, CCT, e CESC; Eficácia, alcançou média ponderada menor que a média da questão, o Centro CCSA; Eficiência: alcançou média ponderada menor à média da questão os centros CCSA e CECEN; Planejamento: alcançou média ponderada menor que a média da questão, o Centro CCSA. Ritos e rituais: O rito Reconhecimento do mérito, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros CCSA, CCA, CECEN E CESI e Prêmios aos que se destacaram, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros CCSA, CCA e CECEN.

- Fator Interação no Trabalho (Tabela 09):

O Fator Interação no Trabalho, constituído pelos valores, Abertura, Acatamento de sugestões, Amizade entre professores e Democracia, e Ritos e Rituais, Orientação de ingresso funcional, Comparecimento às confraternizações, Socializações, Valorização do trabalho, Satisfação com as condições oferecidas, Normas de tratamento formais, Regras de relacionamentos informais e Normas sobre reuniões, tiveram como média ponderada geral do fator (2,8) e média geral do desvio-padrão (0,5). Com relação aos centros, observa-se que o CCSA, foi o único Centro que alcançou desvio-padrão superior a média do desvio-padrão, por conseguinte, alcançou uma dispersão maior que os demais centros, com relação a frequência de conceitos emitidos pelos respondentes.

Com relação aos Valores, Ritos e Rituais, observa-se que os valores, Abertura, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros, CCSA e CECEN; Acatamento de sugestões, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros CCSA, CCA, CECEN e CESC; Democracia, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros, CCSA, CCA e CECEN; os Ritos e Rituais: Orientação de ingresso funcional, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros, CCSA, CCT e CCA; Comparecimento às confraternizações, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros, CCSA, CCT, CECEN e CESI; Socialização, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros, CCSA e CECEN; Valorização do trabalho, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros, CCSA e CECEN; Satisfação com as condições oferecidas, alcançou média ponderada inferior que a média da questão, com relação com relação aos centros CCSA, CCT e CECEN; Normas de tratamento formais, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros, CCSA e CCA; Regras de relacionamentos informais, alcançou média ponderada inferior a média da questão, com relação aos centros, CCSA, CESC e CESI e Normas sobre reuniões, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação aos centros, CCSA, CECEN, CESC e CESB.

- Fator Respeito ao funcionário (Tabela 10):

O Fator Respeito ao funcionário, constituído pelos valores, Aplicação do plano de carreira, Promoção da qualificação funcional, Honestidade – combate à corrupção e Justiça e Ritos e Rituais, Reconhecimento funcional (cargo), Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA e Reconhecimento profissional (condição social), tiveram como média ponderada geral do fator (2,5) e média do desvio-padrão (0,3). Com relação aos centros, observa-se que o CCT, CCA e o CESB, alcançaram desvios-padrão maiores que a média dos desvios-padrão, suscitando uma dispersão maior que os demais centros, com referência a frequência dos conceitos emitidos pelos respondentes.

Com relação aos valores, ritos e rituais, observa-se que os valores: Aplicação do plano de carreira, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros CCSA e CCT; Promoção da qualificação funcional, alcançou média ponderada menor que a média da questão, com relação, os centros CCSA, CCT e CECEN; Honestidade – combate à corrupção, alcançou média ponderada inferior a média da questão, os centros CCSA, CECEN e CESC e Justiça, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros CCSA e CECEN. Os Ritos e Rituais, Reconhecimento funcional (cargo), alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros CCSA, CCA e CECEN; Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros CCSA, CCT, CECEN e CESI e Reconhecimento profissional (condição social), alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros CCSA, CCT, CECEN e CESI.

- Fator Gestão (Tabela 11):

O Fator Gestão, constituído pelos valores, Criatividade e inovação, Controle e avaliação do trabalho, Flexibilidade gerencial, Respeito à hierarquia, Modernização de recursos materiais, Clareza de normas e regulamentos e Probidade administrativa e ritos e rituais, Programa de orientação funcional, Programa de desenvolvimento profissional, Tradição, Conhece e pratica as normas da UEMA, Divulgação de erros e Perda de chefia por questões políticas, tiveram como média ponderada geral do fator (2,8) e a média do desvio-padrão (0,3).

Com relação aos centros, observa-se que os centros CCSA, CCT, CCA, cecen, CESC e CESB, alcançaram desvios-padrão maiores que a média dos desvios-padrão. Com relação aos valores, ritos e rituais, observa-se que os valores: Criatividade e inovação, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros: CCSA, CCT, CCA e CESI; Controle e avaliação do trabalho, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros: CCSA, CCA, CECEN e CESC.; Flexibilidade gerencial, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros: CCSA, CCT, CECEN e CESI; Respeito a hierarquia, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros: CCSA, CCA, CECEN e

CESI; Modernização de recursos materiais, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros: CCSA e CCT; Clareza de normas e regulamentos, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros: CCSA, CCT e CCA e Probidade administrativa, alcançou média ponderada menor que a média da questão, os centros: CCSA, CCT, CESC e CESI. Ritos e rituais, alcançou média ponderada menor que a média da questão, nos centros: CCSA, CCT e CECEN; Programa de desenvolvimento profissional, alcançou média ponderada menor que a média da questão, nos centros: CCSA, CCT e CECEN; Tradição, alcançou média ponderada menor que a média da questão, nos centros: CCSA, CCT e CESI; Conhece e pratica as normas da UEMA, alcançou média ponderada menor que a média da questão, nos centros: CCSA, CCT, CESC e CESI; Divulgação de erros, alcançou média ponderada menor que a média da questão, nos centros CCA, CESC e CESB e Perda da Chefia por questões políticas, alcançou média ponderada menor que a média da questão, nos centros CCSA, CESC e CESI.

- Sugestões para a gestão da cultura organizacional na UEMA:
 - a) Revigorar os valores, ritos e rituais, através da redução de dispersão dos professores pesquisados, conforme Alves (1997), na busca do consenso, redução de conflitos, maior participação de todos na ação funcional, maior comprometimento com a UEMA, credibilidade funcional, treinamento funcional e outros atributos;
 - b) A administração dos docentes da UEMA, ser desenvolvida através de instrumento de planejamento e controle, fundamentado nos resultados da pesquisa ora demonstrada;
 - c) Ênfase ao desenvolvimento do docente, investindo na cultura do mesmo, considerando, conforme Freire (1999), que a cultura do indivíduo influencia a cultura organizacional e conseqüentemente a mudança organizacional;

- d) Considera-se como vantagem para a UEMA, o fato de todos os professores pesquisados pertencem ao quadro estatutário e, conforme Freire (1999), caso fossem originários de relações contratuais, as dificuldades seriam maiores pela falta de sentimentos de liberdade, lealdade e integração.
- e) Considera-se como vantagem para a UEMA, o fato, conforme percepção dos professores pesquisados, do Fator Respeito ao funcionário, ter alcançado o menor desvio-padrão (0,3), seguido do Fator Gestão (0,4) e os demais fatores, Interação no trabalho e Eficácia e Eficiência, alcançarem (0,5), significando uma menor e maior dispersão entre os fatores, mas com uma tendência de agrupamento relativa entre os fatores;
- f) Considera-se como vantagem para a UEMA, o fato da presente pesquisa ter desenvolvido mais, o lado da cultura organizacional relacionada a manifestações culturais que as crenças, que, conforme Fleury (1996), se torna mais fácil gerencia-la;
- g) Valores e centros que necessitam de revigoramento, na percepção dos docentes pesquisado, na busca de equilíbrio com os demais:
- Comprometimento de professores com a missão da UEMA, nos centros: CCSA, CCT e CESC;
 - Eficácia, nos centros: CCSA, CECEN e CESC;
 - Eficiência nos centros: CCSA e CECEN;
 - Planejamento nos centros: CCSA, CCA e CECEN;
 - Abertura nos centros, CCSA, CCA e CECEN;
 - Acatamento de sugestões, nos centros: CCSA, CCA, CECEN e CESC;
 - Democracia, nos centros: CCSA, CCA e CECEN;
 - Aplicação do plano de carreira, nos centros: CCSA e CCT;

- Promoção da qualificação funcional, nos centros: CCSA, CCT e CECEN;
 - Honestidade-combate à corrupção, nos centros: CCSA, CECEN, CESC e CESI;
 - Criatividade e inovação, nos centros: CCSA, CCT, CCA e CESI;
 - Controle e avaliação do trabalho, nos centros: CCSA, CCA, CECEN e CESC;
 - Flexibilidade gerencial, nos centros: CECEN, CCT e CECEN;
 - Respeito a hierarquia, nos centros: CCSA, CCA, CECEN e CESI;
 - Modernização de recursos materiais, nos centros: CCSA e CCT;
 - Clareza de normas e regulamentos, nos centros: CCSA, CCT e CCA;
 - Probidade administrativa, nos centros: CCSA, CCT, CESC e CESI.
- h) Ritos, rituais e centros que necessitam de revigoramento, na percepção dos docentes pesquisados, para busca de equilíbrio com os demais:
- Reconhecimento do mérito, nos centros: CCSA, CCA, CECEN e CESI;
 - Prêmios aos que se destacaram, nos centros: CCSA, CCA e CECEN;
 - Orientação de ingresso funcional, nos centros: CCSA, CCT, CCA e CECEN;
 - Comparecimento às confraternizações, nos centros: CCSA, CCT, CECEN e CESI;
 - Socialização, nos centros: CCSA e CCA;
 - Valorização do trabalho, nos centros: CCSA, e CECEN;
 - Satisfação com as condições oferecidas, nos centros: CCSA, CCT e CECEN;

- Normas de tratamento formais, nos centros: CCSA e CCA;
- Regras de relacionamentos informais, nos centros: CCSA, CESC e CESI;
- Normas sobre reuniões, nos centros: CCSA, CECEN, CESC e CESB;
- Reconhecimento funcional, nos centros: CCSA, CCA e CECEN;
- Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA, nos centros: CCSA, CCA e CECEN;
- Reconhecimento profissional (condição social), nos centros: CCSA, CCT, CECEN e CESI;
- Programa de orientação funcional, nos centros: CCSA, CCT e CECEN;
- Programa de desenvolvimento profissional, nos centros: CCSA, CCT e CECEN;
- Tradição, nos centros: CCSA, CCT e CESI;
- Conhece e pratica as normas da UEMA: CCSA, CCT, CESC e CESI;
- Divulgação de erros, nos centros: CCA, CESC e CEB;
- Perda da chefia por questões políticas, nos centros: CCSA, CESC e CESI.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo relaciona-se aos resultados conclusivos e o estabelecimento de recomendações a respeito de estudos desenvolvidos no âmbito da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, sobre os valores, ritos e rituais predominantes para a cultura organizacional.

5.1 CONCLUSÕES

A cultura organizacional é geralmente considerada como um processo de construção de realidades que permite que as pessoas conheçam e entendam sobre eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas de maneiras diferentes, mas ajudam a enfrentar as diferentes situações vividas pelas organizações, expressadas pelo comportamento consciente e significativo de seus funcionários. Morgan (2000).

Pelos textos estudados e incorporados no presente trabalho, verificamos que cada organização desenvolve sua própria cultura, formada através de influências externas, de aspectos internos relacionados com sua história, valores, ritos, rituais e outras formas de manifestações culturais, que contribuem para a construção de uma realidade organizacional. E uma das melhores maneiras de se penetrar nessa realidade, consiste em conhecer como seus funcionários percebem essa realidade, a partir dos valores, ritos e rituais organizacionais.

O aspecto da cultura organizacional focalizada neste estudo, foi de investiga-la na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, a partir da caracterização dos seus valores, ritos e rituais organizacionais predominantes segundo a percepção do seu corpo docente. Para responder ao problema de pesquisa, os dados foram coletados

junto à fonte primária, através de questionários aplicados durante o mês de julho do corrente ano e analisados de modo estatístico-descritivo.

Com o propósito dos objetivos desta pesquisa, serem alcançados, baseados em processo amostral, em primeiro lugar procurou-se conhecer e analisar os docentes funcionalmente e as suas respectivas percepções em cada um dos sete centros pesquisados, sobre os valores, ritos e rituais predominantes da cultura organizacional e em segundo lugar, verificou-se se há congruência de percepção entre os docentes nos respectivos centros pesquisados em relação aos Fatores.

Desse modo, a fundamentação teórico-empírica, dos estudos e conceitos de cultura organização, valores, ritos e rituais organizacionais, apoiado por instrumental estatístico-descritiva, segundo um processo metodológico adequado, foi possível conceber conhecimentos esclarecedores acerca do universo simbólico trabalhado. A consciência sobre as limitações do presente estudo estão mencionados no Capítulo 3 da dissertação, mas que não o inviabilizam, face a confiabilidade da aplicação, apuração e análise de todos os questionários da amostra, na Capital e no interior do Estado do Maranhão, aliado ao instrumental estatístico-descritiva aplicado.

- **Fator 01 – Eficácia e Eficiência:**

Relacionando o Fator 01 com os Centros pesquisados, verifica-se com base nas Tabelas 08, 17 e 18, que os valores Eficácia e Eficiência, alcançaram médias ponderadas maiores que a média geral do fator, em relação aos demais valores e inclusive aos Ritos e Rituais. Mas, também observamos que os valores Comprometimento com a missão da UEMA e Planejamento atingiram médias maior e igual que a média geral do fator, respectivamente. Com relação aos Ritos/Rituais analisados, todos apresentaram médias abaixo da média geral do fator.

Desse modo, os valores Eficácia, Eficiência, Comprometimento com a missão da UEMA e Planejamento, são mais predominantes para a cultura organizacional da UEMA, em relação aos demais componentes deste Fator.

Na relação do Fator 01 com os Centros pesquisados, observa-se que há uma maior congruência de percepção dos docentes pesquisados com relação aos Centros

pesquisados CESC, CESI e CESB e menor congruência com relação aos Centros CCSA, CCT, CCA e CECEN, decorrente de uma maior dispersão de distribuição de frequências, fruto de percepção dos docentes pesquisados, em relação ao Fator 01.

- **Fator 02 – Interação no Trabalho**

Conforme as Tabelas 09, 17 e 18, o valor Amizade entre os professores, alcançou média ponderada maior que a média geral do Fator, maior que os demais valores, igualando-se ao rito/ritual Regras de relacionamentos informais e suplantado pelo rito/ritual Comparecimento às confraternizações, que alcançou a maior média do Fator 02, com patamar acima da média geral do Fator.

Ficaram em planos menores, embora com médias igual e acima da média geral do fator os valores considerados importantes para qualquer universidade, respectivamente, como Democracia – participação dos docentes na escolha de seus dirigentes e Abertura – clima propício ao diálogo.

Com relação aos Ritos/Rituais, ficaram com médias menores que o rito/ritual Comparecimento às confraternizações, os demais ritos /rituais, mas com médias acima da média geral do Fator, Regras de relacionamento informais e Normas sobre reuniões.

Desse modo, os valores Amizade entre os professores, Abertura e Democracia e os ritos/rituais Comparecimento às confraternizações, Regras de relacionamentos informais e Normas sobre reuniões são os considerados mais predominantes para a cultura da UEMA dos constituidores do Fator 02 analisados no presente trabalho.

Na relação do Fator 02 com os Centros pesquisados, verifica-se uma maior congruência de percepção dos docentes pesquisados em relação aos Centros CESC, CESI e CESB e com menor congruência com relação aos Centros CCSA, CCT, CCA e CECEN, que logicamente apresentam uma maior dispersão da distribuição de frequências, fruto das percepções dos docentes pesquisados, com relação ao Fator 02.

- **Fator 03 – Respeito ao Funcionário**

Considerando as Tabelas 10, 17 e 18, verificamos que os valores Promoção da qualificação funcional, Honestidade – combate a corrupção e Justiça, alcançaram médias maiores que a média geral do fator, enquanto o valor Aplicação do plano de carreira atingiu média em patamar mais baixo. Com relação aos ritos /rituais Reconhecimento funcional (cargo), Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA e Reconhecimento profissional (condição social), auferiram médias menores que a média geral do Fator.

Desse modo, os valores Promoção da qualificação funcional, Honestidade – combate a corrupção e Justiça são os considerados mais predominantes para cultura organizacional da UEMA, dentre os analisados e constituidores do Fator 03.

Na relação do Fator 03 com os Centros pesquisados, observamos que existe uma maior congruência de percepção dos docentes pesquisados com relação aos Centros CCSA, CCT, CECEN, CESC, CESI e CESB, por se situarem na faixa de baixa dispersão e logicamente com menor congruência de percepção dos docentes em relação ao Centro CCA, por se localizar na faixa de média dispersão.

- **Fator 04 – Gestão**

Analisando as Tabelas 11, 17 e 18, verificamos que os valores Probidade administrativa, Clareza de normas e regulamentos, Modernização de recursos materiais, Respeito à hierarquia e Flexibilidade gerencial, alcançaram médias ponderadas superiores à média geral do fator, com exceção dos valores Criatividade e inovação e Controle e avaliação do trabalho que alcançaram médias mais baixa. Com referência aos ritos/rituais, apenas Tradição, Divulgação de erros e Perda da chefia por questões políticas, alcançaram médias mais alta que a média geral do fator. Os ritos/rituais Conhece e pratica as normas da UEMA, Programa de desenvolvimento profissional e Programa de desenvolvimento funcional, alcançaram médias ponderadas mais baixa que a média geral do fator.

Desse modo, os valores Flexibilidade gerencial, Respeito a hierarquia, Modernização de recursos materiais, Clareza de normas e regulamentos e Probidade

administrativa e os ritos/rituais Tradição, Divulgação de erros e Perda de Chefia por questões políticas, conforme análise, são os mais predominantes para a cultura organizacional da UEMA, com relação ao Fator 04.

Na relação do Fator 04 com os Centros pesquisado, observamos que existe uma maior congruência de percepção dos docentes pesquisados com relação aos Centros CCT, CCA, CESC, CESI e CESB, por se encontrarem na faixa de baixa dispersão e em consequência os Centros CCSA e CECEN, por se encontrarem na faixa de média dispersão, têm menores congruência de percepção dos docentes pesquisados em relação ao Fator 04.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Ficou evidenciado no presente estudo, que a UEMA encerra em si características próprias, em nível das interações dos docentes pesquisados, em desenvolver uma maneira própria de agir e interagir, com a universidade. A UEMA é uma universidade jovem, com apenas 19 anos de existência e embora existam influências de 06 de seus cursos, conforme processo histórico, como escolas universitárias isoladas, com 34 anos de existência, a sua caracterização como universidade jovem é patente. Com essas características da universidade e levando-se em consideração as análises de dados originários da percepção dos docentes sobre valores, ritos e rituais predominantes da cultura organizacional, como forma de contribuir para uma melhor compreensão da dimensão da sua cultura organizacional e com o propósito de colaborar com a UEMA, recomenda-se os seguintes pontos:

- a) Divulgar os resultados da pesquisa em todos os municípios-sede dos Centros pesquisados, especialmente nos Cursos e Departamentos, a fim de que todos os docentes conheçam e tirem suas conclusões sobre o presente estudo e

especialmente os professores pesquisados conferirem os resultados da pesquisa que participaram;

- b) Elaboração e administração de plano de carreira do magistério superior, fundamentado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e normas complementares, com plena participação dos docentes em sua elaboração e administração;
- c) A UEMA criar, através de planejamento acadêmico as condições orçamentárias, financeiras e sociais necessárias para os docentes exercerem suas profissões com plena dedicação;
- d) A elaboração de programas no sentido de valorizar os ritos e rituais de Renovação e os valores Criatividade e inovação e Controle e avaliação do trabalho, como importantes para o estilo de gestão participativa universitária, além de incentivar a criatividade (inovação) dos docentes em suas áreas de atuação;
- e) Sistema de capacitação para os docentes, incentivando-os a participarem de programas de pós-graduação com vistas a um melhor desempenho nas atividades acadêmicas, tanto como docentes, pesquisadores ou como dirigentes universitários;
- f) Repensar o modelo de estrutura organizacional atual da UEMA como autarquia, para uma nova forma de organização e conseqüentemente de estrutura organizacional que melhor reflita o seu processo de interiorização e descentralização de ações acadêmicas, administrativas e financeiras e desconcentrador físico de suas instalações acadêmicas, administrativas; e financeiras;
- g) Adoção de processo decisório com vistas a sua adequação à cultura organizacional, no sentido de obter-se um entendimento consensual sobre os novos princípios que nortearão as decisões, em todos os níveis, através de programas de modernização das normas acadêmicas, administrativas e financeiras, como definidoras de procedimentos;
- h) A UEMA desenvolver procedimentos facilitadores de processos que levem à formação de lealdade e comprometimentos à instituição, pelos docentes, inserindo

no processo acadêmico e administrativo, valores compartilhados, objetivos claramente estabelecidos e assimilados, com treinamento para o exercício de uma maior autonomia e padrões de decisões consensuais Alves (1997);

- i) A UEMA incentivar e desenvolver programas de treinamento e de apoio institucional, acadêmico e administrativo-financeiro, sobre a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, como pedra angular do ensino superior, marco de qualidade que caracteriza o fazer universitário Constituição Federal (1988);
- j) A UEMA trabalhar os valores, ritos e rituais organizacionais pesquisados, como forma de melhor adaptar-se externa e internamente, com a intenção de adotar formas renovadas de organização acadêmica, que possibilite e instrumentalize, para que os docentes possam pensar, terem independência intelectual e aptidões para construir e buscar, de maneira contínua, o próprio conhecimento;
- k) A UEMA, desenvolver processo adequado de comunicações, como ligação entre os propósitos organizacionais e o comportamento dos seus docentes. A premissa de que quem não recebe informações não pode assumir responsabilidades, é verdadeira. Desse modo, a comunicação é, portanto, um elemento fundamental na implementação e, especialmente, na consolidação do revigoramento cultural da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 1998.
- BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.4, p.6-19, out./nov./dez. 1996.
- BARROS, A. J. S. LEHFELD, N. A S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CALDAS, M. P., WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p.6-17, jan./mar. 1997.
- CARAVANTES, G. R., CARAVANTES, C. B. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHANLAT, J. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v.2.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral de Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHINELATO FILHO, J. **O & M integrado à informática**. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- COLOSSI, N. **Clima Organizacional: considerações conceituais**. Florianópolis: UFSC, 1996.
- CONSTITUIÇÃO do Estado do Maranhão**. São Luís: SIOGE, 1989.
- COSTA, G. V. da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.
- CURADO, I. B. Um passeio pelo labirinto. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p.8-24, maio/jun. 1994.
- CURY, A. **Organização & Métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CURY, A. **Organização & Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DEAL, T., KENNEDY, A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun. 1991.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FOGUEL, S., SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.

FONSECA, J. S. **Estudos de estatística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

For GRAD – Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras: um projeto em construção. <http://www.unicamp.br/prg/forgrad>. Ilhéus, maio de 1999.

FRANÇOIS, A. R., FARIA, N. Maranhão. **Manual de organização**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.

FREIRE, J. R. S. Mudança na organização e a cultura da empresa: uma questão da gestão de recursos humanos. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano IX, n.26, p.13-16, out. 1999.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1991_b.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.31, p.73-82, jul./set. 1991_a.

FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.293-304.

GOOD, W. J., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1968.

HOEBEL, E. A., FROST, E. L. **Antropologia cultural e social**. São Paulo: Cultrix, 1995.

KOOTZ, H. *et al.* **Administração: organização, planejamento e controle**. 14.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, E. M. **Ciências sociais e sociologia**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEITÃO, J. S. de S. Clima organizacional na transferência de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.3, p.53-62, jul./set. 1996.

LERNER, W. **Organização, sistemas e métodos: solução para renovação e inovação empresarial participativa.** São Paulo: Atlas, 1992.

LIKERT, H. **Novos padrões de Administração.** São Paulo: Pioneira, 1979.

LIMA, A. F. Cultura organizacional: conceito e funções deste fenômeno tão comentado e tão pouco entendido. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano VIII, n.21, p.36-43, mar. 1998.

MACHADO, D. D. P. N. **Qualidade total e cultura organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.A.** 1996. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARCONI, M de A., PRESOTTO, Z. M. N. Cultura. In: _____. **Antropologia: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1996. p.41-56.

MATTOS, R. de A. **Gerência e democracia nas organizações.** Brasília: Livre, 1988.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 1981.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1973.

MEDEIROS FILHO, B. C. de. **Revolução na cultura organizacional.** São Paulo: STS, 1992.

MIRANDA, M. dos P. **Organização e métodos.** São Paulo: Atlas, 1985.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 1998.

PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável ?** São Paulo: Atlas, 1996.

PIFFNER, J. M., SHERWOOD, F. P. **Organização administrativa.** São Paulo: Importadora de Livros, 1965.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCOTT, C. D, DENNIS, J. T. **Gerenciando a mudança organizacional: liderando sua equipe durante a transição: guia prático para gerentes.** Rio de Janeiro: Qualitmark, 1994.

SOARES, V. P. **Clima versus cultura organizacional.** Curso de Administração da Faculdade Porto-Alegrense de Ciências Contábeis e Administração. Internet: <http://www.geocities.com/wallstreet/market/4702/home.num>. Porto Alegre, 1998.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, Á., GONDIM, M. das G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TAVARES, M. das G. de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica de mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TCHAICOVSKY, F. M., BARCELL, P. C. de A. Pesquisa sobre valores da vida e no trabalho realizado pelos cursos de administração FEA/UFRJ e executivos das EBCEs. In: V ENANGRAD. 1994, Piracicaba. **Anais** São Paulo: ANGRAD, 1996. p.274-283.

TOMEI, P. A., BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana.** São Paulo: Makron Books, 1993.

TONET, H. Globalização: um novo desafio para a administração. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano VIII, n.21, p.22-29, mar. 1998.

TORQUATO, G. **Cultura: poder, comunicação e imagem fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira; Universidade de São Paulo, 1991.

TRICE, H. M., BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites ceremonials. **Academy of Management Review**, v.9, n.4, p.653-669. 1984.

UEMA. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. Boletim Estatístico da PROPLAN, 1994-1997. São Luís: UEMA, 1998b.

UEMA. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. Estatuto da UEMA. Dec. Estadual 15.581, São Luís: UEMA, 1997.

UEMA. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. Regimento interno da UEMA. São Luís: UEMA, 1998a.

VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** São Paulo: Pioneira, Universidade de São Paulo, 1986.

ANEXOS

ANEXO 1

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – TURMA UEMA**

Prezado(a) professor(a),

Tenho o prazer de apresentar a Vossa Senhoria o presente questionário sobre a cultura organizacional da UEMA, visando conhecer os valores, ritos e rituais nela predominantes, a partir da percepção do seu corpo docente, selecionado através de critérios científicos de amostragem estatística.

O referido questionário faz parte da pesquisa que está sendo desenvolvida para a elaboração de minha dissertação de Mestrado em Administração, pela Universidade Federal de Santa Catarina.

É importante destacar a não necessidade da identificação do respondente, considerando que os dados serão analisados agrupadamente. Contudo, em contrapartida, suscito como importante e imprescindível a sua participação na pesquisa já abordada, respondendo com autenticidade os tópicos mencionados no referido questionário.

A sua valiosa colaboração em muito contribuirá para melhor se conhecer a cultura organizacional da UEMA, além de ser e ser possível a formulação de programas de mudança organizacional na Universidade, contribuirá para a minha titulação acadêmica. Muito obrigado pela sua participação.

Cordialmente,

**José de Ribamar dos Santos Almeida
Diretor do Curso de Administração –UEMA
Professor do Departamento de Estudos de Administração – DEA**

Questionário Nº/.....

Data:/...../.....

Primeira Parte**DADOS GERAIS****1. Centro a ser Pesquisado:**

- () Centro de Estudos de Imperatriz - CESI
- () Centro de Estudos de Bacabal – CESB
- () Centro de Estudos de Caxias – CESC
- () Centro de Estudos de Santa Inês – CESSIN
- () Centro de Estudos de Balsas - CEB
- () Centro de Ciências Sociais Aplicada – CCSA (São Luis)
- () Centro de Ciências Tecnológicas – CCT (São Luis)
- () Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais-CECEN (São Luís)
- () Centro de Ciências Agrárias - CCA (São Luis)

2. Cargo:

- () Professor Auxiliar
- () Professor Assistente
- () Professor Adjunto
- () Professor Titular

3. Sexo:

Masculino Feminino

4. Titulação (favor indicar apenas a mais elevada):

Graduação completa Especialização completa

Mestrado completo Doutorado completa

5. Tempo de serviço na Universidade Estadual do Maranhão-UEMA:

Até 5 anos De 6 a 15 anos

De 16 a 25 anos Acima de 25 anos

6. Regime de trabalho :

20 horas 40 horas TIDE: **Tempo Integral e Dedicção Exclusiva**

Segunda Parte

DADOS ESPECIAIS

Desta parte do questionário consta uma série de 38 afirmativas que expressam os valores, ritos e rituais da cultura organizacional presentes no dia-a-dia da Universidade Estadual do Maranhão. Para cada afirmativa o sr.(a) deve dar a sua opinião, concordando ou discordando delas.

Cada afirmativa possui uma escala numerada de 5 a 1; cada número corresponde a uma alternativa de resposta, da seguinte forma:

5 : significa que CONCORDO TOTALMENTE com a afirmativa

4 : significa que CONCORDO com a afirmativa

3 : significa que NÃO ESTOU BEM CERTO quanto à afirmativa

2 : significa que DISCORDO da afirmativa

1 : significa que DISCORDO TOTALMENTE da afirmativa

Sua tarefa é assimilar, em cada escala, o número correspondente à resposta escolhida, conforme a sua opinião, como no exemplo a seguir:

A sua participação em decisões referentes ao seu trabalho resulta em maior motivação.

Caso o Sr.(a) concorde integralmente com a afirmativa, favor assinalar o número 5, o que pode ser feito com um círculo. Caso o Sr.(a) concorde com a afirmativa, favor assinalar o número 4, e assim por diante.

IMPORTANTE: assinale apenas uma alternativa em cada escala.

VALORES ORGANIZACIONAIS A SEREM VERIFICADOS

1. Considerando que a missão da UEMA é a produção científica e a renovação do conhecimento humano, através da pesquisa, voltada para o ensino e a extensão, existem comprometerimentos por parte dos professores, com a missão da Universidade.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

2. Na UEMA, as tarefas dos professores são executadas de forma a atingir seus objetivos.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

3. Na UEMA, as tarefas dos professores são executadas de acordo com o previsto nos regulamentos e normas de trabalho.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

4. Na UEMA, os trabalhos dos professores são orientados por planos que são elaborados para evitar a improvisação.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

5. Existe, na UEMA, um clima propício ao diálogo, através do qual cada professor pode expressar livremente suas opiniões.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

6. Na UEMA, os professores têm suas sugestões normalmente acatadas pelos dirigentes.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

7. Observa-se na UEMA, um clima de relacionamento amistoso e agradável entre os professores.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

8. Verifica-se, na UEMA, uma ampla participação dos professores na escolha de seus dirigentes.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

9. Existe uma preocupação, na UEMA, com a carreira funcional de seus professores, o que pode ser observado pela aplicação do seu plano de cargos e salários.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

10. Existe, na UEMA, uma preocupação com a qualificação dos seus professores através do incentivo à capacitação e ao treinamento.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

11. Verifica-se, na UEMA, a promoção do combate à corrupção em geral, na Universidade.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

12. Observa-se, na UEMA, um sentimento amplo de justiça, decorrente da imparcialidade nas decisões administrativas relacionadas aos professores.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

13. Existe, na UEMA, um estímulo ao trabalho criativo e à capacidade dos professores inovarem a forma de realização de suas tarefas e atividades.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

14. Com relação ao controle do trabalho executado pelos professores observa-se que existe, na UEMA, acompanhamento e avaliação adequados das tarefas desempenhadas.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

15. A administração superior da UEMA é flexível no sentido de que procura adaptar-se às várias situações que se apresentam em seu ambiente organizacional.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

16. Existe, na UEMA, uma tradição de respeito e de acatamento, pelos professores, às ordens emanadas de seus superiores hierárquicos.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

17. Observa-se, na UEMA, uma preocupação com a modernização e com o investimento na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

18. Verifica-se, na UEMA, que as normas e regulamentos gerais existentes são claros e adequados ao bom funcionamento dos trabalhos.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

19. Observa-se, na UEMA, uma preocupação constante, por parte de seus dirigentes, com a administração correta e adequada do dinheiro público.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

RITOS / RITUAIS ORGANIZACIONAIS A SEREM VERIFICADOS

20. Os dirigentes da UEMA, valorizam com mérito, a competência dos professores na realização dos trabalhos.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

21. Existem prêmios aos professores da UEMA que se destacam em suas atividades acadêmicas.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

22. Existe programa de orientação funcional para os professores da UEMA que ingressam na carreira do magistério.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

23. O Sr. (a) comparece às confraternizações realizadas pela UEMA.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

24. Existe, na UEMA, estímulo às atividades sociais e recreativas fora do ambiente de trabalho.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

25. Os professores sentem-se valorizado em seu trabalho como professor da UEMA.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

26. Existe satisfação com as condições que são oferecidas ao professor da UEMA, para execução do trabalho.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

27. Existem, na UEMA, normas de tratamento formais entre os professores.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

28. Na UEMA, os relacionamentos predominantes, entre professores, são de natureza informal.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

29. Existem, na UEMA, normas de regulamentação de reuniões.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

30. Existe, na UEMA, a prática de reconhecimento funcional do professor, oferecendo-lhe os meios funcionais necessários para o exercício do cargo.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

31. Na UEMA, há um clima de satisfação entre os professores com as condições e apoios que lhe são dados para o exercício dos seus trabalhos.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

32. O professor da UEMA tem condição social para exercer sua profissão com dedicação.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

33. Existe, na UEMA, programa de orientação funcional para professores, como forma de facilitar o seu relacionamento com a instituição.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

34. Existe, na UEMA, programa de desenvolvimento profissional para professores, como forma de periodicamente capacitá-los.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

35. Observa-se, na UEMA, que os professores procuram preservar os valores, ritos e rituais tradicionais existentes na comunidade.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

36. Os professores da UEMA conhecem e praticam as normas vigentes na instituição.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

37. Na UEMA, é costume da instituição divulgar os erros cometidos pelos professores.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

38. Existe, na UEMA, perda de chefia por questões políticas.

5 4 3 2 1

--	--	--	--	--

ANEXO 2

Demonstrativo do agrupamento das questões por valores, ritos e rituais organizacionais e seus respectivos fatores de análise.

Quadro A: Agrupamento das questões por valores, ritos e rituais organizacionais, relacionados com o Fator 01.

Eficácia e Eficiência – Fator 01

QUESTÃO	VALORES ORGANIZACIONAIS
01	<i>Comprometimento de professores com a missão da UEMA</i>
	<i>Eficácia</i>
02	<i>Eficiência</i>
03	<i>Planejamento</i>
04	
QUESTÃO	RITOS / RITUAIS DE REFORÇO
20	<i>Reconhecimento do mérito</i>
21	<i>Prêmios aos que se destacaram</i>

Quadro B: Agrupamento das questões por valores, ritos e rituais organizacionais relacionados com o Fator 02.

Interação no Trabalho – Fator 02

QUESTÃO	VALORES ORGANIZACIONAIS
05	<i>Abertura</i>
06	<i>Acatamento de sugestões</i>
07	<i>Amizade entre professores</i>
08	<i>Democracia</i>
QUESTÃO	RITOS / RITUAIS DE INTEGRAÇÃO
22	<i>Orientação de ingresso funcional</i>
23	<i>Comparecimento às confraternizações</i>
24	<i>Socialização</i>
QUESTÃO	RITOS / RITUAIS DE REDUÇÃO DE CONFLITO
25	<i>Valorização do trabalho</i>
26	<i>Satisfação com as condições oferecidas</i>
QUESTÃO	RITOS / RITUAIS INTERCÂMBIO SOCIAL
27	<i>Normas de tratamento formais</i>
28	<i>Regras de relacionamentos Informais</i>
29	<i>Normas sobre reuniões</i>

Quadro C: Agrupamento das questões por valores, ritos e rituais organizacionais, relacionados com o Fator 03.

Respeito ao Funcionário – Fator 03

QUESTÃO	VALORES ORGANIZACIONAIS
09	Aplicação do plano de carreira
10	Promoção da qualificação funcional
11	Honestidade – combate à corrupção
12	Justiça
QUESTÃO	RITOS / RITUAIS DE REFORÇO
30	Reconhecimento funcional (cargo)
31	Satisfação com as condições oferecidas pela UEMA
32	Reconhecimento profissional (condição social)

Quadro D: Agrupamento das questões por valores, ritos e rituais organizacionais, que constituem o Fator 04.

Gestão – Fator 04

QUESTÃO	VALORES ORGANIZACIONAIS
13	Criatividade e inovação
14	Controle e avaliação do trabalho
15	Flexibilidade gerencial
16	Respeito à hierarquia
17	Modernização de recursos materiais
18	Clareza de normas e regulamentos
19	Probidade administrativa
QUESTÃO	RITOS / RITUAIS DE RENOVAÇÃO
33	Programa de orientação funcional
34	Programa de desenvolvimento profissional
35	Tradição
36	Conhece e pratica as normas da UEMA
QUESTÃO	RITOS E RITUAIS DE DEGRADAÇÃO
37	Divulgação de erros
38	Perda de chefia por questões políticas