

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

**MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DA FRONTEIRA**

FRANCISCA CURILEM SALDÍAS

**FLORIANÓPOLIS
2001**

Francisca Curilem Saldías

**MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DA FRONTEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Nelson Colossi, Dr.

**Florianópolis
2001**

MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DA FRONTEIRA

Francisca Curilem Saldías

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



Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

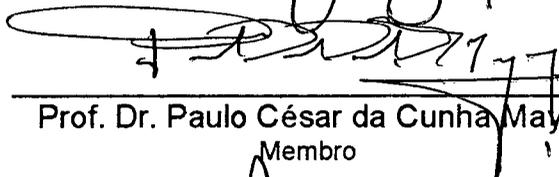
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



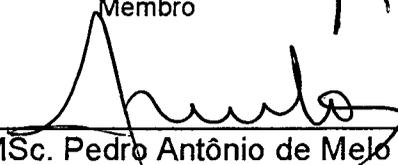
Prof. Dr. Nelson Colossi
Orientador



Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca
Membro



Prof. Dr. Paulo César da Cunha Maya
Membro



Prof. MSc. Pedro Antônio de Melo
Membro

Dedico este trabalho

**a meus pais Francisco Curilem e Carmen Julia Saldías,
responsáveis pela minha formação;**

**às minhas irmãs, Millaray, Maria-Gracia e Paula,
pelo incentivo e apoio para realizar esta grande tarefa;**

**aos meus sobrinhos, Camilo, Sebastián e Maria-José,
continuação de nossos valores;**

ao meu cunhado Iván Reyes Alcamán e

à minha tia Hilda Fincheira.

AGRADECIMENTOS

A Gloria Millaray, pela oportunidade de me manter na sua família durante todo este tempo e contribuir para a realização deste grande sonho, o mestrado no Brasil, Florianópolis.

Ao meu orientador, professor Nelson Colossi, pela confiança em minhas possibilidades, incentivo, paciência e cordialidade que sempre me dispensou.

A todos os membros do Departamento de Administração da UFRO, pela sua colaboração na coleta dos dados.

Aos diretores da Faculdade de Medicina, de Engenharia e Administração e de Educação e Humanidades, pelas entrevistas realizadas.

Aos meus professores do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, por me ensinar a me aventurar no mundo do conhecimento.

Ao pessoal da secretaria do curso de mestrado, Graziela, Marciani e Ângela, pela amizade e apoio que sempre me dispensaram.

A meus amigos e a todos àqueles que, de uma forma ou outra, contribuíram para realização deste trabalho e, em especial, a Myriam, Júlio, Enrique, Luciana e Rosana.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar que fatores culturais foram influenciados e alterados no processo de transformação pelo qual passou a Universidade da Fronteira, localizada em Temuco, na região da Araucanía – Chile, e quais aqueles que foram preservados. Pretendeu-se também observar a diferença de percepção entre os diretores pertencentes às diferentes faculdades que constituem essa instituição de ensino superior. O método adotado foi o estudo de caso, caracterizando-se por ser de tipo descritivo-exploratório e por enfatizar uma abordagem de caráter qualitativa. A unidade de análise foi a Universidade da Fronteira (UFRO) e os diretores que tinham mais de vinte anos na instituição, selecionados através do processo de amostragem estratificada. Os dados foram coletados junto a fontes primárias e secundárias; através de entrevistas semi-estruturadas e de consulta a documentos oficiais e não oficiais relativos à organização. Os resultados do estudo revelaram que os principais momentos da história da universidade situam-se no momento da sua criação, em 1981, por meio do Decreto de Lei nº 17 que estabeleceu a união de duas sedes universitárias que existiam nessa época na cidade de Temuco. Tais sedes pertenciam à Universidade de Chile e à Universidade de Santiago (ex-universidade Técnica do Estado). Assim, o processo de mudança institucional teve um impacto cultural diferente em cada sede, dependendo do grau de transformação a que cada uma foi submetida no processo de criação da nova universidade. A cultura organizacional que predominou, uma vez criada a Universidade da Fronteira, foi a da ex-universidade Técnica do Estado, o que provocou descontentamentos entre os membros que pertenciam à outra sede (Universidade de Chile), embora tal situação tenha sido superada ao longo do tempo. Hoje, a Universidade da Fronteira apresenta fatores culturais fracos, que tendem, no entanto, a serem melhorados através de uma renovação da gestão administrativa que se vê, contudo afetada pelas fortes conseqüências do sistema ditatorial. Pode-se dizer que isto afetou, indubitavelmente, o comportamento dos membros da universidade e a cultura organizacional.

ABSTRACT

This research had the general objective to identify which cultural factors have been influenced and modified by the transformation process of the University of "La Frontera" and which have been preserved. It was also intended to observe the different perceptions of the directors of the faculties that constitute this high educational Institution. The adopted method was the case study, characterized as descriptive-exploratory and that emphasizes a qualitative approach of the matter. The unit of analysis was the University of "La Frontera" (UFRO) and the directors who had more than twenty years working in the institution, selected through a process of stratification sampling. Data had been collected from primary and secondary sources, consisting of half-structuralized interviews and the consultation of official and not official documentation of the organization. The results of the study had disclosed that the main moments of the history of the university are its creation in 1981, by means of a Decree of Law nº 17 that established the union of two university headquarters that existed at this time in the city. Such headquarters belonged to the University of Chile and the University of Santiago (ex- Technical State university). Thus the process of institutional changes had a different cultural impact depending on the transformation degree of each of the distinct faculties of the university that result from the union of the two headquarters. The organizational culture that predominated in the just created University of "La Frontera" was the culture of the Technical State university. This provoked grumblers in the members that belonged to the other headquarters (University of Chile), also this situation has been resolved in the present time. Today, the University of "La Frontera" presents weak cultural factors, that, however, tend to be improved by a renew of the administrative management. Nevertheless these efforts have been affected by the impositions of the dictatorial system. It can be said that this certainly affected the behavior of the members of the university and the organizational culture of this institution.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
SUMÁRIO	VI
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	VII
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	1
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	4
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	5
1.4 VISÃO GERAL DO ESTUDO.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	8
2.1 A UNIVERSIDADE COMO FENÔMENO DE ESTUDO.....	10
2.1.1 Nascimento das Universidades.....	10
2.1.2 Modelos de Universidades.....	14
2.1.3 Objetivos Institucionais.....	22
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.2.1 Os Estudos sobre Cultura Organizacional.....	26
2.2.2 Conceito e Elementos da Cultura Organizacional.....	29
2.3 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
2.3.1 Variáveis que induzem à Mudança da Cultura Organizacional.....	35
2.3.2 Administração da Cultura.....	37
2.4 ESTUDOS RELACIONADOS DESENVOLVIDOS NO MESTRADO DO CPGA.....	40
2.4.1 Estudos sobre Cultura Organizacional.....	42
2.4.2 Estudos sobre Mudança Organizacional.....	45
2.4.3 Estudos sobre Universidade.....	47
3 METODOLOGIA	52
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	52
3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	56
3.4 COLETA E PLANEJAMENTO DOS DADOS.....	57
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	62
4.1 MISSÃO E ESTRUTURA ATUAL DA UFRO.....	62
4.2 PROCESSO DE MUDANÇA INSTITUCIONAL DA UFRO.....	64
4.2.1 Criação da UFRO.....	64
4.2.2 Sucessão da Cultura.....	66
4.2.3 Fatos, Acontecimentos e Aceitação da Missão.....	69
4.3 PROCESSO SUCESSÓRIO E ESTILO DIRETIVO.....	71
4.3.1 Seleção dos Diretores.....	71
4.3.2 Liderança.....	73
4.3.3 Estabelecimento dos Objetivos.....	74
4.4 POLÍTICAS, NORMAS E VALORES.....	74
4.4.1 Políticas de Avaliação e Normas.....	75
4.4.2 Valores, Expectativas, Ideais e Sentimentos.....	79
4.4.3 Imagem da Universidade na Região.....	82
4.5 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS.....	84
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	92
5.1 CONCLUSÕES.....	92
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	97
REFERÊNCIAS	98
ANEXO A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DE PESQUISA	100

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro sinótico dos Modelos de Universidades.....	22
Figura 2 – Gráfico dos tipos de pressupostos que influenciam a Cultura Organizacional.....	31
Figura 3 – Quadro sinótico dos elementos constitutivos da Cultura.....	32
Figura 4 – Gráfico representativo das forças internas e externas de Mudança.....	35
Figura 5 – Gráfico representativo da interação dos componentes da Mudança.....	39

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e definir o tema em estudo, assim como refletir os objetivos e a relevância deste trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

A característica marcante de nossa era é a mudança de valores e crenças, que estão sendo transformados, em níveis mundiais, pelas inovações tecnológicas e, em particular, pela tecnologia da informação e das comunicações. A inovação referida significa tanto uma aplicação prática da ciência quanto um conhecimento sobre a execução de certas tarefas e atividades que se aplicam de uma forma essencialmente utilitária.

A era da agricultura lançou a Primeira Onda de transformações sociais na história. Logo, a revolução industrial desencadeou uma Segunda Onda, chamada de paradigma tecnológico, no qual o mercado constituiu-se numa força modeladora da sociedade. Nesse paradigma, o homem é qualificado segundo critérios da organização mercantil. Hoje predomina uma Terceira Onda, provocando transformações nos setores tecnológicos e sociais que, conforme Toffler (1990), vem acarretando mudanças de grande envergadura em todos os países de alta tecnologia. Esta última onda se caracteriza como um período de transição que, por causa dos aspectos que envolve, não permite que se conheça com precisão a nova tendência imposta à sociedade.

A característica dominante da revolução industrial foi à criação de sociedades de massa, cujo processo produtivo encontrava-se também distribuído em massa. Os seus elementos fundamentais sustentavam-se nos processos produtivos elaborados pelo taylorismo e fordismo. Essa forma de produção, característica do segundo Pós-Guerra, resultou numa notável expansão econômica. Nesse contexto, esta nova forma de produção transformou a organização do trabalho, segundo Nunes (1993), numa vertente produtiva do modelo de

desenvolvimento que reinou de forma hegemônica nas principais economias do planeta até meados dos anos 70. No entanto, a partir desse ano, pelo caráter desenfreado que apresentava tal produção, iniciou-se a crise do capitalismo, onde novas práticas de produção provocaram a chegada de uma terceira Onda de transformação.

A terceira Onda baseia-se num contexto de tecnologias de base microeletrônicas conjugadas com novas formas de organização do trabalho. Suas principais características são a flexibilidade e integração de seus elementos, essências para responder às necessidades da atual estrutura do mercado. Conseqüentemente, ocorrem importantes alterações no trabalho coletivo, ou seja, na combinação social das forças de trabalho individual (terceirização). Tal fato trouxe novidades para a relação capital e trabalho, iniciando um reordenamento do processo social de produção.

Com relação à força de trabalho, surgem novas necessidades e desafios, tais como o aperfeiçoamento profissional, criação de novas especialidades, requalificação dos trabalhadores dispensados e a redistribuição da força de trabalho pelos ramos e atividades da economia. Nesse sentido, a força de trabalho foi novamente reestruturada devido às condições de heterogeneidade. Num nível macroeconômico, o capital torna-se hegemonicamente financeiro, tentando expandir-se para outros mercados, criando um novo fenômeno, chamado globalização ou mundialização.

O fenômeno de globalização cria a necessidade de transformar as organizações em entidades mais eficientes e com maior capacidade de adaptação diante das novas condições do mercado. Nesse contexto, as organizações devem promover mudanças nos seus aspectos culturais ao nível de integração organizacional, tanto interno, quanto externo. No entanto, a presente situação é altamente complexa, pois a atual onda traz com ela os vestígios da onda passada. Como exemplo, pode-se observar a tendência que as escolas e universidades seguiram durante todo este tempo em termos de formação em grande parte de seus estudantes para se adaptarem às organizações burocráticas. Isto pode ser um exemplo essencial das sociedades de massa.

Tais mudanças estão ocorrendo, portanto, no interior de um processo complexo e contraditório que envolve todas as esferas das atividades humanas,

como a cultura e a educação, gerando assim um cenário imprevisível com respeito aos valores e crenças. Neste contexto, o debate sobre cultura organizacional e educação estão tomando grande interesse nos âmbitos educacionais e empresariais. Isto representa um desafio para a Educação, que terá que se preparar para as atuais e futuras demandas educacionais que deverão estar a par das transformações do mercado.

Neste contexto, as universidades, como instituições de ensino superior, devem ser particularmente sensíveis a estes temas de modernização e mudanças. Entretanto, os governos de todos os países estão diminuindo os investimentos nas universidades, levando-as a uma autonomia institucional para que passem a desempenhar novos papéis na sociedade. Isto, por sua vez, está obrigando as IES a revisarem seus objetivos institucionais e a sua atual forma de gestão administrativa, de maneira a se adaptem às novas demandas do mercado, que são cada vez mais heterogêneas e competitivas. Além disto, será necessário desenhar novas estratégias para que possam sobreviver como instituições no mercado, considerando que os recursos provenientes do Estado são cada vez mais escassos.

Assim, para que a educação seja vista hoje como impulsora do desenvolvimento é necessário que a mesma seja capaz de oferecer o que a nova ordem social requer, ou seja, pessoas com a capacidade de responder adequadamente aos requisitos que demanda o mercado, tais como: as habilidades das pessoas de processar grandes quantidades de informação; conhecer e interagir com pessoas de outras culturas, o que pressupõem a tolerância; aprender a aprender; ter um adequado conhecimento das ferramentas tecnológicas e capacidade de resolver os problemas. Também requer que se implante nos estudantes uma atitude mais positiva perante o trabalho em equipe e uma capacidade de negociação que os preparem para enfrentar com êxito as exigências cada vez mais sofisticadas dos processos produtivos.

Neste novo contexto, grandes mudanças devem ocorrer na universidade, que passa a se envolver também com questões relacionadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. Assim, seus papéis estarão fundamentados na busca de um futuro mais viável através de mudanças baseadas no compromisso de estabelecer novas formas de ética e relacionamento na sociedade.

A análise da universidade como entidade pública pode representar uns dos estudos mais representativos sobre os valores organizacionais na forma de como um grupo de pessoas logra se adaptar diante das mudanças ocorridas numa instituição tanto por decisões estabelecidas internamente quanto por pressões externas a ela.

A Universidade da Fronteira (UFRO), foi criada pelo Decreto de Força de Lei nº. 17, de 10 de Março de 1981, como sucessora das sedes da Universidade de Chile e da Universidade de Santiago de Chile (ex-Universidade Técnica do Estado) existentes nessa data na cidade de Temuco - Chile. Portanto, a partir do ano 1981, a Universidade da Fronteira constituiu-se como uma universidade do Estado do Chile, de direito público, autônoma e com patrimônio próprio. Seu objetivo é servir seus mais elevados interesses culturais e espirituais e promover, regional e nacionalmente, a investigação, criação, preservação e transmissão do saber universal.

Neste trabalho, com o intuito de perceber como a mudança e cultura de uma organização se influenciam mutuamente, sendo a primeira uma força poderosa que orienta as ações dos indivíduos dentro da própria realidade de uma organização, empreendeu-se uma investigação orientada pelo seguinte problema de pesquisa:

- **Qual a influência do processo de transformação da Universidade da Fronteira na Cultura Organizacional?**

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Em termos gerais, a finalidade do estudo é descrever o processo de transformação de uma Instituição de Ensino Superior, visando identificar os principais fatos e acontecimentos que marcaram a sua história. Assim, para responder à pergunta de pesquisa formulada, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- Identificar os principais "momentos históricos" da Universidade da Fronteira, sua origem e instituições que a formaram.
- Caracterizar o processo de mudança institucional que formou a UFRO.

- Identificar a influência das instituições que formaram a UFRO sobre a sua cultura organizacional.
- Identificar a atual cultura organizacional da Universidade da Fronteira.
- Identificar as perspectivas e as potencialidades da UFRO.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O debate em relação à cultura organizacional tem sido uma das preocupações mais recentes no contexto administrativo, pois, observando a literatura especializada, pode-se ver que seu realce como tema de pesquisa produziu-se somente a partir da década de 80. Existem variadas teorias que explicam, no entanto, as possíveis causas de seu crescente interesse na administração.

Considerando o que foi referido anteriormente com respeito à atual situação que estão enfrentando as sociedades, faz-se necessário que o estudo da cultura organizacional se realize por meio de um processo mais integrado, sistemático e contínuo. Isto permitirá obter um conhecimento mais subjetivo da dinâmica organizacional num nível de crenças e valores que possam ajudar com maior facilidade aos indivíduos pertencentes a uma organização a enfrentar o processo de mudança.

Muitos autores, no entanto, referem que as dificuldades mais freqüentes que se encontram no processo de mudança são os conflitos, resistências e reações que emergem no momento de pôr em prática as ações de mudança. Isto requer, portanto, que se procurem outras alternativas de estudos que contribuam para o entendimento de tais causas e que, muitas vezes, não podem ser explicadas por meio de técnicas administrativas comuns.

Por sua vez, faz-se necessário desenvolver estudos teórico-empíricos que se orientem numa dimensão cultural de maneira a obter um maior conhecimento das características e dos fenômenos inerentes ao próprio funcionamento das organizações. Neste sentido, pretende-se oferecer um referencial teórico que contribua para a análise das reações dos integrantes de uma entidade frente a determinadas práticas organizacionais.

A mudança é considerada como um processo muito complexo na organização. Conforme Katz e Kahn (1978), não há informações adequadas sobre as modificações importantes dos processos organizacionais, contudo, sabe-se que, quando se trabalha com variáveis menos relevantes, é muito mais difícil obter a mudança, apesar de que tais variáveis signifiquem menor esforço por parte dos agentes da mudança.

Em termos práticos, espera-se que os resultados da pesquisa possam contribuir para o aperfeiçoamento e implementação de estratégias mais eficazes de ação administrativa na Universidade da Fronteira, assim como em outras Instituições de Ensino Superior. Isto possibilitará, num futuro imediato, a um melhor entendimento da realidade interna de cada organização e dos acontecimentos no mundo atual, onde se observa que as organizações estão cada vez mais influenciadas pelas ações humanas.

Com o intuito voltado para os propósitos da pesquisa, estruturou-se este trabalho em cinco capítulos, na forma que se apresenta a seguir.

1.4 VISÃO GERAL DO ESTUDO

O atual capítulo apresenta um arcabouço geral de como as mudanças tecnológicas transformaram e seguem transformando os valores e crenças em nível mundial. Assim, neste contexto de mudança, pretende-se destacar o debate sobre cultura organizacional e educação que estão despertando grande interesse nos âmbitos tanto educacionais quanto empresariais, ao mesmo tempo em que são apresentados o objetivo geral e específicos desta pesquisa.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórico-empírica, de acordo com a bibliografia pesquisada, estruturada em três seções. A primeira seção tem como objetivo referir-se sobre o tema Cultura Organizacional. Para isto, faz-se uma síntese sobre as bases que representaram o ponto de partida do explosivo interesse em estudar a cultura organizacional. Também se pretende entender o que significa Cultura Organizacional através das definições expressas pelas distintas visões de autores tais como Schein (1989), Freitas (1991) e Alves (1997), assim como os elementos mais representativos que a compõem. Por sua vez, enfocam-se algumas questões concernentes aos processos de mudança nas organizações e

que influem diretamente na cultura das organizações. A segunda seção deste capítulo tem como objetivo apresentar o tema concernente à Universidade. Neste caso, apresenta-se uma breve resenha histórica do nascimento destas instituições, os diversos modelos que tratam de características peculiares às organizações acadêmicas e, finalmente, examinam-se questões referentes aos objetivos institucionais. A terceira seção apresenta uma breve revisão da literatura concernente aos trabalhos desenvolvidos no âmbito do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina sobre os temas cultura, mudança organizacional e universidade.

O terceiro capítulo descreve os aspectos metodológicos aplicados nesta pesquisa, incluindo sua caracterização, o delineamento e delimitação da pesquisa, com o esclarecimento sobre a população e amostra utilizada. Por sua vez, definem-se os termos que representam o objeto desta investigação e relata-se a coleta e planejamento dos dados por meio de uma breve síntese do que é uma entrevista e seu devido planejamento. Finalmente, apresentam-se as limitações que surgem da execução de um trabalho teórico-empírico, desenvolvido através de um método predominantemente qualitativo.

O quarto capítulo tem como objetivo apresentar e analisar as informações obtidas no decorrer do trabalho, tanto por meio das entrevistas efetuadas com os diretores de departamento da Universidade da Fronteira como através da documentação consultada. Assim, este capítulo desenvolvido a partir do conteúdo teórico-empírico exposto no capítulo segundo, pretende analisar aspectos tais como: Missão e Estrutura atual da UFRO; Processo de Mudança Institucional da UFRO; Processo Sucessório e Estilo Diretivo; Políticas, Normas e Valores e a Imagem da Universidade na Região.

Finalmente, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais baseadas nos objetivos específicos que persegue este trabalho e algumas sugestões para a realização de futuras investigações sobre a temática explorada no presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

As organizações, alicerçadas à condição de coração da sociedade pelo paradigma tecnológico, conduziram ao ser humano a depender delas em grande escala. Esta espécie de fusão organização-indivíduo fez com que o homem moderno, no âmbito do trabalho, fosse caracterizado de distinta forma, sendo visto como um ser racional e utilitário, de maneira que a organização tivesse um melhor desempenho. Nesta perspectiva, e de acordo com as necessidades que apresentavam o mercado e a organização burocrática, que foi a base desse paradigma tecnológico, o ser humano converteu-se num homem reativo e operativo.

Como os objetivos organizacionais estavam enfocados num âmbito totalmente mercantil, todos os esforços da administração dirigiram-se nesse sentido, assumindo um caráter de cientificismo voltado para racionalizar o trabalho e conseguir maior produtividade. Assim, as primeiras tecnologias gerências, utilizadas desde o início deste século até hoje em muitas organizações, foram aquelas conhecidas como taylorismo, fayolismo e fordismo.

A burocracia representou o instrumento operacional que, por meio de uma administração racional, permitiu que as organizações conseguissem um alto grau de eficiência econômica. Isto foi assim, pois, a burocracia representou um sistema de dominação e alienação que permitiu previsibilidade e estabilidade das ações através de suas normas, regras e regulamentos, de acordo com o conceito weberiano. Nas organizações burocráticas o ser humano foi considerado como mais um instrumento do processo produtivo. Nesse sentido, não se tinha uma preocupação com o indivíduo, uma vez que a organização burocrática estabeleceu um sistema de normas e expectativas a serem estritamente seguidas. Dessa forma, o comportamento humano era considerado como um mecanismo aprendido e totalmente influenciável pela organização.

A partir da crise do capitalismo, as mudanças ambientais estão acontecendo num ritmo cada vez mais acelerado, o que faz que estas mudanças obriguem às organizações e a sua administração como tal, a procurarem novos

modelos e instrumentos que permitam melhorar o desempenho das organizações num mercado cada vez mais deteriorado e competitivo.

De acordo com essas novas condições, a burocracia já não representa mais o modelo ideal para sobreviver num mercado que sofre mudanças contínuas e com características mais competitivas. Hoje, requer-se organizações capazes de se adaptar e mudar com facilidade e rapidez às diversas ameaças e oportunidades às quais as organizações estão ou virão a ser submetidas.

Nessa perspectiva, criou-se a necessidade de ter uma visão diferente do que representa a organização, dando ênfase assim ao comportamento humano. Daí o surgimento de um estudo distinto, focado a uma visão metafórica da organização. Por sua vez, procura-se dar maior importância às dimensões humanas que sempre estiveram ausentes e ocultas, e compreender ao ser humano em todos seus níveis. Fleury e Fischer (1996) afirmam, entretanto, que por causa da limitada capacidade de análise dos métodos e instrumentos aplicados até hoje para uma adequada explicação da realidade organizacional, ampliou-se o limite do que era considerado relevante. Isto quer dizer que se está procurando novas práticas, mais subjetivas, que permitam ajudar a compreender com maior profundidade o fenômeno humano e suas relações dentro e fora da organização.

Baseado nesta perspectiva, este capítulo apresenta o referencial teórico-empírico que sustenta o desenvolvimento da presente pesquisa. O seu objetivo se orientará, primeiramente, em identificar o processo histórico da universidade como Instituição de Ensino Superior (IES), refletindo os diferentes modelos que ela pode representar dependendo de seus objetivos educacionais e fazendo uma síntese de seus objetivos institucionais. Na segunda seção deste capítulo, pretende-se que o leitor possa compreender como a cultura organizacional passa a ser um instrumento fundamental para que as organizações consigam se adaptar a estes novos cenários de mudanças. Nessa perspectiva, analisa-se a mudança da cultura assinalando as variáveis que induzem a uma mudança na cultura e a dificuldade de administrar a cultura organizacional. Na terceira parte, pretende-se, por sua vez, apresentar uma revisão bibliográfica de alguns estudos efetuados no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina relativos aos temas cultura organizacional, mudança organizacional e universidade.

2.1 A UNIVERSIDADE COMO FENÔMENO DE ESTUDO

As constantes mudanças ocorridas nos últimos anos, no mundo em geral e, em particular, nas tecnologias de informação e de comunicação, estão gerando uma nova cultura. Isso obriga à sociedade a conviver com novas formas de aprendizagem, de trabalho e de relacionamento. Por sua vez, essas novas formas de tecnologias, principalmente a Internet, estão fazendo com que as instituições educacionais, como a universidade, percam monopólio da informação e do conhecimento. Isto faz com que as instituições educacionais repensem as grandes linhas de suas missões de forma a se adaptar adequadamente às mudanças que estão acontecendo.

Nesta perspectiva, pretende-se nesta seção, apresentar três temas relacionados com a universidade tais como: processo histórico da universidade como instituição de ensino superior, os diferentes modelos de universidades e, por último, alguns de seus objetivos institucionais.

2.1.1 NASCIMENTO DAS UNIVERSIDADES

Antes da criação das universidades subsistiam, no ocidente, duas correntes de escolas. A primeira corrente estava formada por centros particulares pouco conhecidos que seguiam uma tendência laica. Nelas, ensinavam-se as artes liberais, elementos de arte notarial e de direito prático. A outra corrente de escolas dependia diretamente dos grandes estabelecimentos religiosos tais como mosteiros, catedrais ou colegiados. Elas subsistiam tanto pela organização, quanto pelas matérias ensinadas. A maioria desses centros de estudo apresentava um ensino medíocre e elementar, cujos objetivos orientavam-se somente à preparação das tarefas litúrgicas, embora, existisse um número reduzido de centros que proporcionavam um ensino de qualidade, equivalendo-se ao ensino superior. No entanto, a reputação desses últimos estabelecimentos não era muito estável, pois dependia da presença de algum mestre de renome.

As escolas que proporcionavam um ensino considerado de qualidade ofertavam sete artes liberais, tais como gramática, retórica, lógica, aritmética, música, astronomia, teologia e geometria. Também se encontravam disciplinas mais práticas, tais como o direito e medicina. Assim, a teologia e outras matérias

apoiavam-se em obras fundamentais de alguns autores universalmente reconhecidos. A sua pedagogia era muito rigorosa e os textos eram traduzidos pelos letrados, representando a visão daqueles tradutores. A dialética, que era uma das sete artes liberais, era muito limitada devido às traduções que deformavam o seu sentido original. No entanto, entre os séculos XI e XII, a dialética começou a ter um caráter mais audaz sendo mais racionalista e crítica.

No início do século XII, as escolas tiveram um desenvolvimento explosivo, os mestres e estudantes provinham de todas partes, dando-lhes um caráter internacional. Conforme Verger (1990), o surgimento explosivo de escolas provocou um problema grave de organização, que resultou no reexame das instituições escolares, fazendo com que, nos primeiros anos do século XIII, começassem a surgir as universidades. Tais universidades, conforme Peixoto (2000), foram continuadoras da cultura erudita que se vinha ministrando nas primeiras escolas.

As universidades, conforme Wanderley (1983), são herdeiras das instituições formadas no mundo greco-romano e tiveram, de acordo com o contexto histórico dessa época, o seu desenvolvimento influenciado pela religião, tanto no oriente islâmico quanto no ocidente cristão. Nessa perspectiva, a palavra *universitas* foi utilizada inicialmente para denominar as corporações escolásticas. Com o decorrer do tempo, tal termo foi aplicado para definir uma comunidade de professores e alunos que somente as autoridades civis e eclesiásticas podiam reconhecer ou sancionar.

Portanto, pode-se dizer que as universidades representam uma das instituições mais antigas, significativas e marcantes da sociedade. A sua aparição, na Idade Média, realizou-se nas principais cidades da Europa, estendendo-se, posteriormente, por todos os continentes. De acordo com diversos autores, tais como Verger (1990), Wanderley (1983) e Peixoto (2000), as universidades medievais caracterizavam-se principalmente por serem conservadoras e desinteressadas, voltadas para o saber como um fim em si mesmo. Peixoto (2000), menciona ainda que tais universidades criaram-se num mundo ilustrado e que representavam a forma mais alta de saber intelectual.

Para não depender da política e da justiça monárquica, as universidades medievais aceitaram permanecer, no século XIII, sob a tutela da Igreja. Inicialmente, a dependência da Igreja permitiu às universidades conseguir segurança, no entanto

a autonomia e liberdade intelectual foram posteriormente mudadas. Peixoto (2000) destaca que para entender a mitificada autonomia dessa nova corporação (a universidade) em relação às corporações de ofício deve-se necessariamente analisar o contexto das relações de forças da monarquia, dos laicos e da Igreja. No processo de criação de uma das mais importantes universidades, tal como a de Paris, observou-se que existiam muitas contradições que se caracterizavam por uma dupla tendência. Segundo Verger (1990), as universidades tinham um caráter eclesiástico, embora muitas das escolas que as formaram tivessem, no século XII, uma tendência laica. Portanto, tal tendência laicizante chocava com as resistências das autoridades eclesiásticas, que não queriam renunciar a seu monopólio escolar. Por sua vez, o ensino que era cada vez mais laico, não lograva se adaptar com o resto da sociedade urbana por apresentar certos caracteres particulares com respeito a outros ofícios.

Entretanto, nos anos 1200 e 1210 nasceu em Paris a primeira organização corporativa dos mestres e alunos. Para desenvolver efetivamente suas atividades e aumentar a sua centralização, essa organização corporativa aliou-se com o Papa. Isto se deveu à atitude mais benévola que os Papas do século XIII tinham em relação ao desenvolvimento das universidades. A benevolência da Igreja tinha o propósito de dotar os grandes centros de estudos e de pesquisa de sua cristandade. Evidencia-se que esses centros estavam diretamente ligados ao papado.

Para obter a autonomia a favor da universidade, os mestres incitavam aos alunos desses centros de ensino a criar de forma empírica algumas instituições, para posteriormente serem reconhecidas oficialmente pela entrega da bula papal, a *licentia docendi* (licença para ensinar). Normalmente isso acontecia, pois os legados pontificais costumavam aceitar as decisões tomadas pelas vanguardas universitárias.

Nesse momento, a corporação universitária não tinha uma estrutura física definida, isto é, prédios ou renda própria. Isso favoreceu, em muitas ocasiões, de acordo com alguns autores, sua migração para várias cidades da Europa. No entanto, depois de um longo processo de luta, tais corporações adquiriram grande importância como grupos de consumidores, como elementos de prestígio e como centros intelectuais. Isto favoreceu para que a universidade obtivesse

progressivamente quase todos os privilégios que definiam uma corporação aos olhos dos juristas da época. Diante desse prestígio e dessa nova importância conquistada, as universidades conseguiram efetivar três exigências. A primeira exigência da corporação universitária foi de conseguir independência no recrutamento. Isso possibilitou escolher seus próprios candidatos sem ter que pagar dinheiro, nem fazer um juramento de fidelidade ao chanceler. A segunda exigência refere-se ao direito de estabelecer livremente seus estatutos para regulamentar seu funcionamento interno. Dessa forma ela tinha liberdade de exigir de seus membros um juramento de obediência e de excluir aqueles que não desejasse. Finalmente, a última exigência estabelecida tinha como objetivo alcançar o direito de eleger seus funcionários para assegurar a adequada aplicação de seus estatutos. Nessa perspectiva, pretendeu-se representar a corporação diante das autoridades exteriores e demandar por ela em justiça.

Em grandes linhas, conforme Verger (1990), os historiadores modernos distinguiram três tipos de universidades na Idade Média:

- **Universidades espontâneas:** as aquelas que nasceram do desenvolvimento “espontâneo” das escolas preexistentes. Existem diversos exemplos de universidades espontâneas, onde as mais típicas são as de Paris, de Bolonha e de Oxford;
- **Universidades nascidas por migração:** tais universidades nasceram pela dispersão de mestres e estudantes nas numerosas cidades da Europa. Portanto, de acordo com essas circunstâncias, muitas delas tiveram apenas uma existência efêmera, desaparecendo ao final. No entanto, tem-se o caso da Universidade de Pádua, na Itália, que nasceu em 1222 de uma importante migração de doutores e de estudantes da Universidade de Bolonha, e que logrou perdurar com o tempo e transformar-se numa universidade importante;
- **Universidades criadas:** São aquelas universidades que foram criadas de uma só vez pelo Papa ou pelo Imperador. Estes, segundo Verger (1990, p. 43), “tinham a autoridade soberana necessária para criar corporações do tipo das universidades. Tais universidades recebiam, pois, desde sua origem, uma bula ou uma carta de fundação que definia a priori seus estatutos e seus privilégios”. Tais universidades apresentaram, portanto, uma atitude revolucionária diante do fenômeno das universidades espontâneas.

Nesse aspecto, as universidades conseguiram obter um papel de grande importância na sociedade, onde os papas e soberanos viram nelas uma grande possibilidade de colocá-las à disposição da Igreja e do Estado. Portanto, no decorrer do tempo, a sua gestão começou a ser controlada pelo Estado. Segundo Verger

(1990, p. 43), este novo fenômeno significou “[...] reconhecer na formação universitária, além de seu valor cultural e de seu prestígio, uma utilidade prática e um alcance político”. Isto quer dizer que as universidades transformaram-se numa ferramenta adequada para exercer poder.

Wanderley (1983) menciona uma lista de universidades que se criaram, às portas da época moderna, na Europa. Estas são: Bolonha (1108), Paris (1211), Pádua (1222), Nápoles (1224), Salamanca (1243), Oxford (1249), Cambridge (1284), Coimbra (1290), Praga (1348), Viena (1365), Heidelberg (1386), Leipzig (1409), Lovaina (1425), Barcelona (1450), Basileia (1460), Tübingen (1477), Upsala (1477), Leiden (1575), Edimburgo (1583), Gottingen (1737), Moscou (1755), São Petersburgo (1789), e Londres (1836).

Na América, os colonizadores fundaram as seguintes universidades: Lima (1551), México (1553), Córdoba (1613), Harvard (1636), Yale (1701), e Princeton (1746). Nesse contexto, o sistema universitário da América Latina foi trazido pela Espanha desde o início do século XVI. No Brasil, conforme Wanderley (1983), o sistema implantado caracterizou-se por fragmentar o ensino superior em escolas, cuja primeira universidade nasceu oficialmente em 1920 no Rio de Janeiro, sem ter-se concretizado na prática.

2.1.2 MODELOS DE UNIVERSIDADES

Os estudos desenvolvidos na área da Teoria das Organizações têm tentado delinear algumas características gerais que a maioria das organizações formais compartilham. A Teoria Organizacional considera as organizações como entidades genéricas que simplificam a complexidade dos fatores que interagem nelas para propor tipos puros baseados num protótipo único que possa caracterizá-las. Neste contexto, o que identificará uma organização serão as funções que ela estabelecerá com a sociedade.

As universidades atuais, conforme Romero (1988), podem ser consideradas como uma organização e como tal, obedecem aos requisitos que a caracterizam. No entanto, as universidades apresentam também algumas idiosincrasias que as distinguem das outras organizações. Tais distinções relacionam-se com a diversidade dos fins que ela apresenta, nas suas medidas de

desempenho, na mistura de sua missão, na difusão de autoridade e na fragmentação de suas atividades internas.

Concordando com essa linha, Berchem (1991) diferencia a universidade de outras organizações pelas particularidades que a universidade apresenta no seu desempenho, ou seja, o que distingue a universidade é o *como* ela faz, mas não o *que* ela faz. Por sua vez, Etzioni (1976), identifica as universidades como organizações especializadas, onde seu corpo administrativo fica executando atividades secundárias de maneira a prover os meios necessários aos especialistas para que eles realizem a atividade principal. Neste caso, os administradores só podem fazer algumas objeções e, muitas vezes, seus ascensos hierárquicos são mais limitados do que os dos especialistas, que têm maior probabilidade de alcançar níveis hierárquicos mais elevados.

Por sua vez, Lane (1985) indica que o que singulariza a universidade de outros tipos de organização são as suas diferenças internas e externas. No caso das diferenças internas, conforme este autor, as universidades como instituições de ensino superior estão orientadas para regular o conflito existente entre as unidades auto-suficientes tais como as faculdades e departamentos que atuam de forma racional. No que se relaciona com o aspecto externo, o autor afirma que as universidades estão orientadas para uma manutenção da legitimidade do trabalho acadêmico com a sociedade.

De acordo com um estudo relacionado com a classificação das organizações, Katz e Kahn (1978) estabeleceram que as universidades como instituição de ensino superior podem ser incluídas em duas categorias organizacionais; a primeira refere-se a uma organização orientada à manutenção e a outra como uma organização adaptável. Estes autores propõem uma tipologia de organização baseada na função de que uma organização se desenvolve como um subsistema dentro de uma sociedade maior. Nesta base, apresentam-se quatro tipos de organizações identificadas neste conceito:

- **Organizações produtivas ou econômicas:** têm como objetivo fornecer bens e serviços, tais como as organizações de transporte, de comunicação ou de manufatura;
- **Organizações de manutenção:** as suas funções orientam-se à socialização e ao treinamento dos indivíduos para outras entidades, tais como escolas e igrejas;

- **Organizações adaptativas:** tais entidades pretendem criar um novo conhecimento e tendem a procurar informações disponíveis para solucionar atos inovadores frente aos problemas existentes. São protótipos desta categoria os laboratórios e as universidades de pesquisa.
- **Organizações de função gerencial ou política:** dedicam-se à adjudicação, coordenação e ao controle de recursos, pessoas e subsistemas. Neste caso, encontra-se o Estado como principal estrutura de autoridade da sociedade que mantém uma legitimação nos seus estatutos legais parando todo tipo de monopólio teórico.

Entretanto, Baldrige (1982), apresenta outros modelos teóricos que se relacionam com o processo decisório, estrutura de poder e autoridades institucionais. Tais modelos apresentam um caráter analítico e não prescritivo, que contemplam apenas aspectos internos da universidade. Estes são: a burocracia acadêmica, o modelo colegiado e a universidade como um sistema político.

- **A Universidade como Burocracia Acadêmica**

Neste tipo de modelo, a universidade é vista como uma unidade social burocrática, baseada em ações racionais para alcançar, com um máximo de eficiência, seus objetivos propostos. Além disto, estas organizações aplicam tecnologias avançadas para alcançar as suas metas acadêmicas básicas, tal como o ensino e a pesquisa. Por sua vez, considera-se que os cargos, regras e normas escritas permitirão aumentar a eficiência e a previsibilidade de seus resultados.

A burocracia acadêmica apresenta características típicas que a podem identificar como o modelo burocrático mencionado por Weber. Algumas dessas características são: (1) a competência, que reflete o critério da contratação de seus membros; (2) os salários, que são pagos diretamente pela organização dentro de um padrão organizacional, portanto não são fruto de um sistema de livre negociação; (3) o estilo de vida dos membros da organização, que é centrado na entidade e; (4) a estabilidade, que faz parte do sistema.

Este modelo burocrático, chamado de burocracia profissional, se caracteriza por apresentar um sistema de funções descentralizado e um trabalho operacional estável que permite originar um comportamento predeterminado ou padronizado. Esta burocracia profissional não se apóia numa autoridade de natureza hierárquica, mas numa autoridade de natureza profissional. Dessa forma, os

docentes conseguem maior experiência e autoridade no momento de serem promovidos, caso que não acontece com a hierarquia não profissional, onde o poder e prestígio estão no centro da administração.

- **A Universidade como Modelo Colegiado**

O termo burocracia tem sido muitas vezes rejeitado por parte da comunidade acadêmica, estabelecendo-se assim um modelo chamado de colegiado de governo, ou de comunidade de *scholars*. Neste contexto, existem diversos estudos que analisam este modelo, que é considerado, algumas vezes, como o modelo ideal para as organizações acadêmicas. Isto é assim, pois este modelo apresenta características particulares com relação aos profissionais que são os responsáveis pelo trabalho organizacional. Também este modelo é recomendado pela necessidade do próprio processo ensino-aprendizagem-investigação que caracteriza a universidade.

O modelo Colegiado define a universidade como uma comunidade de iguais, onde as decisões são tomadas por meio de um consenso entre os membros do grupo, apresentando dessa forma um ambiente predominantemente democrático. Conforme Finger (1988), este modelo representa uns dos governos mais utilizados nas organizações acadêmicas em todo o mundo pelas características que apresenta.

No modelo Colegiado, os administradores são eleitos pelos seus pares e seu papel fundamental é representar a universidade no seu ambiente externo. Assim, eles devem tomar decisões de rotina e oferecer serviços de suporte às atividades acadêmicas de acordo com o que se estabeleceu na comunidade. Isto faz com que a administração esteja subordinada às decisões do colegiado. Como é um modelo baseado na comunidade, a relação entre os indivíduos é de natureza informal, onde coexistem sentimentos e valores comuns entre si e coerentes com os objetivos e características da organização. Por sua vez, este grupo informal reflete um alto grau de lealdade para com a coletividade.

- **A universidade como Sistema Político**

Conforme Baldrige (1982), este tipo de modelo supõe que os indivíduos que pertencem a uma universidade têm interesses conflitantes e competitivos entre si. Reflete-se também uma fragmentação dos grupos, que competem entre si,

mostrando uma participação fluida. Por sua vez, entende-se que entre os membros deste modelo existe uma necessidade de compromisso ou troca como um meio para garantir a sobrevivência da organização.

Conforme Katz e Kahn (1978), as organizações que se estruturam de acordo com um modelo político demonstram de forma mais intensa muitos dos atributos de todas as organizações, refletindo assim uma dicotomia dentro-do-grupo-fora-do-grupo. Dessa forma, os membros da organização podem pertencer a uma variedade de grupos no qual um indivíduo pode participar somente a um de tais grupos. As relações com os membros do grupo de oposição se caracterizam por serem emocionais e altamente explosivas.

A influência dos grupos é limitada, uma vez que o poder de cada grupo não é absoluto, sendo mais ou menos difuso, dependendo de onde cada grupo pode exercê-lo ou da situação. A autoridade também é considerada limitada pela pressão que existe entre os grupos. Além disso, o conflito representa um elemento importante para a universidade que se considera como um modelo político. O papel do dirigente acadêmico limita-se somente como mediador ou como aquele que participa na arte do possível. Por sua vez, o administrador é tratado como um negociador, ou seja, como uma pessoa que transita entre os grupos, tratando de estabelecer cursos viáveis de ação para a organização.

No ambiente universitário, a negociação resulta uma prática difícil de conseguir e difícil de se expandir entre os grupos. Os participantes - professores, alunos e profissionais não docentes - são de natureza individualistas e centrados em si mesmos. Isto faz com que as decisões políticas não vão além das questões muito simples e o que faz que os indivíduos estão pouco preocupados com pontos de vista ou ações compartilhadas.

Existem outros modelos, apresentados por Romero (1988), baseados num estudo feito pela Fundação Indústria-Universidade do Instituto de Administração de Universidades Belgas. Tais modelos são: (1) um ambiente de educação; (2) uma comunidade de investigadores; (3) um centro de progresso; (4) um molde intelectual; (5) um fator de produção.

- **A Universidade como um ambiente de educação**

Este modelo, conforme Romero (1988), define a universidade como um lugar privilegiado para ensinar todos os ramos do saber universal, onde o homem é considerado um ser dotado que tem uma aspiração natural com relação ao saber. Assim, seu objetivo primordial orienta-se à difusão do saber e cujas funções darão prioridade ao ensino sobre a investigação, prover uma educação universal e liberal e dar uma formação mais intelectual do que profissionalizante. Portanto, a aprendizagem tem como fim o próprio exercício intelectual, baseado numa sólida formação moral e mental sem a persecução de atingir um fim utilitário. Para responder eficazmente aos objetivos propostos a universidade, como ambiente de educação, deverá estabelecer a sua própria forma organizativa.

Esse modelo de universidade considera como fator mais importante a interação de conhecimentos com os professores. Nessas condições, tal interação dentro de uma comunidade de mestres e estudantes permitirá aos estudantes compreender os grandes contornos, os princípios, dimensões e características das grandes vertentes do saber. Dessa forma, o estudante poderá adquirir, conforme Romero (1988, p.13), "um hábito de espírito e uma maneira de estar que persistirão durante o resto da sua existência e que se caracterizam pela liberdade, justiça, ponderação e sabedoria". Ou seja, o ambiente baseado na educação permitirá ao aluno construir as suas bases científicas que lhe permitirão por sua vez, adquirir uma atitude de justiça e de sabedoria.

- **A universidade como uma Comunidade de Investigadores**

Este modelo de universidade segue a teoria de que todos os indivíduos, sem considerar a idade, podem dedicar-se de forma intensa e livre a aprender, a investigar e perpetuar o esforço da pesquisa para atingir a verdade. Conforme Romero (1988), o que se considera como uma comunidade de investigadores e de estudantes e que por sua vez formam a universidade será o lugar onde a pesquisa se desenvolve. Assim, sua função será de procurar a verdade no seio de tal comunidade. Por sua vez, seus princípios orientam-se à unidade do saber e à unidade de investigação e do ensino.

O princípio da unidade do saber refere-se a que a ciência não pode abarcar a verdade na sua globalidade, portanto ela deve situar-se num universo dos

conhecimentos. Tal universo constitui a universidade como centro de gravidade. Nesse contexto, o objetivo da universidade será o de articular o conjunto das ciências de maneira a refletir uma perspectiva da unidade e da totalidade das ciências e integrar, por sua vez, o investigador.

Pelas características que refletem este modelo, a respeito do destaque que se faz na investigação e na especificidade da ciência, a universidade deve se estruturar através de diferentes faculdades. Isto permite que cada faculdade possa cobrir um domínio ou o conjunto de domínios científicos, entregando total liberdade acadêmica ao professor.

- **A Universidade como um Centro de Progresso**

A teoria principal deste modelo, conforme Romero (1988), baseia-se na idéia de que na sociedade existe uma aspiração ao progresso. Para isto, deve haver uma influencia estreita e mútua entre os elementos progressivos (estudo e reflexão) e o público em geral. Neste caso, considera-se a universidade como a principal entidade capaz de unir as atividades progressivas como um instrumento eficaz para atingir o progresso.

Nesta perspectiva, considera-se que são as condições particulares e concretas dos indivíduos nas suas aspirações por progresso que vão estabelecer e orientar os objetivos da sociedade ou da universidade. Por outro lado, Romero (1988) não considera que as condições de progresso da sociedade se identificam com os objetivos políticos do Estado. Portanto, para que a universidade contribua no progresso da sociedade é necessário que ela seja capaz de atuar de forma independente, sem a intervenção do Estado.

Entretanto, sustenta-se que a cultura, assim como a ciência, deve desembocar numa ação e numa vontade de progresso que não constituam um fim em si próprio. Rejeitando-se, assim, a idéia de que a educação e a investigação, como exercício da inteligência, provenham do vazio, tanto para o estudante quanto para o professor. Portanto, de acordo com este modelo, a universidade deve ser o local principal para estimular a criatividade e criar um ambiente para a reflexão inovadora para, dessa forma, gerar atividades de conservação e transmissão de conhecimentos e de investigação criadora.

- **A Universidade como um Molde Intelectual**

Este modelo de universidade está concebido de acordo com as características pessoais de Napoleão. Napoleão afirmava que

a universidade deve estar ideologicamente submetida ao poder e ter uma função geral de preservação da ordem social pela difusão de uma doutrina comum, à custa de um corpo docente organizado, com intelectuais a serviço do Imperador e assegurando um ensino sobretudo profissional (ROMERO, 1988, p. 19).

Isto faz com que este tipo de universidade tenha características baseadas num molde ideológico, num corpo docente submetido a uma doutrina, funcionários muito disciplinados e com uma extensa autoridade política. Por sua vez, existe um ensino altamente orientado para a realização de atividades profissionais e cujos domínios do saber estão distribuídos em faculdades virtualmente isoladas.

Nessa perspectiva, os princípios organizativos desse modelo universitário refletem as seguintes facetas:

- subordinação generalizada ao poder central;
- apresentação de uma hierarquia militar;
- uniformidade de programas e de tratamento das instituições;
- divisão da universidade em faculdades fechadas e independentes umas das outras.

- **A universidade como um Fator de Produção**

Este modelo de universidade baseia-se no quadro ideológico que prevalecia na U.R.S.S durante o período de governo comunista. Assim sendo, tal universidade tinha como grande meta a construção de uma sociedade comunista, com um objetivo social e político bem definido, embora tal modelo reflita algumas das preocupações que caracterizam as universidades como ambiente de educação, como comunidade de investigadores e como centro de progresso.

O objetivo desta universidade está orientado para construir uma sociedade comunista, portanto este modelo apresentará características predominantemente funcionais, com princípios organizativos que se estruturaram nas seguintes formas:

- dependência praticamente total do poder político;
- planeamento rigoroso e detalhado da formação dos profissionais;
- planeamento da investigação;

- relação estreita entre os conhecimentos da universidade e da vida prática;
- todos os membros das classes sociais podiam ingressar na universidade, caracterizando-a como um ensino democrático pela ausência das despesas para o estudo. Por sua vez existe uma estrita seleção racional e de acordo com o planejamento estabelecido.

Como resumo, apresenta-se a seguir um quadro sinóptico dos cinco modelos propostos por Romero.

Caraterização	A UNIVERSIDADE DO ESPÍRITO			A UNIVERSIDADE DO PODER	
	Um ambiente de educação	Uma comunidade de investigadores	Um centro de progresso	Um molde intelectual	Um fator de produção
Autor	J. H. Newman	K. Jaspers	A. N. Whitehead	Napoleão	URSS (Conselho de Ministros)
Finalidade	Aspiração do indivíduo ao saber	Aspiração do indivíduo à verdade	Aspiração da sociedade ao progresso	Estabilidade política do Estado	Edificação da sociedade comunista
Concepção Geral	Educação geral liberal no seio do saber universal	Unidade da investigação e do ensino no centro da universidade das ciências	Simbiose da investigação e do ensino a serviço da investigação criativa	Ensino profissional uniforme confiado a um corpo organizado	Instrumento funcional de formação profissional e política
Princípios Organizativos	- Pedagogia do desenvolvimento intelectual - Internato e tutores	- Organização por faculdades. - Liberdade académica.	- Corpo professoral criador - Estudantes capazes de aplicar algum princípio geral	- Hierarquia administrativa - Programas uniformes	- Manipulação controlada da oferta de diplomas - Recurso às forças produtivas da nação
Solução quanto ao problema de massa	Uma rede diversificada de instituições do ensino superior no seio da qual as universidades conservam a sua originalidade.			Uma rede oficial uniforme para a massa e para a elite	Adaptação às necessidades económicas e diversificação institucional

FIGURA 1 – QUADRO SINÓPTICO DOS MODELOS DE UNIVERSIDADES

Fonte: ROMERO, 1988, p. 12

2.1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

Numa abordagem tradicional, as organizações são entidades racionais que existem e se justificam para atingir objetivos. Tais objetivos representam os resultados finais que uma organização, departamento ou indivíduo deseja atingir. Dessa forma, segundo Etzioni (1976), os objetivos são estabelecidos a partir de um jogo complexo de poder que inclui diferentes indivíduos e grupos dentro e fora da organização. Por sua vez, estes objetivos baseiam-se nos valores que se constituem

como as referências para dirigir o comportamento geral e específico dos indivíduos numa sociedade.

Estes objetivos, por sua vez, podem ser o resultado de pressões ambientais, tanto internas quanto externas, e podem se apresentar também como reações de natureza diversa, tais como econômica, política, tecnológica e social. Assim, as pressões ambientais atuam sobre a organização mudando conjunturas e levando à entidade a implementar um processo contínuo de adaptações. Portanto, por serem resultantes desses fatores, os objetivos são considerados muitas vezes como conflitantes.

Neste aspecto, Mota de Castro (1988) demonstra como a definição dos objetivos, estabelecida pela direção da organização, desempenha as seguintes funções:

- A comparação entre os objetivos e o desempenho da organização representa o único indicador das possíveis necessidades de decisões com implicações estratégicas. Neste aspecto, se existe uma pequena divergência entre objetivo e desempenho, realizam-se as correções necessárias. Caso que exista uma divergência de grande envergadura, deverá se realizar uma revisão completa da estratégia institucional;
- A definição de objetivos permite identificar as combinações “produto-mercado” relevantes. Isto permite realizar uma análise do ambiente da tarefa da organização e a avaliação da adequação dos recursos no aproveitamento das oportunidades detectadas. Por outra parte, uma vez definidos os objetivos é possível detectar as áreas que identifiquem certas fraquezas que comprometem a consecução dos objetivos da organização;
- Os objetivos gerais permitem identificar objetivos subseqüentes que devem ser cumpridos em cada umas das áreas de responsabilidade. Por sua vez, facilitam o estabelecimento das ações prioritárias e alocar os recursos em consonância com as prioridades;
- O estabelecimento de objetivos claros, concretos, mensuráveis e com possibilidade de serem verificados permite avaliar o desempenho e/ou eficácia da organização e dos seus dirigentes.

Neste caso, considera-se que esta última função é umas das funções mais importantes, pois facilita entender as principais razões pelas quais as pessoas tendem a resistir ao estabelecimento de objetivos organizacionais.

A Universidade, como Instituição de Educação Superior, é considerada como uma instituição social que tem como objetivo fundamental à formação da elite intelectual e científica da sociedade. Além disso, ela se caracteriza por representar

um ideal e por conter uma missão estável e duradoura, assentada em normas e valores do grupo ou sociedade na qual ela está inserida.

Um das características que singulariza a universidade como uma instituição social ou como uma organização complexa é a ambigüidade que apresentam seus objetivos. Conforme Finger (1988, p. 75), “faculdades e universidades têm objetivos vagos, ambíguos, e precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito”. No entanto, apesar da ambigüidade que podem apresentar seus objetivos, estes se orientam ao ensino, pesquisa, serviço à comunidade, administração de instalações científicas, desenvolvimento das artes e outras formas de expressão cultural, solução de problemas sociais e muito mais.

Colossi (1988), indica que, sob uma abordagem substantiva, os objetivos da educação superior estão orientados para a formação superior do homem. Dessa forma, o indivíduo tem a capacidade de perceber a qualidade do conteúdo de um trabalho determinado e ter a força e persistência necessária para definir, perseguir e atingir seus ideais. Sob uma abordagem instrumental, a educação superior é vista como o meio pelo qual o indivíduo se prepara para o mercado de trabalho. Já, de um ponto de vista administrativo, a educação superior além de considerar como papel fundamental a formação de uma elite intelectual e científica, contribui também com a qualidade de vida da sociedade em geral.

Assim, os objetivos podem ser usados como uma política fundamental e coerente para reforçar os valores e esperanças de uma instituição, os quais permitem fornecer, por sua vez, os padrões e guias para as decisões e as ações atuais e futuras das faculdades. Os objetivos são usados também para o planejamento e avaliação institucional, assim como uma guia geral de decisão. Neste contexto, os objetivos permitem à comunidade acadêmica inteira estruturar as decisões a serem alcançadas, resolver os problemas e alocar os recursos financeiros, entre outros.

Colossi (1988) menciona, ainda, alguns objetivos que se consideram como os mais importantes numa instituição de educação superior, que são aqueles que permitem obter liberdade acadêmica; aumentar ou manter o prestígio da instituição; aqueles que mantêm a qualidade superior nos programas; aqueles que asseguram a continuidade e a confiança; aqueles que treinam os estudantes nos

métodos e/ou esforço científico da pesquisa e/ou criativos e que permitem a continuação da pesquisa pura.

Entretanto, Mota de Castro (1988) considera que a definição dos objetivos é freqüentemente imposta ou influenciada por autoridades superiores e por diversos centros de interesse. Neste caso, quando as organizações dependem dos governos, os objetivos das instituições, tais como a universidades, sofrem freqüentemente de:

- **perda total ou parcial de autonomia estratégica.** Isto se deve a que o governo tende a influenciar ou determinar certas atividades legítimas, como a escolha de estratégias que orientam as atividades da organização;
- **ambigüidade de objetivos.** Nestes casos, as instituições que sofrem esta dependência devem conciliar a suas próprias metas e objetivos com os objetivos governamentais ou restrições sociais e políticas decorrentes do programa governamental. Isto faz, portanto, com que existam objetivos ambíguos e até inconsistentes;
- **politização das decisões.** Isto é um risco que devem enfrentar estas organizações pelo debate externo e pressões adicionais. Isso faz com que a "visibilidade" do funcionamento interno aumente, reduzindo assim a flexibilidade da decisão ao nível de topo, e cria incertezas adicionais no longo prazo;
- **tomada de decisões em curto prazo.** Devido à duração limitada das legislaturas esta tendência faz-se cada vez mais usual. Estas decisões em curto prazo tendem a comprometer o planejamento estratégico da entidade pelas incertezas provocadas na obtenção de recursos externos;
- **Burocratização.** Isto faz que se estabeleçam rotinas de trabalho, estruturas centralizadas, planejamento inflexível e sistemas de gestão de pessoal que valorizem uma competência personalizada. Isto, portanto, faz que exista uma diminuição da flexibilidade, da inovação e a perda da busca da eficiência.

Desta forma, pode-se dizer que a definição de objetivos numa instituição representa a base de um bom funcionamento da organização, uma vez que os objetivos permitirão traçar as decisões estratégicas necessárias para alcançar o desempenho esperado de seus membros e orientar a organização quanto à forma de se posicionar no mercado e detectar as possíveis fraquezas que comprometem a consecução de tais objetivos. Por outro lado, observa-se que para alcançar um adequado cumprimento dos objetivos institucionais, estes devem ser claros, concretos e mensuráveis para que os participantes da organização possam compreender o real significado desses objetivos e se sentirem capazes de poder atingir tais objetivos.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta seção tem como objetivo apresentar distintos aspectos que se relacionam com o processo pelo qual passou o estudo da cultura organizacional, tais como a aparição dos primeiros estudos sobre cultura, numa perspectiva antropológica e sociológica. Por sua vez, pretende-se refletir o explosivo interesse de estudar e relacionar a cultura com a Teoria Organizacional. Mencionam-se também as distintas definições de cultura organizacional, apresentadas por vários autores, e os elementos significativos que a constituem. Além disto, analisam-se quais são os fatores que obrigam a uma organização a mudar e as várias dificuldades culturais que se apresentam no momento de se efetuar tal mudança. Finalmente, apresentam-se sugestões para enfrentar e atingir a mudança da cultura de uma organização.

2.2.1 OS ESTUDOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

A maioria dos autores que se têm dedicado ao estudo da cultura organizacional refere-se à dificuldade de estabelecer uma única definição deste conceito. Esta dificuldade deve-se às diversas finalidades e à área de interesse que o pesquisador pretende analisar. Assim, menciona-se que os primeiros intentos de estabelecer uma definição acerca de cultura estão associados com a formação das disciplinas acadêmicas da sociologia e da antropologia. Segundo Oliveira (1998), ambas disciplinas tinham como objetivo aplicar as técnicas da ciência no estudo das pessoas. Nessa perspectiva, a sociologia estudaria todos os fenômenos que se relacionam com a sociedade humana e a antropologia explicaria as origens e o desenvolvimento cultural dos seres humanos.

Entretanto, Fleury e Fischer (1996), estabelecem outros elementos nas correntes antropológicas e sociológicas. Conforme esses autores, os antropólogos concebem o conceito de cultura como um padrão capaz de atribuir significados a certas ações. Nesta perspectiva, a dimensão simbólica é capaz de integrar todos os aspectos da prática social baseada em termos de mediações mais do que nas determinações da infra-estrutura econômica sobre a estrutura ideológica. Portanto, esta corrente assume a cultura como um padrão para interpretar os complexos relacionamentos e para os quais este padrão pode possuir diversos significados entre os indivíduos que pertencem a uma mesma organização ou sociedade.

Para os sociólogos, o ponto de interesse da análise cultural é o interacionismo simbólico, ou seja, se preocupam em analisar a forma como se constrói o universo simbólico. Para os profissionais dessa área, o universo simbólico representa um conjunto de significados que permitem atribuir consistência, justificativa e legitimidade aos indivíduos que pertencem a um grupo determinado. Dessa forma, os integrantes desse grupo poderão apreender a realidade de forma consensual, integrar os significados e viabilizar a comunicação. De acordo com Fleury e Fischer (1996, p. 18), “[...] suas idéias sobre a construção do universo simbólico, seus processos de legitimação, de socialização primária e secundária são importantes para o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional”. Assim, para a visão do interacionismo simbólico, a cultura baseia-se em significados compartilhados e transformados em normas. Por sua vez, estas normas são transmitidas para moldar o comportamento dos indivíduos e lograr assim um relacionamento aceitável no grupo.

No final do século XVIII, conforme Laraia (1993), o termo germânico *Kultur* simbolizava todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Assim, unindo ambos conceitos, elaborou-se no campo da antropologia, a primeira definição de Cultura pelo antropólogo inglês Edward Tylor, para quem cultura é, conforme Laraia (1995, p.25), “[...] o todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Neste caso, a noção de tal definição elaborou-se, segundo Oliveira (1988), com o propósito de diferenciar as pessoas dos animais e cultura, da natureza.

Observa-se, também, que a abordagem cultural não era apresentada de forma explícita na literatura administrativa e organizacional, embora se constate que tais teorias tinham sempre utilizado as dimensões da cultura. No entanto, uma vez que se relacionou a perspectiva cultural com o desempenho organizacional, intensificaram-se os seus estudos, observando-se assim um crescente interesse sobre o estudo da cultura organizacional a partir da década de 80. Segundo posição de Freitas (1991), a preocupação sobre os temas cultura e desempenho aconteceu num momento em que a produtividade norte-americana encontrava-se em declínio, comparada com a produtividade japonesa que estava em plena expansão

competitiva. Aquela situação levantou então a questão das diferenças culturais entre as duas sociedades.

Por sua vez, Schein (1989), menciona que, sob ponto de vista acadêmico e administrativo, existem três razões que influíram muito para o crescente interesse sobre o tema da cultura. A primeira razão é que a cultura possibilita contribuir para o aperfeiçoamento do processo de comunicação, de colaboração e integração organizacional. A segunda razão reflete que a cultura ajuda para o entendimento de como as novas tecnologias influenciam e são influenciadas pela organização. E por último, o estudo cultural estimula o autoconhecimento da organização e o seu desenvolvimento, sendo a cultura uma fonte importante de resistência à mudança.

Freitas (1991) reflete outra teoria, mencionada por Hofstede, que está relacionada com a sobrevivência das organizações nas crises de 74 e 78. Segundo este autor, a Teoria das Organizações deve ser estudada através de uma abordagem holística. Isto permite focar os pontos fortes e fracos das organizações e dessa forma as organizações podem ser observadas como instituições humanas no seu conjunto. Assim, o deslocamento de subsistema para uma visão global reflete as forças da organização como um todo. Segundo o mesmo autor, esta tendência põe ênfase na aplicação de uma visão mais subjetiva no estudo da organização.

Outra possível causa, mencionada por Freitas (1991), relaciona-se com as constantes mudanças do mercado que estão gerando grandes incertezas nos níveis dos valores. A necessidade de contar com valores estáveis faz com que as pessoas procurem tal estabilidade dentro das organizações. Neste contexto, o comportamento dos líderes transforma-se numa variável importante e imprescindível para a criação de valores organizacionais, surgindo dessa forma dimensões simbólicas organizacionais.

Este aspecto pode ser explicado de forma mais detalhada através da concepção de Schon (1971). Este autor menciona que existe atualmente uma perda do estado estável que reflete uma erosão das visões estáveis nos âmbito da ocupação, das religiões, das organizações e nos sistemas de valores. Conforme Schon (1971), estes fatos fazem com que a sociedade e todas as suas instituições estejam passando por um processo contínuo de transformações, o que faz que as condições de incerteza, de imprevisibilidade e de instabilidade afetem aos valores das pessoas tanto nas instituições quanto na vida pessoal.

Portanto, numa perspectiva institucional, a situação de incerteza obriga as organizações a planejar estratégias mais flexíveis, se afastando assim dos métodos utilizados nas organizações burocráticas. Assim o afirma Habermas, quando diz que

as novas estruturas sociais estão marcadas pela diferenciação desses dois sistemas (racionalização e ruptura de valores), interligados de modo funcional, que se cristalizaram em volta do cerne organizatório da empresa capitalista e do aparelho burocrático do Estado (1990, p. 13-14).

2.2.2 CONCEITO E ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Na tentativa de construir um significado global de cultura organizacional, o psicólogo Edgar Schein oferece um dos conceitos mais ricos e completos que servem como fonte de referência direta na maioria das obras que debatem o tema de cultura organizacional.

Assim, para Schein, a cultura organizacional define-se como

[...] o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (1989, p. 12).

Para este autor, os pressupostos representam a base do comportamento humano e da cultura. Segundo as interpretações do conceito de cultura organizacional de Schein, Freitas (1991) adverte que o autor privilegia a força dos pressupostos, admitindo, no entanto, a devida relevância dos valores. Conforme Schein (1989), a cultura de uma organização pode subdividir-se em três níveis:

- **Artefatos e Criações:** é o ambiente construído pela organização. Este ambiente, por sua vez, é representado por todos os elementos visíveis tais como arquitetura, tecnologias, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, a aparência física das pessoas e documentos públicos entre outros;
- **Valores:** são todas aquelas interpretações ou significados que governam o comportamento humano. Embora sendo difíceis de observar diretamente, esses valores estão altamente conscientes nas pessoas;
- **Nível dos pressupostos:** são aqueles que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Estes pressupostos estão relacionados com a interação, com o ambiente, com a natureza da realidade e com a natureza das atividades humanas.

Por sua vez, Alves (1997) define a cultura como um processo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas que estão personificados por um herói. Assim, a imagem do herói vai ser difundida através de toda a organização mediante todos os canais de comunicação em forma de mito, estória, ritual e por meio da socialização de seus membros. A forma como serão utilizados esses elementos da cultura dependerá da liderança, da entidade e da aceitação de seus membros. A difusão desses elementos culturais tem como objetivo lograr uma integração tanto interna quanto externa da organização. De acordo com Alves (1997), o conceito de cultura organizacional pode ser acomodado em dois grandes grupos:

- **Define-se o social e o cultural como campos distintos apesar de sua inter-relação.** Neste aspecto, entende-se a cultura como um sistema de conhecimentos compartilhados e que pode ser classificado conforme o interesse dominante de um indivíduo, tal como produção (funcional), bem-estar social (político), desenvolvimento pessoal (personalístico). Nessa perspectiva, Alves (1997) afirma que a organização pode ser entendida como redes de cognição compartilhadas pelos seus membros, assim como a antropologia simbólica considera a cultura, ou seja, como um sistema de símbolos que necessitam ser interpretados;
- **Considera-se o social e o cultural como elementos constituídos de um sistema sócio-cultural único.** Neste contexto, a organização pode ser interpretada como um mecanismo social adaptado ao ambiente, produzindo bens e serviços e tendo como subprodutos artefatos culturais.

Sob este aspecto, pode-se dizer que a visão de Oliveira (1988) sobre cultura se relaciona com o segundo grupo de cultura mencionada por Alves (1997). Nesta perspectiva, Oliveira (1988) associa a cultura organizacional com processos culturais maiores, provenientes do ambiente externo da organização, onde a fonte mais imediata de influência externa é encontrada nos seus próprios empregados. Neste caso, Oliveira (1988) explica que antes do contato com a organização, os empregados têm sido influenciados por instituições culturais diversas, tais como a família, a comunidade, a nação, o Estado, a igreja, os sistemas educativos e outras organizações de trabalho, que permitiram formar as atitudes, comportamentos e identidade dos integrantes da organização.

Soma-se também a este ponto de vista, o conceito de Chanlat (1996, p. 99) que estabelece que "[...] o sistema cultural social repercute sobre a organização social que ele sustenta [...] cultura e sociedade formam, pois, o sistema social dentro

do qual o indivíduo se insere em graus variáveis”. Para Chanlat (1996) a cultura é um sistema de crenças que orienta o comportamento das pessoas e que permite fornecer os tipos de relacionamento entre elas. Este tipo de relação faz com que os indivíduos se comportem de acordo com modelos aceitos, transformando a interação dos grupos em “instituições”.

A partir dos pontos de vista anteriores, Freitas (1991, p. 2) menciona que “as diferentes análises podem ser atribuídas à interpretação dos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm do que é a organização, a cultura e a natureza humana”. Deste conteúdo, construiu-se a figura abaixo, como forma simplificada de apoio a esta análise.

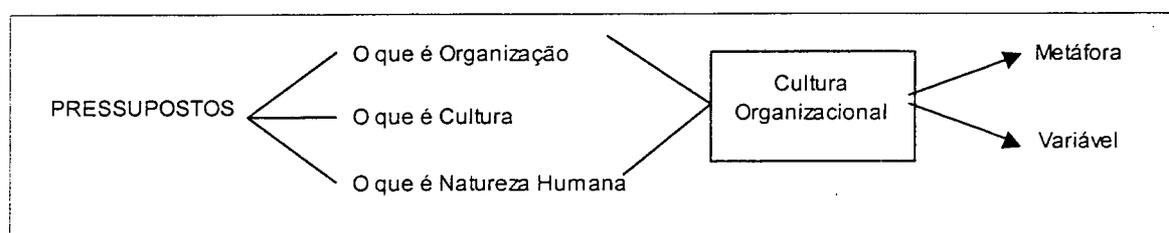


FIGURA 2 – GRÁFICO DOS TIPOS DE PRESSUPOSTOS QUE INFLUENCIAM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Fonte: Adaptação de FREITAS, 1991, p. 2

Neste contexto, Freitas (1991) quer mencionar que o conceito de Cultura Organizacional será elaborado de acordo com os distintos pressupostos que o pesquisador tenha com relação ao que é organização, o que é cultura e ao que é natureza humana. Assim, dependendo de como se entendam tais elementos, a cultura organizacional pode ser vista por sua vez tanto como metáfora quanto variável.

Com base na combinação desses pressupostos, há aqueles que vêem a cultura como algo que a organização “tem”, ou como um subsistema que se liga a outros subsistemas da organização. Segundo esta visão, Thévenet (1991, p. 33) afirma que a cultura representa um conjunto de elementos próprios que permite a sua diferenciação de outras organizações. Assim concebida, a organização é considerada como uma variável que pode ser administrada, controlada e modificada. Por outro lado, estão os que vêem a organização como uma metáfora, ou seja, se considera a cultura como algo que a organização “é”, onde a empresa pode ser descrita como uma sociedade humana. Nessa hipótese, a cultura representa algo bastante difícil de mudar.

Além de considerar a cultura organizacional tanto como variável quanto metáfora, Smircich (1983) categoriza três abordagens à cultura organizacional. Numa primeira abordagem, o autor considera que a organização pode ser vista como variável independente ou externa. Na segunda, esta pode se refletir como uma variável interna, e finalmente como uma metáfora. No primeiro caso, os valores e crenças dos membros da organização são adquiridos externamente através da interação com outras instituições sociais. No segundo caso, as organizações são entendidas, conforme Freitas (1991, p. 5) assinala, como “instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e que, como subprodutos, também produzem artefatos culturais distintos, como rituais, lendas e cerimônias”. Neste caso a organização funciona como um ente que adapta e regula seus elementos culturais através da interação das experiências comuns de seus membros. A última abordagem está relacionada com o estabelecido anteriormente, ou seja, a organização é a cultura.

De acordo com os conceitos de cultura apresentados mais acima e a partir de todos os elementos apontados na literatura, pode-se entender que a cultura organizacional é interpretada através de alguns elementos constitutivos básicos, os quais são identificados de forma resumida a seguir.

TERMOS CULTURAIS	CONCEITO
Crenças e pressupostos	Idéias, concepções desejadas, padrões de comportamento, noções compartilhadas das pessoas.
Valores	Interpretação ou compreensão dos fatos. Servem de base para o entendimento dos fenômenos externos.
Rituais	Diretrizes ideais de uma organização. São métodos e procedimentos regulamentados.
Símbolos	Expressão substitutiva para uma melhor interpretação dos conteúdos complexos e de difícil codificação.
Heróis	Grandes líderes que traçam um modelo de desempenho desejado pela organização.
Estórias	Narrativas de eventos reais misturados com a ficção para enfatizar o comportamento desejado.
Ritos	Atividades planejadas elaboradas para combinar várias formas de expressão culturais.
Norma	Padrões referenciais de comportamentos.
Tabus	Demarcam áreas de proibições colocando de forma explícita.

FIGURA 3 – QUADRO SINÓTICO DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA CULTURA

Fonte: ALVES, 1997, p. 11-13

Assim, de acordo com as definições refletidas no quadro anterior, pode-se dizer que os valores são os elementos mais utilizados nos conceitos de cultura e que se referem a idéias, concepções desejadas, padrões de comportamento, noções

compartilhadas que as pessoas consideram do que é importante, errado ou certo. O anterior permite assim entender as atitudes, as manifestações ou as opiniões frente a um fenômeno dado.

Conforme Alves (1997), a crença é uma forma de interpretação ou de compreensão de certos fatos, que as pessoas consideram como algo certo e verdadeiro e que serve de base para o entendimento das coisas que se desenvolvem ao redor delas. É considerado como um conceito que está internalizado nas pessoas e que é difícil de ser questionado. Os pressupostos, no entanto, são considerados como sinônimos das crenças. Por sua vez, Schein (1989) estabelece que são os pressupostos os pontos centrais da cultura e não os valores, pois considera que ao nascer um pressuposto pelas ações que deram resultados positivos nas tarefas cotidianas do trabalho estes se transformam numa visão válida e correta, difícil de ser mudada.

Os ritos são definidos, segundo Megginson, Mosley e Pietry (1998), como atividades planejadas e relativamente elaboradas e que permitem combinar várias formas de expressão culturais e que têm muitas vezes conseqüências tanto práticas como expressivas. Por sua vez, Alves (1987) menciona que os ritos têm o propósito de destacar certos traços representativos de uma determinada cultura para torná-la mais tangível e coesa. Afirma também que quando os ritos são vinculados a um evento determinado configuram-se numa cerimônia.

Os rituais são considerados como as diretrizes ideais de uma organização. São métodos e procedimentos que são muitas vezes regulamentados e cuja realização deve ser fiel e detalhada. Os rituais são geralmente representados por atividades de trabalho, distração, reconhecimento e reuniões de administração.

As normas representam padrões referenciais de comportamentos para as pessoas que trabalham numa organização. Tais normas podem ser consideradas tanto formais quanto informais. Quando as normas são consideradas formais, estas são estabelecidas como regras escritas. Quando as normas são informais, servem como um instrumento de controle social. Portanto, as normas organizacionais correspondem às formas de fazer as coisas, que por sua vez influenciam o comportamento de todos os membros que participam da organização. As normas podem ser punitivas, no caso de serem violadas, ou podem recompensar, no caso de ser corretamente cumpridas.

Os tabus são elementos culturais que permitem também, mas de forma intrínseca, orientar o comportamento dos indivíduos. Assim, conforme Freitas (1991), os tabus demarcam áreas de proibições colocando de forma explícita o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não-permitido. Dessa forma, os tabus estão associados a certas representações e cuja infração envolve a aplicação de sanções.

Os heróis são os grandes líderes numa organização cujos desempenhos permitem traçar os modelos de comportamento desejados pela organização. Refletem tanto de forma interna quanto externa os valores da organização, permitem estabelecer padrões altos de desempenho e ajudam a criar um ambiente motivador para atingir o sucesso.

No âmbito do referencial teórico que diz respeito à cultura organizacional, entende-se que a mesma é formada por variáveis subjetivas, compostas por um conjunto de crenças, pressupostos, princípios e valores compartilhados. Além disso, e de acordo com a visão que se dá à cultura organizacional, esta pode ser entendida como símbolo, numa perspectiva antropológica, formadores de uma identidade individual ou grupal que é representada pela visão psicológica ou, finalmente, apreendida de forma cognitiva.

Junto com os conceitos anteriormente mencionados, Freitas (1991), apresenta outras definições mais simples de cultura organizacional, entre as quais as definições mencionadas por Kilmann, Ankin e Hopelain:

- São as regras do jogo da cultura que fornecem significados, direção e mobilização. Representa também a energia social que move a corporação à ação;
- A maneira de fazer as coisas por aqui;
- Fonte de significados;
- Uma moeda social;
- O conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social.

2.3 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta seção tem o propósito de mostrar como a mudança e cultura organizacional se influenciam mutuamente, sendo a cultura organizacional uma fonte importante de resistência. Para isto, esta seção refletirá diferentes variáveis,

descritas por Megginson, Mosley e Pietry (1998) e Alves (1997), que obrigam as organizações a mudar a sua cultura. Assim, pretende-se também descrever as causas que explicam o quanto é difícil administrar esta cultura organizacional e apresentar algumas sugestões práticas, fornecidas por Fleury e Fischer (1996), para modificar as estratégias e a cultura organizacional.

2.3.1 VARIÁVEIS QUE INDUZEM À MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que a organização seja capaz de sobreviver e permanecer no seu ambiente operacional será necessário que ela tenha a capacidade de se adaptar às diversas mudanças apresentadas. Assim, os fatos que induzem a um processo de mudança cultural podem ter causas tanto internas quanto externas. Na figura 4, apresentam-se as distintas forças de mudanças que afetam à organização.

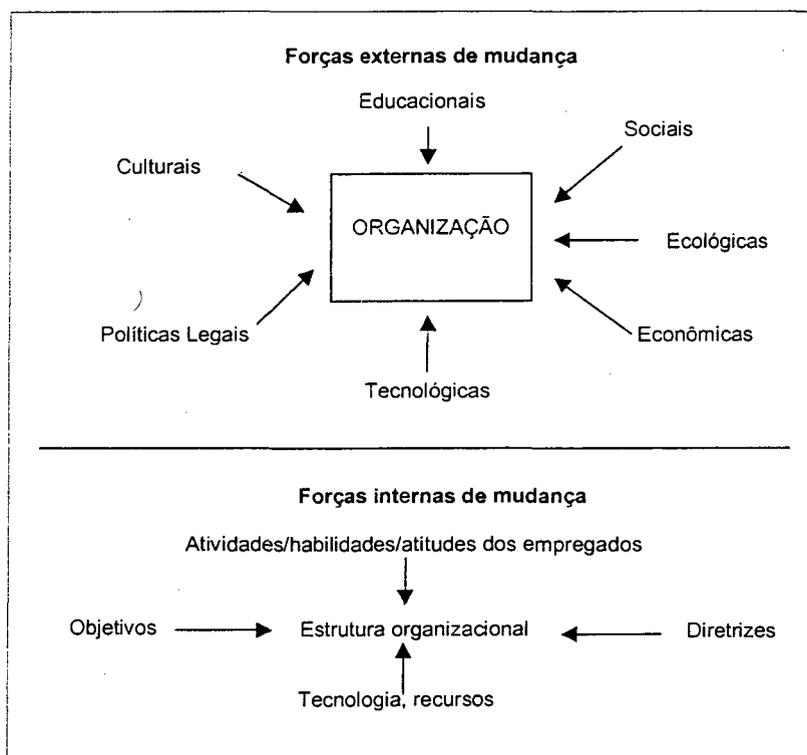


FIGURA 4 – GRÁFICO REPRESENTATIVO DAS FORÇAS INTERNAS E EXTERNAS DE MUDANÇA
Fonte: Adaptação de MEGGINSON, MOSLEY E PIETRY, 1998, p. 433

Na figura 4 pode-se visualizar que existem diversas forças externas que afetam a estabilidade da organização. De acordo com a figura, as forças podem estar relacionadas com mudanças culturais ambientais, educacionais, sociais, ecológicas, econômicas, tecnológicas, e políticas/legais. Dessa forma, pode-se observar que os valores que compõem a cultura da organização não só estão

constituídos pelos valores normativos adquiridos pelo indivíduo através do processo de socialização organizacional, mas também pelos valores sociais transmitidos pelo ambiente social externo na qual a organização está inserida.

Segundo Megginson, Mosley e Pietry (1998), as forças externas produzem maior impacto na organização do que as mudanças internas, posto que é difícil para a administração controlar os múltiplos fatores ou processos que se produzem no ambiente externo. No ambiente interno, as mudanças podem ser atribuídas à criação de novos objetivos ou simplesmente às mudanças culturais, ou podem ser causadas por novas diretrizes, tecnologias ou atitudes dos empregados.

Nessa perspectiva, Alves (1997) menciona outros fatores tanto internos como externos que induzem a um processo de mudanças na cultura organizacional. Para este autor, as mudanças internas podem ser provocadas pelas seguintes situações:

- conflitos intergrupais exacerbados;
- sistemas de avaliação e de recompensas injustos;
- visão, valores e estratégias anacrônicos;
- respostas ultrapassadas ou por questões administrativas essenciais;
- alterações profundas na estrutura de poder da empresa;
- sistema gerencial ineficaz;
- processo decisório inconsistente;
- contradições no sistema de comunicação.

Por sua vez, os fatores externos serão provocados por:

- pressão sindical inassimilável;
- alterações radicais de regulamentação do governo;
- alianças, aquisições, incorporações e fusões.

Apesar de existirem muitas variáveis que obrigam a organização a mudar sua cultura, e tomando em conta os conceitos de cultura anteriormente definidos, pode-se fazer a seguinte pergunta: pode a cultura organizacional efetivamente evoluir? Muitos autores afirmam que a cultura de uma organização é um processo dinâmico e mutável, tratando-se de um processo complicado e pleno de obstáculos, principalmente por serem subjetivos.

Qualquer processo de mudanças encontra inevitavelmente algum grau de resistência. Isto pode ser entendido através do conceito de cultura definido por

Schein (1989), quando ele explica a importância dos pressupostos e de como eles se estruturam (com as experiências e formação educacional individual). Por sua vez, podem se incluir os valores e princípios que se consideram como algo natural e como pontos de referência para as pessoas. Portanto, isto faz com que a mudança cultural seja um processo difícil de ser controlado dentro das organizações.

2.3.2 ADMINISTRAÇÃO DA CULTURA

A mudança cultural, além de provocar uma ruptura histórico-cultural entre os indivíduos participantes da organização, pode provocar uma desestabilização interna, alterando muitas vezes o desempenho organizacional. Para evitar tais consequências, Alves (1997) sugere que se elabore de forma preliminar uma cuidadosa análise e uma avaliação da cultura existente de maneira que se possa implementar gradualmente as mudanças planejadas.

Ao mudar os elementos culturais de uma organização, é necessário considerar, também, os paradigmas existentes nela. Assim, as perspectivas de mudança da cultura deverão variar de acordo com o paradigma a ser implementado. Define-se o paradigma como o entendimento compartilhado de fazer as coisas e ver o mundo. Nesse sentido, os paradigmas mencionados são o paradigma de integração, de diferenciação e de ambigüidade.

Na perspectiva do paradigma de integração, existe somente uma cultura que integra toda a organização. Assim, a cultura está constituída pelas crenças, valores e pressupostos compartilhados, consistentes e consensuais, transmitidos pela liderança da organização. Logo, pode-se dizer que a ação do líder permite a mudança cultural uma vez que as suas ações sejam aceitas por parte dos demais membros da organização.

Na visão do paradigma de diferenciação, a organização é multicultural, ou seja, possui várias subculturas não hegemônicas entre elas. Isto faz com que exista uma inconsistência de valores e uma falta de consenso entre os membros da organização. Nestas condições, a mudança cultural ocorre de forma localizada e incremental, podendo assim refletir os seus efeitos para a organização como um todo.

No paradigma de ambigüidade, a cultura da organização se apresenta como uma manifestação complexa e difusa. Aqui, os componentes culturais não são compartilhados entre os membros que pertencem a ela, apresentando-se valores e crenças de diferentes culturas dentro da mesma organização. Portanto, para lograr uma mudança na cultura, a organização deverá se valer de adequados processos de comunicação que permitam transmitir mensagens e símbolos unificadores e diminuir as contradições existentes.

Por sua vez, Fleury e Fischer (1996), apontam sete razões que tornam a cultura organizacional difícil de ser administrada:

- **O problema dos níveis:** este problema demonstra que a cultura de uma organização está composta por uma variedade de níveis. Nessa perspectiva, os níveis mais profundos relacionam-se com as crenças, pressupostos das pessoas, ao funcionamento interno da organização e também ao comportamento que a organização tem com o seu ambiente externo;
- **O problema de infiltração:** este aspecto pressupõe que a cultura é profunda e extensa. Isto quer dizer que a cultura, além de se referir às pessoas, relacionamentos e crenças, também está relacionada a outras dimensões da organização como, por exemplo, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa, às formas de recrutamento, socialização e recompensas;
- **O problema do implícito:** neste aspecto, considera-se que muitos dos elementos culturais são aceitos de maneira implícita (*taken for granted*). Desta forma, como os elementos da cultura formam parte dos pensamentos e comportamentos das pessoas que raramente emergem e se colocam em discussão fica extremadamente difícil serem modificados;
- **O problema do impresso:** refere-se às raízes históricas profundas da cultura organizacional, as quais têm grande peso na administração presente e futura das organizações.
- **O problema político:** refere-se à relação entre a cultura e a distribuição do poder. Dessa forma, os grupos que estão no poder possuem crenças e pressupostos que lhes ajudam a desenvolver diversos aspectos da organização. Portanto, para que os grupos abandonem tais crenças e pressupostos deverão se apresentar outras crenças e pressupostos que sejam persistentes e consistentes;
- **O problema da pluralidade:** este caso associa-se com o problema de política. Aqui se entende que a organização pode apresentar uma série de subculturas, onde o desenvolvimento presente e futuro da empresa baseiam-se nos diversos posicionamentos e linguagens dessas subculturas;
- **O problema da interdependência:** este problema faz referência ao fato de que a cultura não só está relacionada com as políticas da

organização, mas também à estrutura, sistemas, pessoas e prioridades.

No que se refere à dificuldade de administrar e, por sua vez, mudar a cultura de uma organização, Fleury e Fischer (1996), apresentam uma sugestão prática para modificar as estratégias e cultura das organizações. Para isto, baseiam-se em um estudo realizado pela Imperial Chemical Industries onde se desenvolveu uma teoria que reflete a habilidade de regular a interação contínua de idéias entre o contexto, o processo e o conteúdo de mudança (FIGURA 5).

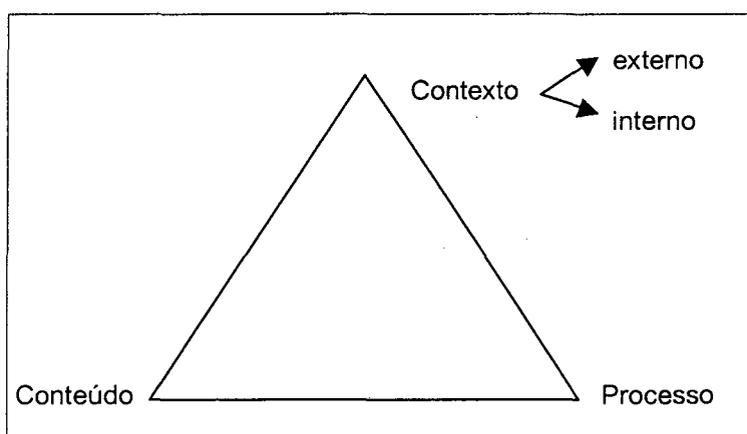


FIGURA 5 – GRÁFICO REPRESENTATIVO DA INTERAÇÃO DOS COMPONENTES DA MUDANÇA

Fonte: Adaptação de FLEURY e FISCHER, 1996, p. 146

Para explicar esta teoria, Fleury e Fischer (1996) partem da seguinte análise:

- Para a realização de qualquer estratégia de mudança, é necessário que a formulação do conteúdo seja capaz de controlar o seu contexto e seu processo;
- O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a organização opera;
- O contexto interno se relaciona à estrutura, à cultura organizacional e ao seu contexto político interno, onde as idéias de mudanças devem nascer;
- O conteúdo refere-se às áreas que estão sendo analisadas, e onde serão implementadas as mudanças;
- O processo de mudança está relacionado às ações, reações e interações que se observam nas diferentes áreas onde se realizará a mudança.

Através desta teoria, pode-se entender que para pôr em prática uma estratégia de mudança, é necessário formular o conteúdo da ação que se quer realizar, fazendo, igualmente, uma análise do contexto externo. Portanto, a partir das

exigências deste último será necessário avaliar o contexto interno e sua relação com o mesmo, criando e construindo uma capacidade de ligar e moldar as políticas e processos das mudanças que devem ocorrer no contexto interno. Desta forma, analisando o contexto interno e externo, pode-se compreender o *porquê* da mudança e o *como* da mudança pela análise do seu processo.

Assim, esta seção teve o objetivo de descrever o quanto é importante que a organização considere as suas variáveis internas e externas, que induzem à mudança da sua cultura, para sua sobrevivência no mercado. Por sua vez, esta mudança não pode ser feita de maneira drástica sem conhecer a realidade própria da organização e a realidade das necessidades que reflete o seu meio externo. Para isto, será necessário elaborar análises profundas e estratégias adequadas para efetuar as transformações culturais que se pretende, sem provocar alterações histórico-culturais e afetar o desempenho organizacional.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS DESENVOLVIDOS NO MESTRADO DO CPGA

Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina inicia sua grande trajetória no ano 1978, com o objetivo de fornecer a seus alunos do mestrado um conhecimento integral baseado na contínua busca de excelência e permanente atualização. A qualidade docente atingida durante todo seu processo histórico conquistou grande reconhecimento por parte dos órgãos financiadores da pós-graduação do Brasil (CAPES e CNPq) e por organizações internacionais tal como a OUI/OEA (Organização Universitária Interamericana da Organização dos Estados Americanos).

Desde sua criação, o CPGA tem passado por diversas fases significativas que lhe permitiram adquirir o nível acadêmico atingido hoje.

Na fase inicial, de 1978 a 1980, o Programa enfatizou estudos em Administração Pública, com ênfase na temática de gestão de IES, o que resultou, em 1983, na criação de uma nova área de concentração, em Administração Universitária. Em 1989, com o objetivo de ampliar e flexibilizar suas linhas temáticas, o Programa reestruturou-se mediante a oferta de 3 áreas de concentração: Políticas e Planejamento Governamental, Organizações e Gestão e Políticas e Planejamento Universitário.

A partir de 1994, ocorreu uma redefinição e reconfiguração das áreas de concentração e da estrutura do curso, em uma única mais abrangente área de Políticas e Gestão Institucional. Com base nessa orientação teórica e de forma integrada ao ensino, são desenvolvidas as seguintes linhas de pesquisa: Estado, Políticas e Planejamento, Gestão Institucional, Política e Administração Universitária.

O CPGA representa um exemplo de abertura educacional, pois integra alunos de vários países, como o Senegal, Argentina, Moçambique, Chile, México, e Colômbia e mantém convênios com a OEA. Para incentivar esta integração está-se procurando cada vez mais os meios de divulgação necessários para sensibilizar os organismos governamentais ou consulados para aumentar as bolsas de estudos para os alunos que ou já estão ou estão vindo para o Brasil para buscar neste Programa o desenvolvimento profissional, acreditando fortemente que sendo a UFSC uma universidade pública, esta deve abrir as portas e investir nos alunos estrangeiros.

O Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina tem sido especialmente marcado pelos temas relacionados com a cultura organizacional, tendo vários trabalhos diretamente relacionados com este tema. Esta situação se transforma numa grande satisfação para o curso porque o CPGA tem uma tradição já faz algum tempo de desenvolver trabalhos de pesquisa na área da Administração Universitária. Portanto, com o propósito de proporcionar maior informação respeito de toda sua produção científica a Coordenação deste Curso, representada pelo professor Dr. Nelson Colossi, empreendeu a grande iniciativa de elaborar um projeto orientado à realização de um Catálogo de Dissertações, cuja publicação efetuou-se no ano 1998, com apoio da CAPES e CNPq. Este catálogo examina um total de oitenta e oito dissertações, representando o período de 1978 a 1997, onde todos os trabalhos científicos estão orientados numa linha de pesquisa de Política e de Administração Universitária, baseados num estudo relativo ao tema universidade e ao desenvolvimento do ensino superior no Brasil, tanto numa perspectiva organizacional quanto na de políticas estabelecidas.

Hoje, pela grande e constante produção científica que este Programa de Pós-Graduação está logrando ano a ano, surgiu novamente a necessidade de elaborar outro projeto, que se está pondo em prática atualmente, para publicar um segundo catálogo, com o objetivo de apresentar os trabalhos de dissertações

efetuados a partir do ano 1997 até os dias atuais. Assim, dada a grande diversidade de temas desenvolvidos na área de pesquisa Política e Administração Universitária, esta seção tem como objetivo divulgar alguns estudos desenvolvidos pelos alunos do Mestrado enfocando os temas Cultura Organizacional, Mudança Organizacional e Universidade.

2.4.1 ESTUDOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Os trabalhos de dissertações apresentados a seguir baseiam-se no tema referente à Cultura Organizacional, analisada através de diferentes abordagens culturais, tais como valores organizacionais, estrutura organizacional, liderança, comunicação e clima organizacional, cujas pesquisas baseiam-se todas em IES, tendo sido realizadas entre os anos de 1986 e 1998.

- **Caraterização dos valores organizacionais significativos para a Universidade do Amazonas**

Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido, no ano 1998, por Geraldo Vieira da Costa, com objetivo de identificar a percepção dos docentes sobre valores organizacionais significativos para a Cultura da Universidade do Amazonas (UA). Esta Universidade, com sede na cidade da Manaus, é uma Instituição Pública de Ensino Superior sob supervisão direta do Ministério de Educação e do Desporto, tendo sido criada pelo Decreto Lei nº 53.699, de 13/03/64. Os valores em estudo foram agrupados em quatro fatores: eficácia e eficiência; interação no trabalho; respeito ao funcionário e gestão. O método que caracterizou essa pesquisa foi o estudo de caso, tendo como unidade de análise a Universidade como um todo, e os grupos de docentes dos campos de Ciências Exatas, Ciências Biológicas e Ciências Humanas. Os dados foram coletados através de um questionário, composto de duas partes. A análise dos dados foi efetuada de forma estatístico/descritiva, correspondendo à abordagem e ao plano de observação adotados. A técnica aplicada constituiu-se no uso de uma escala de coerência interna do tipo Likert, construída com variação de 5 a 1. Os resultados do estudo evidenciaram, quanto ao fator eficácia e eficiência, que existe uma congruência de percepção entre os docentes dos grupos de Ciências Biológicas e de Ciências Humanas. Entretanto, o grupo de Ciências Exatas apresentou percepções negativas em relação a este fator. No fator interação no trabalho, observou-se que na percepção dos docentes existe

uma participação bastante ampla no processo político de escolha de seus dirigentes, no entanto o valor sociabilidade é praticamente inexistente na UA. De acordo com o fator respeito ao funcionário, observou-se um sentimento regular na UA, mostrando uma tendência positiva na promoção da qualificação funcional, honestidade (combate à corrupção) e reconhecimento do mérito. Por sua vez, verificou-se que, no fator gestão, os docentes, na sua globalidade, aceitaram com restrição o processo de gestão vigente na UA. Em termos gerais, a percepção dos docentes sobre os valores organizacionais significativos para a cultura da UA é levemente favorável. Por sua vez, percebeu-se que na UA existe uma forte congruência de percepção entre os docentes do grupo de ciências Biológicas e do grupo de Ciências Humanas. Além disso, verificou-se uma pequena diferença de percepção entre o grupo de Ciências Exatas e os dois outros grupos de pesquisa.

- **Cultura e estrutura organizacional: um estudo na UNIJUÍ**

Este trabalho foi desenvolvido por Mariana Baldi, no ano 1997, tendo como unidade de análise a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Esta Universidade foi criada em 1985, conforme Parecer 255/85 do CFE, e é estruturada em Institutos ou Centros vinculados à Administração Superior. Este trabalho teve como objetivo verificar o efeito da mudança estrutural sobre a cultura organizacional da UNIJUÍ, campus Santa Rosa. O método adotado foi o estudo de caso, caracterizando-se por ser de tipo descritivo-exploratório e por enfatizar uma abordagem predominantemente qualitativa. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias; através de entrevistas semi-estruturadas e de consulta à documentação oficial e não oficial relativa à organização. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa. A cultura organizacional foi abordada através dos valores organizacionais dos grupos amostrais no período anterior e posterior à implementação da mudança estrutural e de suas alterações nesse período. Os resultados revelaram que valores antagônicos aos anteriores passaram a ser compartilhados pelo grupo de dirigentes, acarretando uma revolução cultural, que culminou com a renovação de pessoal. Com relação aos grupos de chefias e de docentes, observou-se que os novos valores compartilhados eram diferentes dos anteriores, entretanto não tinham uma relação de oposição, assim aumentou-se o núcleo do sistema de valores sem que houvesse grandes alterações, apenas ocorrendo a inclusão de novos valores. Concluiu-se que os sistemas de

valores sofreram alterações a partir da mudança estrutural implementada, principalmente no que se refere aos valores compartilhados pelo grupo de dirigentes.

- **Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina**

Esta dissertação, desenvolvida em 1986 por Nério Amboni, teve como objetivo analisar um padrão de relacionamento entre as variáveis independentes, estilos de lideranças e tipos de comunicação em relação à variável dependente clima organizacional nas seguintes unidades de análise: universidade como um todo, centros e departamentos de ensino da UFSC. A UFSC foi criada pela Lei Federal nº 3.849 de 1960, agrupando estabelecimentos isolados já existentes na cidade de Florianópolis, sendo definitivamente instalada em 1962 como Universidade Federal de Santa Catarina. As variáveis, estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional foram medidas através de escala tipo Likert de cinco valores associados às afirmações que caracterizam cada uma dessas variáveis. Na unidade de análise *universidade como um todo*, os resultados obtidos demonstram que a universidade tende para o estilo de liderança democrático, seguido pelo comportamento *laissez faire* e autoritário; que predomina a comunicação ascendente, isto é, do professor para o superior e que o clima organizacional está voltada mais para a realização do que para o poder e a afiliação. Nas unidades de análise *centro e departamentos de ensino* os resultados demonstram, por um lado, que ocorrem diferenças nas percepções dos pesquisados em relação às variáveis estilo de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional quando se consideram os diferentes centros e departamentos de ensino da UFSC. Observou-se, portanto, que os centros e departamentos de ensino que tendem para o estilo de liderança democrático, encontram-se relacionados positivamente com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal e refletem um clima organizacional favorável; enquanto que os centros e departamentos de ensino que têm um estilo autoritário encontram-se relacionados positivamente com o tipo de comunicação descendente autoritária e refletem clima organizacional desfavorável.

2.4.2 ESTUDOS SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Esta seção pretende fornecer informação sobre o tema Mudança Organizacional, através de pesquisas desenvolvidas nos anos 1994 e 2000. Estes trabalhos dedicam-se a analisar em profundidade o impacto produzido pelo processo de mudança efetuado na Universidade do Oeste de Santa Catarina e analisar o tema de resistência e a contribuição do Programa de Avaliação da UFSC (PAIUFSC). Este programa tem como objetivo geral promover a avaliação institucional da Universidade de maneira a melhorar a qualidade do ensino, de pesquisa e extensão visando satisfazer as demandas e interesses dos alunos da UFSC.

- **Mudança organizacional: um estudo sobre a Universidade do Oeste de Santa Catarina**

Esta pesquisa, de caráter descritivo, foi elaborada em 1994 por Marilize Petkow e teve como objetivo verificar as mudanças que estão ocorrendo no subsistema social, gerencial e técnico pela transformação da FUNDESTE em UNOESC, em 1991, segundo a percepção de seus administradores e docentes. Pretendeu-se também, observar a diferença de percepção entre os administradores e docentes em relação às mudanças nos subsistemas especificados. Baseado na literatura, foi elaborado um instrumento de coleta de dados; aplicado posteriormente à amostra selecionada. Utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista estruturada. Os resultados indicaram que as mudanças que estão ocorrendo no subsistema social são: novas responsabilidades; colaboração no seu grupo de trabalho; cooperação de pessoas de diversos departamentos; interação de pessoas com interesses semelhantes; comunicação informal entre os membros da Instituição; novas concepções a respeito da realização de atividades; novos hábitos; novos grupos informais de diversos departamentos; novos grupos informais do mesmo departamento; dissolução de grupos informais; crescimento profissional; disputa por novas posições. As diferenças de percepção entre os administradores e docentes são as novas responsabilidades e dissolução de grupos informais. Constatou-se que as mudanças que estão ocorrendo no subsistema gerencial são: resolução de problemas; novas atribuições e responsabilidades; formalização; implementação do plano da capacitação docente; novos investimentos. A diferenças de percepção das categorias são em relação à resolução de problemas e treinamentos. Os resultados

mostraram também que as mudanças que estão ocorrendo no subsistema técnico são: unificação dos currículos; qualidade dos cursos; número de publicações; política para extensão; envolvimento com a comunidade; acervo bibliográfico. As diferenças de percepção dos administradores e docentes são em relação a professores com mestrado e doutorado e regime de dedicação exclusiva e à atualização de professores. Constatou-se que dentre os três subsistemas analisados, o subsistema social apresenta um número maior de mudanças.

- **Mudanças e resistências: a contribuição do PAIUFSC na construção da cultura da avaliação institucional**

Este estudo, desenvolvido no ano 2000 por Delsi Fries Davok, tem como objetivo principal verificar em que medida podem ser identificadas tendências de mudanças nos comportamentos dos grupos de professores e alunos dos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em relação ao processo de ensino-aprendizagem, a partir dos indicadores definidos nos instrumentos de coleta de dados e dos dados objetivos obtidos no decorrer do processo de auto-avaliação docente (AD) e de avaliação do docente pelo discente (ADD), iniciados em 1994. Caracteriza-se, com base em seus objetivos, como estudo exploratório-descritivo-comparativo e, com base nos procedimentos técnicos utilizados, como estudo de caso. Quanto à perspectiva, é longitudinal com corte transversal. A abordagem é predominantemente quantitativa. A população alvo são os cursos de graduação da UFSC, dos quais foi extraída uma amostragem não aleatória, de caráter intencional, do tipo por julgamento, sendo composta por oito cursos, um de cada área do conhecimento, conforme classificação da CAPES. Os resultados da pesquisa revelam que (1) desde a implementação do processo em 1994, não obstante uma constância nas avaliações positivas das variáveis, houve, em algumas delas, redução no grau expresso de satisfação de professores e alunos; (2) há uma fragilidade na cultura da avaliação da Instituição, em função da falta de sensibilização da maioria dos professores e alunos, prejudicando a continuidade do processo avaliativo; (3) não ocorreram inflação de notas e outras mudanças significativas nas notas dos alunos, após a implementação da ADD; (4) existe uma cobrança da comunidade acadêmica para que os resultados das avaliações sejam divulgados e sejam utilizados para apoiar as decisões de mudanças, a fim de otimizar os aspectos que envolvem o processo ensino-aprendizagem; (5) as

diferenças dos dados da AD e da ADD indicam que professores e alunos têm perspectivas diferentes de apreciação dos mesmos aspectos; e (6) existe a necessidade de se realizar uma reavaliação dos projetos da AD e da ADD para garantir a legitimidade técnica e política do processo junto à comunidade universitária.

2.4.3 ESTUDOS SOBRE UNIVERSIDADE

A presente seção tem como propósito apresentar estudos desenvolvidos entre os anos 1987 e 1990, relacionados com o tema das Políticas do Ensino Superior Brasileiro. Neles efetuaram-se pesquisas relacionadas com o planejamento estratégico, processo de criação de uma universidade no Brasil e autonomia das universidades federais brasileiras.

- **Planejamento estratégico na Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina: possibilidades e limitações**

Este trabalho, desenvolvido por Arnaldo Rosa de Andrade no ano 1987, na temática de Políticas do Ensino Superior Brasileiro, teve como objetivo examinar a possibilidade de utilização da metodologia do planejamento estratégico como instrumento redirecionador das ações da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina – FESSC, instituição de ensino superior que no ano 1987 realizou seu processo de transformação em universidade. A Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina (FESSC) é uma Fundação de Direito Privado, sem fins lucrativos, declarada de utilidade pública pelo Decreto Federal nº 70.690 de 07 de julho de 1972. As seguintes questões de pesquisa nortearam este trabalho: a) pode a metodologia do planejamento estratégico ser aplicada na FESSC? b) que fatores organizacionais e ambientais agiram como facilitadores e limitadores à utilização do planejamento estratégico na FESSC? Para a realização deste estudo foram utilizados dados de origem primária e secundária. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas estruturadas com os dirigentes da FESSC. Quanto aos dados secundários foram utilizadas publicações oficiais, além de outros documentos disponíveis na instituição. Como resultado deste trabalho, encontraram-se alguns problemas tais como que o 46,67% dos dirigentes da FESSC afirmam desconhecer o planejamento formal na instituição; a FESSC possui um número reduzido de docentes com pós-graduação em nível de mestrado e/ou doutorado, não permitindo

superar esta deficiência pelas condições financeiras que apresenta essa instituição. Concluindo-se, portanto, que a FESSC apresenta uma série de características e fatores, tendo em vista sua autonomia administrativa, que permite a aplicação da metodologia do planejamento estratégico à sua realidade.

- **O processo de criação de uma universidade no Brasil: o caso UNIVALI**

Esta pesquisa, desenvolvida por José Roberto Reis em 1990, na temática de Políticas do Ensino Superior Brasileiro, teve como objetivo analisar o processo de criação de uma universidade brasileira, especificamente a Universidade do Vale de Itajaí – UNIVALI. Esta Universidade foi criada pela aglutinação de cinco faculdades que integravam a Fundação de Ensino do Pólo Geo-educacional do Vale de Itajaí. Para analisar o processo de criação, resgatou-se a evolução histórica das faculdades isoladas e analisou-se o período de integração dessas faculdades. O estudo aborda aspectos gerais da instituição, como o surgimento, a estrutura, o modelo de transformação, a organização, a reestruturação e a influência de fatores ambientais, do tamanho e da complexidade no processo. A população do estudo compreende os segmentos que participaram diretamente do processo de criação da UNIVALI. Obtiveram-se os seguintes resultados: 1) o modelo FILCAT utilizado para a transformação institucional foi determinado para a consecução do processo; 2) a liderança do Presidente da FEPEVI e sua influência junto a políticos e órgãos federais pode ter facilitado o processo, tanto para a obtenção de recursos, como para a agilização de trâmites burocráticos; 3) o trabalho técnico da Comissão Interna da FEPEVI, aliado à orientação da Comissão do CFE, contribuiu decisivamente para o cumprimento de exigências legais; 4) foram insignificantes as resistências internas ou externas observadas no decorrer do processo e, quando verificadas, foram contornadas de modo a não afetarem os trabalhos; 5) com a integração houve um crescimento da instituição, aumentando a complexidade tanto pela diferenciação horizontal, quanto pela vertical, mensuradas com base no modelo teórico de Peter Blau.

- **Fatores que interferem no exercício da autonomia das universidades federais brasileiras: o caso da Universidade Federal de Viçosa.**

Esta dissertação, realizada no ano 1996 por Adolfo Egídio Reis, na temática de Políticas do Ensino Superior Brasileiro, teve como objetivo analisar o

tema da autonomia universitária buscando o entendimento dessa abordagem, as condições atuais para sua prática e os fatores impeditivos ou dificultadores do seu exercício. O estudo apresenta a caracterização da UFV como unidade de análise e a atuação dos seus dirigentes, no sentido de entender o dimensionamento da autonomia e os fatores que impedem ou dificultam o pleno exercício da função dos cargos diretivos. Outro aspecto relevante deste trabalho de pesquisa é a identificação das condições de exercício da autonomia, tanto da Universidade, quanto dos seus dirigentes. E, ainda, a observação de como esta autonomia é concebida na relação teórico-prática. A população do estudo abrange os dirigentes da UFV, em especial aqueles que ocupam cargos na área acadêmica, em razão de exercerem funções nas áreas deliberativas e executivas da instituição, num total de 28 dirigentes. As análises dos dados apresentados indicam que parte dos dirigentes da UFV desconhece a legislação que lhes garante autonomia para exercer os cargos que ocupam. Embora a situação ofereça condições para o exercício da autonomia, em função do seu modelo estrutural, ela não é exercida em decorrência da centralização exercida por seus dirigentes. Isto demonstra que a universidade não está preparada para exercer a autonomia em sua plenitude. Os dados indicaram, ainda, a necessidade de preparação das pessoas que venham a assumir os cargos diretivos da instituição, no que diz respeito à área gerencial. Por outro lado, sendo a maioria dos dirigentes pertencentes à área acadêmica, acredita-se que eles se sintam mais seguros para tomarem decisões nesta área do que na área administrativa. O fator “centralização do processo decisório”, por sua vez, é o principal entrave ao exercício da autonomia na UFV, seguido pela interferência de outros órgãos governamentais e pela falta de segurança no processo decisório, sendo que as ações administrativas não atendem aos princípios básicos de administração, definidos pelos precursores dessa área de conhecimento e corroborados pelas teorias modernas.

- **Configurações estruturais em organizações universitárias: o caso da UNOESC**

Este trabalho, realizado no ano 1998 por Nelson Machado, voltou-se para a temática da estrutura do ensino superior brasileiro e teve como objetivo geral verificar até que ponto e de que maneira a estrutura organizacional da Universidade do Oeste do Estado de Santa Catarina acompanha a evolução e as tendências

sobre configurações estruturais. A pesquisa revelou que a UNOESC possui muitos níveis verticais, até mesmo em decorrência de sua estrutura *multi-campi*, o que implica em centralização e morosidade no processo de tomada de decisão. Por sua vez, a estrutura departamental gera um número elevado de níveis horizontais, o que também cria um número elevado de postos gerenciais. O relacionamento entre chefia de departamento e coordenação de curso não funciona adequadamente, principalmente em função do duplo comando sobre os professores que estão, simultaneamente, subordinados a um departamento e às coordenações dos cursos em que atuam. Um ponto forte apontado é a autonomia didático-científica, administrativa e financeira de seus cinco *campi*. Os resultados obtidos neste trabalho constataram que a UNOESC é uma organização altamente formalizada, pois as decisões dos órgãos colegiados emanam, normalmente, na forma de resoluções, regulamentos, portarias, etc., bem como existe um sem-número de tarefas burocráticas tomando demasiado tempo, que poderia ser destinado às atividades-fim da universidade. A integração é outro ponto com relativa vulnerabilidade, pois são poucos os mecanismos que promovem a integração da universidade. Constatou-se que não se verificam na UNOESC as características apontadas pelos estudos mais recentes, como tendências para a evolução dos modelos de estrutura organizacional. Tudo isto traz como resultados a falta de flexibilidade e agilidade para acompanhar e se adaptar às contingências ambientais.

Tomando em conta a complexa situação de imprevisibilidade e de incerteza das sociedades atuais, este capítulo pretendeu desenvolver dois temas importantes referente à universidade e à cultura organizacional. Para estes efeitos, o estudo do tema universidade teve como propósito descrever as distintas situações e causas que deram origem às universidades, seus propósitos iniciais como instituição de ensino superior, a sua constante dependência com a Igreja e a importância que obtiveram como instituição social, de maneira a possibilitar uma compreensão mais abrangente dessas organizações que até os dias de hoje apresentam grande relevância para a formação de valores atuais e futuros.

Entretanto, procura-se neste capítulo conseguir uma adequada análise e interpretação dos objetivos institucionais que permitem ajudar à formação desses valores. Estes objetivos representam as linhas de ações para a formação de uma política fundamental e coerente que serve de guia para as decisões e ações das

faculdades, sendo a Universidade uma organização que se singulariza como uma entidade complexa pela ambigüidade que apresentam seus objetivos. Para que estes possam ser cumpridos conforme estabelecido, é necessário, portanto, um adequado conhecimento da cultura existente na organização.

Entretanto, o estudo da cultura organizacional pode ser interpretado de forma diversa, de acordo com os pressupostos que possa ter o pesquisador, ou seja, a cultura pode ser vista como um sistema de conhecimentos compartilhados ou como um mecanismo social adaptável. No entanto, qual seja a sua interpretação, a cultura como modelo de pressupostos básicos, crenças, valores e símbolos, é um conceito totalmente subjetivo, o que faz dela um fator difícil de administrar e mudar, embora se tratando de um processo mutável e dinâmico.

Finalmente, com o propósito de dar maior relevância aos temas apresentados neste capítulo, considerou-se necessário pesquisar, no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC, algumas pesquisas que abarcam as abordagens relacionadas com cultura organizacional e mudança, aplicadas em IES e universidades, estudos que foram desenvolvidas entre os anos 1986 e 2000 na área de Política e Administração Universitária.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica, além de se fundamentar num conhecimento teórico-empírico, deve ser conduzida a partir de um referencial metodológico sólido, baseado na apresentação e exame das diretrizes. Dessa forma, a metodologia permitirá conferir as ferramentas necessárias para a captação e processamento da informação obtida através do fenômeno observado. Selltiz (1987) descreve a metodologia como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais cuja característica distintiva é ajudar a compreender, num sentido mais amplo, não os resultados, mas o próprio processo da investigação. No caso da metodologia aplicada às ciências sociais, este mesmo autor a caracteriza como uma abordagem mais ampla, orientada para um nível de abstração mais elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade. Assim, neste capítulo, explicitam-se os métodos e procedimentos utilizados neste trabalho com o objetivo de investigar e ajudar à compreensão, num sentido mais amplo, do problema de pesquisa.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

A questão fundamental deste trabalho consiste em identificar o processo histórico da Universidade da Fronteira e seus elementos culturais desenvolvidos ao longo do tempo, bem como a mútua influência entre os fatores culturais e o processo de mudança. Assim, partindo dessa premissa e com base na fundamentação teórica empírica, foram formuladas as seguintes perguntas:

- Quais são os principais “momentos históricos” da Universidade da Fronteira? Qual sua origem? Que instituições a formaram?
- Como pode ser caracterizado o processo de mudança institucional que formou a UFRO?
- Como as instituições que formaram a UFRO influenciaram a sua cultura organizacional?
- Como se caracteriza a cultura organizacional, hoje, na Universidade da Fronteira?

- Quais as perceptivas futuras da UFRO? Quais são suas potencialidades?

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo apresentar os métodos e procedimentos que orientaram o plano de trabalho, assim como a delimitação dos elementos caracterizadores da amostra referente ao objetivo da pesquisa.

- **Delineamento da pesquisa**

Em razão da sua natureza, os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho estão orientados por uma abordagem essencialmente qualitativa, tanto na coleta e análise dos dados, quanto na interpretação dos resultados. Lüdke e André (1986) mencionam cinco características que definem a abordagem qualitativa e que se adaptam, na maioria dos casos, ao objetivo desta pesquisa:

- A pesquisa qualitativa baseia-se no ambiente natural, como a sua fonte de dados, e no pesquisador, como seu principal instrumento;
- Os dados coletados são predominantemente descritivos;
- A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;
- O significado que as pessoas dão às coisas e as suas vidas são focos de atenção especial do pesquisador;
- A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.

Assim, a utilização dessa abordagem qualitativa baseia-se na necessidade de coletar dados predominantemente descritivos, entender o processo pelo qual passou a unidade de estudo e compreender quais são os significados que as pessoas têm dos acontecimentos que ocorreram num período de tempo determinado.

Devido à particularidade do trabalho, escolheu-se aplicar o método de estudo de caso, pois, conforme Lüdke e André (1986), os estudos de casos permitem captar de melhor forma as manifestações gerais de um determinado problema, as suas ações e percepções, ou seja, favorecem a interpretação dos acontecimentos em seu contexto. Além disto, apresentam a vantagem de permitir se envolver diretamente com a situação com relativa rapidez e obter uma sensação do que está acontecendo. Portanto, a aplicação do estudo de caso é compatível com o

tema desenvolvido, na medida que cumpre com algumas das seguintes características:

- visa à descoberta de elementos culturais importantes,
- compreende melhor as manifestações gerais que ocorrem no contexto em que ele se situa,
- retrata a realidade de forma completa e profunda e
- utiliza diferentes fontes de informação.

Desta forma, para efetuar um estudo em profundidade de um caso particular, escolheu-se como unidade de análise a Universidade da Fronteira, a qual foi selecionada intencionalmente para o estudo pela facilidade de acesso à informação por parte do pesquisador, condição que facilitou a realização de uma pesquisa dessa natureza. Para este efeito, a pesquisa só se limitou à Universidade da Fronteira, não considerando suas duas filiais, que estão nas cidades de Pucón e de Malleco. Isto se justifica pelo fato de que essas duas filiais foram criadas há muito pouco tempo.

Utilizou-se também o método comparativo de análise, a fim de estabelecer relações entre as características de suas estruturas internas, de seus processos e de seu ambiente. Conforme Lakatos (1991), este método contribui para um melhor entendimento do comportamento humano, uma vez que a comparação permite verificar as similitudes e explicar as divergências, assim como comparar grupos de pessoas no presente e no passado, ou os grupos hoje existentes e os que estavam no passado.

Para estes efeitos, escolheram-se diretores pertencentes às distintas faculdades, permitindo dessa forma obter informação mais precisa com vistas a ressaltar as diferentes ou iguais visões ou realidades de cada departamento em relação aos valores organizacionais significativos para a cultura da Universidade da Fronteira. Por sua vez, utilizou-se uma comparação no tempo, que permitiu observar seus diferentes estágios de desenvolvimento nos processos de mudanças por que passou a instituição pesquisada.

Concernente com o objetivo desta pesquisa, o estudo caracteriza-se por ser de tipo descritivo-exploratório, com o objetivo de descrever a realidade de forma profunda e de entrever outros possíveis problemas de pesquisa, permitindo descobrir a natureza, características, causas, relações e conexões com outros

fenômenos (TRIVIÑOS, 1987). Dessa forma, a pesquisa não trata de manipular as suas variáveis, uma vez que o propósito de efetuar uma pesquisa descritiva é permitir estabelecer afirmações para descrever e captar os significados subjacentes de uma amostra, assim como compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1985).

A categoria analítica desta pesquisa é sincrônica, posto que o levantamento das percepções dos diretores foi realizado num momento determinado, sem considerar suas alterações no tempo. O período de abrangência da coleta de dados correspondeu aos meses de novembro e janeiro do 2000.

- **Delimitação da pesquisa**

A população deste estudo compreende todos os diretores que tenham mais de vinte anos nas distintas faculdades que compõem a universidade, com o objetivo central de ter acesso às categorias culturais, sendo mais intensiva que extensiva em seus objetivos. Assim, o presente estudo não procura a generalização das conclusões para uma população maior.

Como nem sempre é possível obter informação de todos os indivíduos que compõem o universo da população, a intencionalidade da amostra utilizada orientou-se na seleção de um pequeno número de pessoas com características específicas, que tiveram experiências similares e que podem estabelecer diferentes opiniões ou perspectivas a respeito do problema pesquisado.

A amostra foi realizada de três formas: numa primeira seqüência, procuraram-se todos os diretores dos distintos departamentos de todas as faculdades da universidade. A seguinte, foi procurar todos os diretores dos diferentes departamentos das faculdades que tivessem características baseadas na antigüidade acadêmica e, finalmente, escolheu-se um diretor antigo pertencente a cada uma das faculdades. Portanto, a técnica selecionada foi à técnica de amostragem estratificada, de maneira a dividir a população em grupos homogêneos, compatíveis com as variáveis em estudo. Numa segunda seqüência, selecionaram-se os diretores dos distintos estratos estabelecidos, realizando seleções aleatórias de forma intencional.

Portanto, a seleção da amostra considerou apenas os diretores com características baseadas na antigüidade acadêmica, ou seja, diretores que tivessem

mais de 20 anos de trabalho acadêmico na instituição e nas distintas faculdades da Universidade, de acordo com a sua especialidade. As datas de ingresso dos professores que hoje são diretores foram realizadas entre os anos 1961 e 1973.

O objetivo de entrevistar diretores pertencentes às distintas faculdades permite ter um conhecimento mais preciso a respeito da visão ou da realidade existente num departamento quanto aos valores organizacionais significativos para a cultura da Universidade da Fronteira. Considera-se que existe uma diferença de visão entre aqueles professores que ministram disciplinas científicas e aqueles que estão dedicados a ministrar disciplinas mais orientadas às línguas e à educação.

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS

A partir da focalização do problema, o objetivo desta seção é estabelecer a definição dos principais termos utilizados no presente estudo. Isto permitirá esclarecer a interpretação dos conceitos aplicados e atribuir-lhes um significado no contexto em que são empregados.

- **Valores organizacionais.** Os valores podem ser definidos como os padrões, crenças, ou princípios básicos que orientam o comportamento desejável e a confiança no desempenho dos indivíduos na organização. Os valores definem também o que é importante na vida da entidade e o que a organização realmente é. Na organização, os valores são representados através dos papéis, normas e estatutos, entre outros, os quais ajudam a fornecer um senso de direção comum e uma guia de comportamento diário para todos os empregados. Estes vão permitir, por sua vez, estabelecer as formas de comportamento e direcionar as relações da organização, tanto no seu ambiente interno quanto externo.
- **Congruência de valores.** A congruência de valores refere-se ao compartilhamento de um mesmo conjunto de valores existentes numa organização. Conforme Enz (1986), este compartilhamento representa grande importância para o adequado funcionamento da organização, pois permite que os empregados se sintam motivados e como parte integrante da entidade.
- **Percepção.** São mensagens sensoriais, concepções, interpretação ou preferências sobre o significado e importância que se dá aos valores organizacionais. Segundo Alves (1997), tais percepções atuam profundamente na cultura e não podem ser facilmente percebidas ou sentidas, pois podem estar encobertas por outros fatores mais visíveis.

- **Expectativas individuais.** São considerados os impulsos, motivos, necessidades, desejos e objetivos dos docentes, ou seja, fatores motivadores que podem determinar o comportamento humano em relação ao trabalho.
- **Interação no trabalho.** Refere-se ao relacionamento entre duas ou mais pessoas que se comunicam e trabalham para atingir um ou mais objetivos comuns. Nele, reflete-se a percepção de como os indivíduos contribuem para o relacionamento positivo, de acordo com valores tais como abertura, coleguismo, sociabilidade e amizade.
- **Docentes.** Grupos de funcionários que desempenham cargos do quadro regular em algumas das hierarquias ou qualidades acadêmicas específicas, contratados para cumprir funções de docência, investigação e extensão, de acordo com os requisitos que estabelece a universidade.
- **Diretores.** Grupos de autoridades que pertencem ao quadro regular e que são eleitos, por períodos determinados, para atingir os objetivos propostos em cada departamento, de acordo com o estabelecido nos estatutos da universidade.
- **Missão.** Definição do propósito fundamental e único da organização, que lhe permite identificar sua razão de ser ou sua razão de existir, ou seja, através da missão a organização reflete o que ela representa. Apresenta também um esboço de suas crenças e diretrizes que serão usadas para atingir sua missão. A sua definição anuncia também, em termos gerais, seu campo de atividades e reflete a sua finalidade histórica e o sistema de valores que nela predomina.

3.4 COLETA E PLANEJAMENTO DOS DADOS

Conforme estabelecido anteriormente, o objetivo da pesquisa orienta-se pelo estudo da cultura organizacional, com o propósito é conhecer os valores, crenças e pressupostos dos diretores desde o processo de criação da Universidade da Fronteira até hoje. Com este objetivo, a técnica selecionada para captar de melhor maneira esses sentimentos foi a entrevista. No entanto, para objetivar um trabalho de qualidade, considerou-se importante enfatizar nas características e no adequado planejamento da entrevista. Assim, apresenta-se, a seguir, informação relativa à entrevista tal como definições, tipos e vantagens das entrevistas e, finalmente, o planejamento do processo de coleta dos dados.

- **Entrevista**

O método de coleta de dados para a realização deste estudo foi à utilização da técnica da entrevista, a qual foi elaborada através de um roteiro semi-estruturado, de maneira a permitir ao entrevistado se expressar livremente em cada pergunta, de acordo com a ordem estabelecida na pauta.

Conforme Bowditch e Buono (1992), a entrevista é uma forma de coletar dados sobre os sentimentos das pessoas a respeito de certas questões e problemas. Para Richardson (1989), a entrevista é uma técnica muito utilizada e representa uma forma de interação social, cujo diálogo é assimétrico, no qual o investigador tem como objetivo coletar dados que interessam à investigação, e por sua vez, o entrevistado se apresenta como uma fonte de informação.

Neste tipo de ferramenta de coleta de dados, segundo Richardson (1989), para que as informações obtidas sejam válidas, é necessário criar um ambiente amigável para que o entrevistado responda de forma mais fluida. Para isto, é necessário deixar o informante falar à vontade ou com uma certa liberdade. Pelas características que a entrevista apresenta, esta pode ser aplicada para um grande número de pessoas, sendo considerada como uma ferramenta muito útil para o desenvolvimento de levantamentos sociais. Segundo o mesmo autor, existem distintos tipos de entrevista:

- **Entrevistas semi-estruturadas:** são geralmente aplicadas para testar novas áreas de pesquisa e descobrir questões básicas de como as pessoas conceituam determinados tópicos;
- **Entrevistas focalizadas:** são utilizadas no desenvolvimento de hipóteses sobre que aspectos de uma experiência específica trazem mudanças nas atitudes daqueles que foram expostos a essas experiências;
- **Entrevista clínica:** é orientada para obter informação acerca dos sentimentos ou motivações subjacentes. Permite também conhecer os efeitos que o indivíduo teve durante um tempo, a partir de uma experiência determinada;
- **Entrevista não-diretiva:** o seu objetivo é lograr que o entrevistado fale sobre algum tema. Portanto, o papel do entrevistador será o de encorajar e fazer um mínimo de questões diretas ao entrevistado;
- **Entrevista por pauta:** nela o entrevistador deve guiar-se por uma relação de pontos de interesse que deve explorar ao longo da entrevista. Portanto, é uma entrevista que contém um certo grau de estruturação;

- **Entrevista estruturada:** desenvolve-se a partir de uma relação dada de perguntas, que deve permanecer invariável na sua consecução. No entanto, pode assumir um maior ou menor grau de estruturação de acordo com as perguntas, que podem ser abertas ou fechadas.

A entrevista apresenta algumas vantagens para coletar dados num estudo orientado para a pesquisa social, algumas delas são apresentadas a seguir:

- pelas características que apresenta, a entrevista alcança, na maioria dos casos, uma melhor amostra da população em estudo;
- muitos estudos refletem que as pessoas preferem falar sobre tudo se o entrevistador é amigável e demonstra interesse naquilo que o entrevistado fala. Isto faz com que se possa alcançar índices elevados de obtenção de respostas;
- em concorrência com a vantagem mencionada anteriormente, a entrevista pode ser utilizada com quase todos os segmentos da população;
- permite a possibilidade de ajudar ao entendimento das questões;
- apresenta maior elasticidade na sua duração em relação às outras técnicas aplicadas na coleta de dados;
- representa uma técnica mais direta e mais flexível que permite adquirir uma visão mais profunda e captar atitudes e opiniões que podem esclarecer relações causais;
- permite um maior cuidado na comunicação ao elaborar as questões e a oportunidade de observar tanto o sujeito quanto a situação na qual a resposta ocorre.

• **Planejamento da entrevista**

Antes de realizar o processo de entrevista, buscou-se no Departamento de Recursos Humanos e Remunerações informações referentes aos professores do corpo regular e diretores dos diferentes departamentos de cada faculdade da Universidade da Fronteira. Tal providência permitiu definir a amostra selecionada e obter um maior conhecimento, durante as entrevistas, sobre as experiências profissionais dos diretores.

Uma vez definida a amostra, os diretores foram contatados para marcar o dia e a hora da entrevista. Nesse momento, explicou-se o motivo da entrevista, o objetivo que se queria atingir, assim como o critério que se utilizou para a escolha da pessoa. No momento de iniciar a entrevista, solicitou-se, a cada um dos diretores, autorização para gravar as sessões, tendo sido tal petição aceita por todos voluntariamente.

Todas as entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, ou seja, nos departamentos de cada faculdade a que pertenciam os diretores, normalmente em sala reservada. A duração das entrevistas variou desde uma hora e meia até duas horas, aproximadamente.

Durante a realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro prévio de perguntas (ANEXO 1), dando-se aos entrevistados a oportunidade que se expressassem livremente sobre cada uma das questões, objetivando explorar ao máximo o conjunto de informações capazes de expressar a cultura organizacional da instituição.

A fim de apreender traços da cultura organizacional e de compreender o processo histórico-institucional da UFRO, diversas fontes secundárias de informações foram consultadas. Assim, as questões originaram-se tanto da teoria quanto das informações colhidas previamente numa pesquisa documental dos acervos históricos da instituição (onde foi possível identificar a missão, os objetivos e os planos de carreira ministrados pela UFRO) e por meio das informações apresentadas pela Universidade na sua *homepage* institucional (<http://www.ufro.cl>). Através dela, obteve-se acesso às normas, regulamentos e manuais de procedimentos.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Sendo este trabalho uma pesquisa eminentemente qualitativa que se destina a estudar a metáfora cultural de uma organização, este estudo apresenta diversas limitações que, eventualmente, podem interferir na validade da pesquisa.

Tais limitações relacionam-se com a impossibilidade de compreender de forma integral os fenômenos em toda a sua integridade. Neste sentido, Morgan (1996) salienta que a compreensão da natureza de um determinado fenômeno dependerá de como a pessoa encara tal fenômeno, ou seja, de uma mesma situação ou experiência, as pessoas têm as suas próprias interpretações dos fatos, o que muitas vezes torna difícil que se obtenha uma visão comum, aceita por toda a comunidade universitária.

Além das considerações anteriores, por ser este trabalho um estudo de caso, a pesquisa tem um caráter particularizante, cujos resultados não se podem generalizar. Isto faz com que a sua aplicação seja limitada na medida em que a validade de seus resultados permanece contingente.

Existem também outras possíveis variáveis a serem consideradas como restrições ou limitações que se pode atribuir a este tipo de estudo:

- a utilização de certas técnicas aplicadas, tal como a entrevista, não permitem refletir certos gestos, tom de voz, sentimentos ou emoções demonstrados pelos entrevistados;
- a realização de uma entrevista semiestruturada não deixa o entrevistado responder com suficiente liberdade;
- o pesquisador não teve acesso a todos os envolvidos, de maneira a obter conclusões menos parciais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é dedicado a apresentar e a analisar as informações obtidas através da pesquisa desenvolvida na Universidade da Fronteira, tendo em vista o referencial teórico-empírico elaborado no segundo capítulo bem como documentos e outras informações obtidas nas investigações. Portanto, a presente seção, conforme as questões elaboradas no primeiro capítulo deste trabalho, pretende estrutura-se em 5 partes: Missão e Estrutura atual da UFRO; Processo de Mudança Institucional da UFRO; Processo Sucessório e Estilo Diretivo; Políticas, Normas e Valores e Síntese Geral dos Resultados.

4.1 MISSÃO E ESTRUTURA ATUAL DA UFRO

Esta seção tem como objetivo apresentar a Missão da Universidade da Fronteira estabelecida no seu Estatuto, descrevendo as funções acadêmicas básicas que esta Universidade pretende atingir em todos os seus níveis. Assinalam-se as distintas atividades acadêmicas que esta Instituição de Ensino Superior está oferecendo para os seus estudantes da graduação.

- **Missão da Universidade**

A Universidade da Fronteira tem como missão gerar e transmitir conhecimento num nível superior e procurar a verdade e a excelência. Isto é realizado através de três funções acadêmicas básicas, que são: a docência, a investigação e a extensão. Segundo seu Estatuto, estas três funções estão voltadas ao desenvolvimento harmônico de toda a comunidade regional e nacional, bem como aos valores permanentes do humanismo e da democracia.

- **Docência**

A docência se caracteriza por ser a função acadêmica principal da universidade e está orientada para a construção e transmissão do conhecimento. Portanto, a docência tem como objetivo formar profissionais qualificados que sejam

capazes tanto de assumir os desafios do desenvolvimento quanto aplicar seus conhecimentos de forma competente e de forma ética, com sentido crítico e socialmente sensível. Isto permite realizar aportes efetivos para satisfazer as necessidades da sociedade e efetuar atividades de extensão, de cultura, de ciência e de tecnologia.

Esta função, diretamente formativa, se realiza através dos seguintes programas formais:

- graduação;
- pós-graduação;
- cursos extracurriculares, orientados para satisfazer necessidades de educação contínua da força de trabalho regional.

• **Pesquisa e desenvolvimento**

Sua função consiste em realizar aportes efetivos na geração e incremento do conhecimento. Esta área abarca tanto o âmbito da pesquisa pura quanto aplicada, de maneira a fornecer uma docência atualizada, baseada nos últimos avanços científicos e tecnológicos. Por sua vez, a pesquisa e desenvolvimento permitem que seu corpo docente tenha uma maior participação em eventos para a publicação e difusão científicas. Esta função baseia-se nas seguintes áreas:

- grupos de pesquisa com produtividade científica sustentada;
- iniciativas interdisciplinares de desenvolvimento.

• **Extensão**

A extensão é considerada uma função acadêmica básica voltada, predominantemente, para o ambiente externo da instituição e que considera cada vez mais importante o conhecimento como uma dimensão fundamental para o desenvolvimento. Dessa forma, é entendida como um conjunto de processos universitários que se sustenta na inter-relação permanente e dinâmica da instituição com seu meio externo, cultural, natural e produtivo. Além disso, permite pelas suas características, dar dinamismo e orientar as demais funções acadêmicas. A extensão da Universidade da Fronteira compreende uma dimensão comunicacional corporativa como universidade para a sociedade. Isto permite difundir as atividades universitárias e fomentar o debate de temas que tenham importância aos diversos atores sociais. Nela, podem-se distinguir três tipos de atividades fundamentais:

- extensão artístico-cultural;
- extensão acadêmica e
- comunicações Universitárias.

- **Atividades acadêmicas.**

De acordo com o que estabelece seu Estatuto, a atividade acadêmica da UFRO abarca grande parte das disciplinas do saber, oferecendo atualmente 33 cursos de graduação, agregados a 4 faculdades e 2 sedes e apoiados por 4 institutos:

- Faculdade de Medicina;
- Faculdade de Engenharia e Administração;
- Faculdade de Educação e Humanidades;
- Faculdade de Ciências Agropecuárias e Florestais;
- Instituto de Agroindústria;
- Instituto do Meio Ambiente;
- Instituto de Estudos Indígenas;
- Instituto de Informática Educativa;
- Sede Malleco, na cidade de Angol e
- Sede Pucón, na cidade de Pucón.

4.2 PROCESSO DE MUDANÇA INSTITUCIONAL DA UFRO

A presente seção pretende apresentar, através das percepções dos diretores entrevistados, a história e o processo de formação institucional da UFRO. Neste contexto, analisa-se como a UFRO absorveu a cultura das instituições que a formaram, assim como se busca conhecer também seus líderes, os fatos e acontecimentos relevantes presentes nesse momento histórico. Por sua vez, analisa-se como a missão da UFRO é aceita pelos membros que a integram e qual a contribuição dos departamentos para a sua objetivação.

4.2.1 CRIAÇÃO DA UFRO

Na cidade de Temuco existiam duas sedes de Instituições de Ensino Superior, caracterizadas como extensões de duas grandes universidades com sede

na cidade de Santiago, a Universidade de Chile e a Universidade de Santiago (ex-Universidade Técnica do Estado).

Nos anos 60, a Universidade de Chile iniciou a grande aventura de se instalar na cidade de Temuco. A decisão de sua instalação decorreu de fatos conjunturais, políticos, culturais e sociais que surgiram nessa época. Tais fatos foram conhecidos como “*corte educacional de desenvolvimento*” dos colégios universitários zonais. Estes tinham como objetivo fornecer uma educação básica orientada às ciências puras e às ciências aplicadas nas distintas regiões do país.

Entretanto, na cidade de Temuco já existia uma antiga escola industrial que, em 1947, foi integrada à Universidade Técnica do Estado que, por sua vez, nos anos 80, incorporou-se na Universidade de Santiago de Chile. A nova transformação desta Universidade tinha como objetivo formar profissionais orientados às técnicas e aos ofícios.

Portanto, de acordo com esse contexto, e pela necessidade de ter na cidade de Temuco uma universidade local que oferecesse tanto profissões orientadas para as ciências puras e aplicadas quanto profissões orientadas às técnicas e aos ofícios, o governo chileno decidiu a união das duas sedes universitárias, o que representou, segundo a percepção de um entrevistado, “[...] a maneira de reunir de melhor forma os recursos de que dispunham as duas sedes e de fazer mais independente o trabalho” (informação verbal).

Esta fusão foi determinada pelo Decreto Força de Lei nº. 17, que estabelecia, a partir de 1981, a criação da Universidade da Fronteira, mediante a incorporação das duas sedes universitárias existentes, constituída como uma universidade do Estado do Chile, de direito público, autônoma e com patrimônio próprio. Conforme os diretores entrevistados, esta fusão fez com que todos os docentes pertencentes às duas sedes passassem a ser automaticamente funcionários da recém criada Universidade, fato não muito bem aceito por parte dos membros das duas sedes, como se deduz da afirmação de um dos entrevistados, quando diz: “Não gostei muito da política que se utilizou na criação da Universidade, pois ninguém consultou o nosso consentimento para tomar parte da nova instituição” (informação verbal).

Com relação à criação da Universidade da Fronteira, percebeu-se que a maioria dos diretores conhecia as causas que provocaram a fusão das instituições que se encontravam na cidade de Temuco nessa época. No entanto, um diretor assinalou seu pouco conhecimento dos fatos, afirmando:

Eu não sei muito bem a razão da existência da UFRO e a causa dessa união, mas eu acho que o mais provável disto é que foi produto de decisões impostas pelo sistema ditatorial que existia nesse período. [...] nesse momento tudo o que o governo militar mandava, fazia-se (informação verbal).

4.2.2 SUCESSÃO DA CULTURA

As percepções dos diretores entrevistados com relação ao impacto cultural produzido pela união das sedes foram todas similares e expressaram uma certa dificuldade de assimilação da nova realidade. No entanto, a resposta de um diretor pertencente à Faculdade de Medicina representou a visão mais clara e categórica, com relação às outras, deste impacto, quando destaca que

a nova Universidade não conseguiu jamais unir as duas correntes culturais. [...] Supõe-se que a Universidade é considerada como uma consciência crítica. Portanto, no momento de formar um híbrido a partir de duas sedes, apareceram intrinsecamente duas consciências críticas paralelas e, portanto, a formação da Universidade da Fronteira considerou-se como mesclar a água com o óleo (informação verbal).

Nesse sentido, as opiniões expostas pelos diretores das demais Faculdades expressaram que os docentes que tomavam parte de uma ou de outra sede eram professores que tinham uma formação intelectual absolutamente distinta, destacando, entretanto, que este evento aconteceu há mais de 20 anos, tempo suficiente para que os professores se acomodassem perante as novas situações de administração, de criação, de educação e de cultura, resultando em que, ao longo dos anos, os docentes se desvinculassem mais de todo esse processo de transformação e criação da Universidade.

Apesar de a fusão não ter alcançado uma união cultural entre as duas sedes, os diretores das faculdades de Medicina e de Engenharia expressaram que essa fusão não representou um grande problema para eles. Isto se explica pela seguinte razão, mencionada por um diretor:

[...] nós somos acadêmicos que atuamos dentro de unidades operativas que são os departamentos. Nesse ponto de vista, nossas funções estão sempre orientadas a trabalhos de docência, pesquisa e extensão. Portanto, a única

mudança notória nesse momento foi a criação de uma Unidade de Administração Superior, a qual não influenciou em nada nas nossas unidades de trabalho (informação verbal).

Já no caso da Faculdade de Educação e Humanidades, a fusão das duas sedes teve impactos mais significativos, provocando grandes mudanças e descontentamento entre os professores, conforme assinala um dos entrevistados:

Durante a transformação, a Faculdade de Educação e Humanidades reduziu-se aproximadamente à metade, o que provocou a saída de muitos professores da faculdade e o que também significou que a visão da Faculdade de Educação e Humanidades ficasse com um nível mais baixo do que ela tinha conseguido lograr, (...) foi lamentável (informação verbal).

Conforme o diretor da Faculdade de Educação e Humanidades, existiu um fato muito importante que ficou na memória de muitos professores e funcionários que pertenciam à sede da Universidade de Chile. Tal fato relacionou-se com os critérios utilizados para a escolha das autoridades universitárias na implantação da nova universidade. Segundo os docentes e diretores pertencentes à sede da Universidade de Chile, na constituição da UFRO, predominaram os critérios da Universidade Técnica do Estado, uma vez que

à parte do reitor militar, que era um cargo que se designava, todas as autoridades, com exceção de alguns casos, pertenciam à ex-sede da Universidade Técnica do Estado. Praticamente todos os graus, níveis intermediários, assim como os chefes de auxiliares provinham da ex-Universidade Técnica do Estado (informação verbal).

Ou seja, de acordo com a opinião anteriormente descrita, a Universidade da Fronteira trabalhou com o estilo e com as autoridades da ex-Universidade Técnica do Estado. Isto se pode observar através de um exemplo descrito por um dos diretores da Faculdade de Educação e Humanidades:

A Faculdade de Educação e Humanidades possuía três departamentos, de línguas e literaturas, de educação e a de humanidades. No momento da mudança, todos eles foram transformados num departamento só, chamado de Estudos Gerais, que era por sua vez, o mesmo departamento que possuía a Universidade de Santiago, na capital (informação verbal).

Portanto, a interpretação que se deu desse fenômeno, segundo a visão do mesmo diretor foi a de que

[...] estavam-se priorizando os métodos de trabalho da ex-Universidade Técnica do Estado. Isto foi aceito por nós, mas não se levava em consideração a posição dos professores da sede da Universidade de Chile (informação verbal).

Os diretores mencionaram que até os alunos que pertenciam à Universidade de Chile ficaram descontentes, surgindo momentos de muita tensão e que só se conseguiu superar por meio da intervenção dos professores. Além da transformação da Faculdade de Educação, mencionam-se outras mudanças que resultaram ser notórias entre os professores, como é o caso dos novos horários de trabalho, o que exigiu muito esforço dos docentes para se adequarem às novas condições estabelecidas, como se observa no seguinte depoimento:

Nesse momento, a nova Universidade considerava seus integrantes como um grupo de acadêmicos trabalhando por uma mesma Missão. Portanto, já não se podia estabelecer diferenças entre uma ou outra sede. Nessa perspectiva, todos passávamos a ser parte de uma Universidade só, a Universidade da Fronteira, criando-se, assim, uma conjunção de valores que deu muita dificuldade para superar e que somente o tempo logrou apaziguar (informação verbal).

Entretanto, a impressão inesquecível de um diretor que pertenceu à sede da Universidade de Chile foi a de que, naquele momento, “tratou-se com muita força de impor os valores e crenças da ex-Universidade Técnica do Estado” (informação verbal).

Com relação aos grandes líderes da Universidade da Fronteira que participaram ativamente durante o processo de criação, observou-se que, em geral, cada diretor lembrou alguns docentes que se destacaram em suas próprias faculdades, não mencionando outros docentes considerados como líderes pertencentes a outras Faculdades da Universidade.

Neste contexto, podem-se mencionar Santiago Ramírez, antigo Decano da Faculdade de Engenharia, juntamente com o vice-reitor que fundou dita faculdade e último vice-reitor da sede da ex-Universidade Técnica do Estado. Na Faculdade de Medicina, assinala-se a Juan Gómez Milla, Reitor da Universidade de Chile em Santiago, que foi o grande propulsor da instalação da sede da Universidade de Chile em Temuco. Menciona-se também a médica Irma Salas Silva, que foi uma grande educadora chilena.

A outra percepção, observada por um diretor pertencente à Faculdade de Engenharia, é a que considera que todos os acadêmicos trouxeram, por meio das suas ações, alguma coisa à Universidade. Estes aportes podem traduzir-se em ações administrativas ou em ações orientadas à pesquisa e à academia que se realizaram num ou outro determinado departamento.

A política adotada pela Universidade da Fronteira para lembrar seus professores destacados é a de atribuir, aos edifícios e aos laboratórios de pesquisa, os nomes dos docentes considerados como agentes influentes no desenvolvimento da Universidade. É o caso do edifício da Faculdade de Educação e Humanidades, que tem o nome da médica Irma Silva, existindo também outros edifícios com nomes de professores relevantes na história da Universidade.

Por sua vez, observou-se que cada Faculdade tem a liberdade, implícita, de realizar todos os atos comemorativos que quiser, podendo-se mencionar como um exemplo dessa liberdade, o fato de que, na sala do Conselho de Acadêmicos da Faculdade de Educação e Humanidades, encontram-se algumas fotografias de decanos que passaram pela Faculdade, fato que se considera como uma iniciativa exclusiva dos professores desta Faculdade.

No entanto, de acordo com o que assinala o diretor da Faculdade de Medicina, considera-se que existem poucas iniciativas ou formas de conceder tributos aos professores importantes que passaram pela Universidade, uma vez que

[...] na Universidade não há uma forma especial de lembrar a sua gente, pelo fato de que a Universidade da Fronteira não tem uma história escrita. Ninguém até hoje se tem dedicado a escrevê-la. De fato, muitos acreditam que a Universidade pertencia a Temuco, portanto observa-se que o período 60 a 81 não existe (informação verbal).

4.2.3 FATOS, ACONTECIMENTOS E ACEITAÇÃO DA MISSÃO

Conforme a opinião geral dos diretores entrevistados, na Universidade existem poucas anedotas e histórias, sendo as mais lembradas, pelos antigos diretores, aquelas que se relacionam com a fusão das duas sedes, ou seja, numa lembrança de descontentamento pessoal. Ainda, conforme exposto pelos diretores, atualmente essas histórias já pertencem a poucos, somente àqueles professores que pertenceram a esse momento específico da história da Universidade, porque se considera que os professores que ingressaram recentemente não conhecem ou conhecem muito pouco do que aconteceu naquela época.

No que se relaciona à aceitação e ao compartilhamento da Missão pelos os docentes, de acordo com as percepções dos diretores entrevistados, existem opiniões mais ou menos homogêneas entre eles, o que foi apresentado de uma forma mais clara pelo diretor da Faculdade de Medicina:

A universidade está organizada em Faculdades, as quais operam através de distintos departamentos. Assim, qualquer que seja a natureza da ciência que a Universidade ministra, ela estará dividida. Portanto é difícil pensar e acreditar que todos os professores desta Universidade compartilham da Missão tal qual está definida, porque todos temos visões distintas, e seria atrevido afirmar que todos compartilhamos o mesmo critério (informação verbal).

Por outro lado, o diretor da Faculdade de Educação afirma que

[...] a visão que se tem, a nível nacional e regional, a respeito de como está estabelecida a Missão da Universidade está correta em alguns aspectos. No entanto, ao nível da universidade, os diretores acreditam que existem aspectos da Missão que não deveriam estar presentes nela e outros aspectos que deveriam tomar parte e que não estão ainda incorporados na atual Missão. Mas isto não é reconhecido publicamente (informação verbal).

No entanto, segundo o mesmo diretor, o mais grave é que

[...] existe muita passividade entre os professores em não expressar a sua insatisfação com a Missão. Por exemplo, existe na Universidade uma associação de professores que exigiu muito esforço para se criar porque existia um temor naquele tempo, vivia-se uma época de ditadura. Hoje esse temor já não existe, mas ainda assim poucos professores participam e apoiam a associação (informação verbal).

Segundo a afirmação desse mesmo diretor, existem muitos diretores e professores que atuam ativamente na persecução da Missão da Universidade, embora exista outra corrente de professores que não colaboram com a mesma.

Em contrapartida, junto com a percepção anteriormente exposta, existe outra visão, assinalada por um diretor de Engenharia ao afirmar que

[...] eu acho que a Missão da Universidade é compartilhada por todos os docentes já que o objetivo da Missão da Universidade é transmitir e criar cultura e, nesse aspecto, considero que a Universidade o está realizando corretamente, pois ela possui uma boa docência que, por sua vez, possui uma boa pesquisa (informação verbal).

Com relação à contribuição dos departamentos para a implementação da Missão da Universidade, cada departamento coopera de acordo com as Missões internas que se estabelecem dentro de cada faculdade. Neste caso, o trecho da entrevista do diretor da Faculdade de Medicina oferece uma visão global e uma orientação desse entendimento, ao afirmar que

[...] cada Faculdade tem a sua própria missão, a sua própria realidade, mas inserida na docência, extensão e pesquisa global que a Missão da Universidade reflete no seu Estatuto. Portanto, nossos departamentos contribuem de acordo com as ferramentas que temos para desenvolver nossa extensão, docência e pesquisa e nós exploramos cada uma delas de

acordo com a capacidade que nós temos em cada um desses pontos (informação verbal).

No caso de um departamento da Faculdade de Engenharia, o seu diretor menciona que se contribui com a Missão a partir do desenvolvimento de uma boa docência, a qual é fornecida a todas as carreiras da Universidade. Para isto, o departamento se preocupa em conseguir bons níveis de publicações e de pesquisas.

Um diretor de departamento que pertence à Faculdade de Educação enfatiza dois aspectos: o aspecto formação de pós-graduação e de pesquisa. Para estes efeitos, o departamento participa de vários projetos de pesquisa social sobre a sociedade e cultura Mapuche nos seus distintos aspectos. Existem também outros projetos de pesquisa que estão diretamente relacionados com os problemas da região, baseados em perspectivas teóricas, universais e com posturas Interculturais.

Outro diretor pertencente à Faculdade de Engenharia apresenta as mesmas idéias dos diretores anteriormente citados, ou seja, enfatiza a qualidade da docência, pesquisa e extensão elaboradas de acordo com as pautas estabelecidas na sua Missão como departamento da Faculdade de Engenharia.

4.3 PROCESSO SUCESSÓRIO E ESTILO DIRETIVO

O objetivo desta seção é apresentar as estratégias utilizadas pela Universidade da Fronteira no processo de seleção de seus diretores. Para isto, pesquisou-se a forma como são selecionados os diretores das Faculdades e o estilo de liderança que eles devem apresentar. Finalmente, analisa-se, de acordo com as percepções dos diretores entrevistados, como são estabelecidos os diferentes objetivos departamentais.

4.3.1 SELEÇÃO DOS DIRETORES

Segundo as entrevistas, a seleção dos diretores de departamento baseia-se de acordo com o que estabelece o Estatuto da Universidade. Nele, regulamentase que um dos requisitos para a elegibilidade é de que o candidato seja professor regular da Universidade da Fronteira. A escolha é feita pelos próprios docentes que pertencem à faculdade, mediante votação em candidatos previamente inscritos. Uma

vez eleito o diretor, o nome dele é indicado ao Reitor para a sua nomeação oficial. Portanto, os diretores de departamento nascem dentro da comunidade dos departamentos.

Para o diretor da Faculdade de Engenharia, as normas existentes no Estatuto para a seleção de um diretor são bastante flexíveis e claras. No entanto, como a seleção deve realizar-se através de uma base já estabelecida, o diretor da Faculdade de Educação a caracteriza como “[...] um estilo de seleção dirigida e não livre, como a universidade tradicional costumava fazer” (informação verbal).

As características intrínsecas de um diretor de departamento são a de acreditar na Universidade e de gostar do trabalho que ele está realizando. Para isto, o diretor deve ter uma visão mais abrangente que o restante dos docentes que pertencem ao departamento. Assim, o diretor deve ter a capacidade de saber o que a Universidade representa e o que ela significa, tanto numa perspectiva interna como externa da instituição. Além disto, o diretor deve se dispor a algum grau de sacrifício, ou seja, trabalhar fora do horário de trabalho normal. Assinala-se também a sensatez e a inteligência como características intrínsecas de um diretor de departamento.

Pode-se observar, no entanto, que além dessas características intrínsecas de um diretor, existe uma controvérsia que se relaciona com a qualidade acadêmica e qualidade administrativa. Ou seja, qual das duas qualidades deve predominar num diretor. Neste contexto, o diretor da Faculdade de Educação afirma que

[...] muitos diretores pensam que a qualidade acadêmica deve ser o requisito principal da autoridade universitária, seja este pertencente a um departamento, faculdade, ou Universidade (informação verbal).

Por sua vez, os diretores pertencentes às Faculdade de Engenharia e de Medicina afirmam que “[...] os diretores devem ser bons administradores, sendo capazes de resolver os problemas de administração do departamento e os problemas humanos que apareçam” (informação verbal).

Apesar da discordância, o diretor da Faculdade de Educação assinalou, no entanto, que a tendência é pela predominância do critério da qualidade acadêmica na escolha das autoridades, uma vez que “[...] se está discutindo cada vez mais, apesar de ser uma tarefa difícil de cumprir, que todos os professores

escolhidos como diretores devam ter a titulação máxima, quer dizer, que sejam professores titulares” (informação verbal).

4.3.2 LIDERANÇA

Sob o aspecto da liderança, deve-se destacar, inicialmente, que a Universidade tem grandes linhas de ação, as quais representam, por sua vez, as linhas próprias de cada faculdade, cabendo aos professores desenvolver suas atividades de pesquisa, extensão e de docência em consonância com essas linhas. Assim sendo, a liderança dos diretores é limitada, uma vez que, de acordo com o diretor da Faculdade de Medicina,

[...] o professor, como especialista, tem liberdade acadêmica e, portanto, os diretores não podem lhes dizer o que devem fazer ou criticá-los pelo que não têm feito. Assim, o professor, de acordo com sua liberdade acadêmica, tem autonomia para decidir, perante cada situação, pela melhor maneira de agir (informação verbal).

Deve-se destacar, ainda, que, normalmente, os docentes desenvolvem atividades de docência tanto na pós-graduação como na graduação, esta comum a todos. Não obstante, além da docência, alguns professores desenvolvem, por iniciativa própria, atividades de pesquisa e outras de extensão. Da mesma forma, neste caso, na percepção do diretor da Faculdade de Medicina, os administradores exercem pouca liderança sobre estas atividades, uma vez que

[...] todas as atividades que os professores desenvolvem não são iniciativas deste diretor, mas produto da criação do professor, e é isto que o pode caracterizar como professor de nível superior (informação verbal).

Em consequência disto, tanto para os diretores das Faculdades de Engenharia, de Medicina, como de Educação, a liderança restringe-se à realização de trabalhos de supervisão e a atos administrativos simples, como repartir o escasso orçamento que a Universidade outorga anualmente a cada unidade. Sob este último aspecto, os diretores destacam, também, que sua liderança se torna ainda mais restrita pelo fato de se encontrarem atados ao orçamento estabelecido, o qual, normalmente, apenas é suficiente para cobrir as atividades de manutenção.

Como agravante, os diretores destacam que os recursos para o desenvolvimento das atividades de pesquisa são alocados em fundos administrados por comissões especiais, independentemente das unidades acadêmicas, para os

quais os professores devem candidatar seus projetos em concursos internos da Universidade. Estas propostas são projetos de criação pessoal, onde os diretores não podem influir nem qualificar o produto do professor, resultando, conseqüentemente, em uma restrição ao exercício da liderança por parte dos diretores.

4.3.3 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS

As entrevistas mostram que os objetivos de cada departamento são apresentados de forma explícita, havendo, no entanto, alguns objetivos implícitos. No que se refere à duração de tais objetivos, percebe-se que a maioria deles apresenta um caráter estável. Neste contexto, os objetivos departamentais são planejados de acordo com o tipo de trabalho que se queira realizar e de acordo com necessidades reais de cada departamento. Muitos desses objetivos são planejados de acordo com os projetos que se elaboram dentro de cada departamento, assim o tempo de duração destes depende da vigência dos projetos, que podem durar aproximadamente de dois a três anos.

Existem outros objetivos que se orientam para um planejamento global do departamento. Neles são estabelecidas as bases, as grandes metas que o departamento pretende atingir, tais como: estratégias futuras na pesquisa, docência e extensão. Este tipo de planejamento tem um horizonte temporal mais longo, durando, às vezes, cinco anos, embora alguns deles possam mudar por causas externas ao departamento.

Para o desenvolvimento dos objetivos, cada departamento elabora seu próprio roteiro de trabalho. No entanto, a situação geral que se apresenta nos departamentos é que cada diretor planeja uma vez por semana uma reunião. Nela, analisa-se o cumprimento dos objetivos estabelecidos ou criam-se outros, no caso de ser necessário.

4.4 POLÍTICAS, NORMAS E VALORES

A presente seção pretende analisar os temas relacionados com as políticas de avaliação institucional e com as normas da Universidade. Neste aspecto, identifica-se a importância que os diretores atribuem às normas, tanto formais, que

são assinaladas no seu Regulamento, quanto àquelas informais, não escritas. Pretende-se também analisar a relação formal entre os professores que pertencem a um mesmo departamento assim como a relação entre docentes de diferentes departamentos. Além disto, o objetivo de pesquisar os valores permitem conhecer os padrões, crenças ou princípios básicos que orientam o comportamento desejável e a confiança no desempenho dos docentes da Universidade da Fronteira. Para isso, analisam-se aspectos tais como tolerância ao erro, comportamento dos docentes nas crises e, especificamente, os valores, expectativas, ideais e sentimentos dos professores.

4.4.1 POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO E NORMAS

Atualmente na Universidade existem dois tipos de avaliações. A primeira avaliação relaciona-se com a ascensão do professor e que se chama carreira acadêmica. Nela existem distintas exigências ou requisitos que devem ser cumpridos ao longo de um determinado período para que o professor seja avaliado para sua promoção. Assim, a avaliação do docente é elaborada através de uma Comissão Central que analisa todos os antecedentes do professor que deseja ser promovido.

O segundo tipo de avaliação existente na Universidade está relacionado com a qualidade da docência que o professor oferece a seus alunos. Esta avaliação é realizada pelos alunos uma vez ao ano, através de um questionário que é confeccionado pela Direção de Docência Central da Universidade.

Inicialmente, este segundo tipo de avaliação levantou grandes discussões dentro da comunidade universitária, porque se temia a relatividade das avaliações feitas pelos alunos, podendo afetar, segundo os diretores entrevistados, a permanência no posto de trabalho. No entanto, com o tempo, esse temor de serem avaliados pelos alunos deixou de ser um problema, pois os professores perceberam que tal avaliação não repercutiu de forma negativa em seu emprego. Esta percepção foi expressa com clareza pelo diretor da Faculdade de Educação, ao afirmar que “[...] há um par de anos esta avaliação vem sendo feita de forma mais sistemática, não havendo maiores problemas neste caso. Hoje, já não representa um tema de discussão” (informação verbal).

Uma vez realizada a avaliação do professor, esta chega às mãos do diretor de departamento e, logo, para cada professor que foi avaliado. Com respeito aos resultados desta avaliação, o diretor do departamento de Engenharia assinalou que

[...] quando se acredita que é necessário conversar (com o professor) sobre os resultados obtidos, convoca-se ao professor, [...] mas até agora nunca tem existido problemas graves para analisar a situação e tratar de mudar alguma coisa (informação verbal).

Por sua vez, as políticas de avaliação estabelecidas pela Universidade estão dirigidas para o curto e o médio prazos, de forma a solucionar rapidamente os possíveis problemas. Entretanto, com relação à utilidade que podem representar tais avaliações, o diretor da Faculdade de Educação destaca que

[...] no caso desta avaliação ser utilizada como ferramenta, a avaliação pode ser útil para várias coisas, mas se ela é usada como uma finalidade, esta avaliação não serve para nada (informação verbal).

A política de reconhecimento dos professores da Universidade é considerada limitada, de acordo com as percepções expostas pelos diretores. Segundo os entrevistados, qualquer festa de aniversário ou comemoração de um dia especial da secretária, por exemplo, dependerá exclusivamente da iniciativa própria de cada departamento.

Menciona-se, não obstante, que, nos últimos anos, tem sido implantados atos comemorativos aos professores e funcionários, quando estes completam 30 anos na Instituição. Também existem outras comemorações, para os professores que estão saindo da Universidade ou para aqueles adquirem graus acadêmicos mais elevados. Neste contexto, um diretor lembrou a seguinte situação que refletiu, em grandes linhas, a ausência e saudade de atos comemorativos mais personalizados para os professores, uma vez que “[...] antigamente, o reitor convidava ao seu gabinete aqueles que aniversariavam, mas tal evento deixou de se efetuar” (informação verbal).

De acordo com o estabelecido no capítulo dois, as normas não escritas referem-se às medidas ou expectativas que as pessoas criam ao conviver juntas num determinado tempo. Assim, toda cultura estabelece determinadas normas que influenciam o comportamento de seus membros. Estas normas podem ser punitivas,

no caso de serem violadas, ou podem recompensar, no caso de serem corretamente cumpridas.

De acordo com isto, a conduta administrativa nas universidades, como organizações burocráticas, realiza-se dentro do limite das normas pré-estabelecidas pela organização. Dessa forma, a normas gerais, conforme Merton (1968), devem ser categorizadas em forma de regulamentos, onde os problemas ou casos que surgem são classificados segundo um dado critério e de acordo com o qual são resolvidos.

Nesta perspectiva, ao pesquisar entre os diretores dos departamentos das distintas Faculdades sobre as normas consideradas como importantes dentro da comunidade universitária, mencionaram-se diferentes normas, tais como aquela relacionada com a autonomia universitária, pois permite segundo os diretores, a liberdade suficiente para poder fazer e dar a conhecer os resultados de cada professor.

Outra norma importante, segundo um diretor da Faculdade de Engenharia, é aquela relacionada com a ascensão de grau na carreira acadêmica. Para este diretor, a importância desta norma é que ela define todos os requisitos que devem ser cumpridos para um professor ser promovido de nível, ou seja, serve de base para ascender de nível hierárquico.

Por outro lado, este mesmo diretor considera que tal norma, sendo negativa ou positiva, é útil porque permite traçar o caminho e orientar a atuação dos docentes no momento de procurar a promoção.

Dessa forma, este mesmo diretor assinala que “[...] sendo a Universidade uma organização baseada na hierarquia, considero como aspecto importante o cumprimento adequado de suas normas” (informação verbal). Portanto, sendo a Universidade uma instituição pública e burocrática, torna-se difícil para os diretores imaginar a omissão ou a quebra de certas normas administrativas. Neste contexto, um diretor da Faculdade de Medicina explicou que:

[...] tudo o que seja docência direta do professor ao aluno, o professor torna-se responsável sobre aquilo. O docente tem liberdade para atuar da forma mais conveniente, no entanto, as normas e as margens que fornece a universidade não podem ser ultrapassadas (informação verbal).

Assim, de acordo com a política normativa da Universidade, o professor tem a liberdade de desenvolver a pesquisa científica que deseje desde que não prejudique a ninguém, mas se esta vier a prejudicar alguém, o professor sofre um processo administrativo, de acordo com a opinião deste mesmo diretor quando afirma que

[...] o professor, ao se exceder na autonomia universitária, faz surgir os problemas entre o limite e a ética profissional. Se existem limites dentro da socialização, eles estão presentes através das normas universitárias que por sua vez estão orientadas pela ética profissional (informação verbal).

Entretanto, destaca-se uma atitude que não só ocorre dentro da comunidade universitária, mas também faz parte da idiosincrasia nacional, que é quando uma pessoa se excede numa determinada norma institucional. Isso é claramente retratado por um diretor que afirma que

[...] quando um professor atua fora do regulamento, uma das primeiras reações dos demais docentes é pensar em qual será o benefício pessoal que pretende atingir esse professor que ultrapassa as normas. Aos professores custa-lhes acreditar que efetivamente existam docentes que não estão trabalhando pensando nos seus próprios benefícios (informação verbal).

Outra reação descrita pelo mesmo diretor em relação ao cumprimento das regras impostas pela Universidade da Fronteira é a passividade com que a maioria dos professores aceita tais normas. Segundo ele, muitas das ações acadêmicas estão entravadas por normas ou regras administrativas que não permitem que os professores dentro da Universidade atuem de forma mais rápida e mais flexível.

De acordo com a percepção dos diretores entrevistados, a relação formal entre os professores está muito limitada às unidades departamentais às quais estão subordinados. Ocasionalmente, no entanto, pode ocorrer uma relação mais estreita entre professores de diferentes departamentos. Esta situação pode dar-se de diferentes formas, de acordo com o relatado pelo diretor da Faculdade de Engenharia, para o qual,

[...] a relação entre professores dos distintos departamentos pode surgir por uma certa afinidade esportiva ou política, não existindo na Universidade da Fronteira grandes atividades que permitam dizer que existe um certo relacionamento amigável entre todos (os docentes) (informação verbal).

Assim, a impressão geral dos diretores é a de que existe dentro dos departamentos uma boa relação entre os professores, mas que não é tão boa como

se desejaria. O diretor da Faculdade de Medicina atribui o escasso relacionamento entre os professores ao empobrecimento, cada vez mais notório, de recursos em todos os departamentos, assinalando que

[...] tem-se saudade do antigo sistema universitário, onde a universidade se considerava uma sede dos três mosqueteiros, ou seja, um para todos e todos para um, [...] hoje, essa consciência de coletividade mudou muito (informação verbal).

A explicação para esta situação pode ser entendida ao se observar as políticas atuais da Universidade para a concessão de recursos. Para que os docentes da Universidade da Fronteira possam conseguir fundos para desenvolver seus trabalhos de pesquisa, estes devem postular a determinados projetos. Esta postulação, além de representar para a comunidade acadêmica a forma de conseguir recursos, representa também a possibilidade de se desenvolver como profissional. Isto faz que surjam concorrências entre os professores e individualismo pela dificuldade que representa a obtenção desses recursos, de acordo com a visão de um dos diretores, que expressa que

[...] antigamente, a universidade provia de todos os recursos necessários para que os professores trabalhassem e explorassem outras linhas da melhor forma possível. No entanto, se hoje se deseja trabalhar em áreas distintas à docência é necessário competir e essa concorrência tem levado aos professores a serem mais individualistas (informação verbal).

Esta nova estratégia de obtenção de recursos não é vista de muito bom agrado pelos diretores, notando-se, entretanto, uma atitude de resignação dos diretores entrevistados perante esta nova situação.

4.4.2 VALORES, EXPECTATIVAS, IDEAIS E SENTIMENTOS

Com o objetivo de entender melhor a cultura organizacional da Universidade da Fronteira, considerou-se como ponto importante analisar alguns de seus elementos mais representativos. Assim, pesquisaram-se os padrões de comportamentos e as noções compartilhadas do que os docentes consideram como importante, errado ou certo, segundo as percepções dos diretores entrevistados. Por sua vez, pretendeu-se observar entre esses mesmos diretores os fatores motivadores que podem determinar o comportamento humano da Universidade em relação ao trabalho. Dessa forma, a presente seção visa pesquisar, de acordo com

as percepções dos entrevistados, os valores, expectativas, ideais e sentimentos presentes na Universidade da Fronteira.

No processo de mudanças que tem relação com os valores e expectativas, uns dos diretores assinala que existem duas tendências na Universidade. A primeira reflete que no decorrer do tempo tem existido uma certa tendência à transformação, mas que se apresenta de maneira irregular. Nesta mudança irregular, visualizam-se transformações negativas, no sentido de querer fazer menos coisas e de ser menos exigentes. A outra tendência apresenta ações muito mais ativas, onde se pode observar a existência de professores fanáticos ao trabalho, cumprindo suas obrigações, perseguindo os objetivos e permitindo assim o crescimento da Universidade.

Outro ponto de vista, percebido pelos diretores entrevistados, é que os valores, crenças, expectativas, ideais e sentimentos não tendem a mudar com o tempo. No entanto, se existem transformações nestes elementos, eles vão representar mudanças muito pequenas. O diretor da Faculdade de Engenharia considera que a mudança destes elementos culturais vai depender das ações das novas gerações. Em geral, segundo a percepção dos professores antigos, observa-se que os valores, expectativas e sentimentos dos professores da Universidade apresentam-se de forma uniforme. Para um diretor pertencente à Faculdade de Engenharia, as expectativas são sempre as mesmas e não mudam com o tempo.

Assim, para que os valores, crenças e ideais mudem, será necessário um esforço muito grande entre os membros dos departamentos, pois a tendência geral que se apresenta é a procura da estabilidade e o reforço dos atuais valores e crenças. Assim o demonstra uns dos diretores:

[...] normalmente, o ser humano procura a estabilidade, portanto se as mudanças de ideais, normas ou regras afetam essa estabilidade, a sua concretização faz-se mais complicada (informação verbal).

Com relação ao tema da tolerância ao erro, alguns dos diretores entrevistados afirmam que a Universidade é tolerante ao erro nos aspectos relacionados com a docência, pesquisa e extensão. No entanto, consideram também que em caso de erro, a instituição deve atuar como qualquer outra instância administrativa, ou seja, os erros devem ser pagos, embora, o grau de tolerância dependa do grau do erro que venha a ser cometido. Se o erro é grave instaura-se

um processo administrativo. Outros diretores, no entanto, assinalam que é necessário que as autoridades universitárias sejam intransigentes na observância das normas, uma vez que “isto é assim pelo fato de que na universidade existe um sistema de normas que deve ser cumprido para o bom funcionamento da universidade” (informação verbal).

Quando, na Universidade da Fronteira, ocorrem momentos de crise, estes geralmente decorrem de problemas relacionados com os salários dos professores ou de determinadas decisões do governo que afetam diretamente a administração da universidade. No entanto, percebe-se que, na Universidade da Fronteira, os movimentos da comunidade universitária, hoje, são menos freqüentes, tanto em relação às outras épocas como às outras universidades do país.

Por sua vez, observa-se que os professores ou alunos que estão mais dispostos a sair às ruas para demonstrar as suas insatisfações são aqueles que pertencem às Faculdades de Educação e Humanidades. Os membros das outras faculdades refletem menos interesse em participar de protestos, pois temem represálias que podem resultar em conseqüência de seus atos de desconformidade. Neste contexto, um dos diretores pertencente à Faculdade de Educação expressou da seguinte maneira a visão que se tem com relação aos momentos de crises:

Antigamente, quando a Universidade de Chile passava por momentos de crises, os professores caminhavam pelas ruas de Temuco para defender a sua Universidade. Não obstante, no caso de pedir a mesma atuação, hoje, para os professores da Universidade da Fronteira, isso não aconteceria ou pelo menos com uma menor intensidade (informação verbal).

Portanto, pode-se observar que a causa mais generalizada da pouca participação dos professores no momento de enfrentar uma crise é o temor. Tal temor pode ser atribuído às conseqüências do sistema ditatorial do ano 1973 que reprimiu fortemente o livre pensamento das pessoas em nível nacional. Isto fez com que muitos docentes, até hoje, não se atrevam a reclamar, reagindo de forma pouco amigável com as associações existentes. Nessa perspectiva, um dos diretores afirmou que

[...] os agentes gremiais e a associação de acadêmicos, em algumas ocasiões, não se sentem apoiados pelo resto dos docentes, os quais são tratados de maneira muito pouco amistosa no momento de protestar por uma situação determinada (informação verbal).

Tem-se a lembrança que antigamente tanto professores quanto alunos participavam muito mais em tempos de crises. Observou-se que, a partir dos anos 90, o docente ficou mais tranquilo, característica que se menciona na Faculdade de Engenharia. Tem-se percebido, além disso, que os professores que apontam falhas muito importantes na Universidade são fortemente criticados por outros professores, não obtendo o apoio merecido. Nesse mesmo aspecto, afirma-se também que

[...] quando determinados grupos se unem para discutir a respeito de alguma certa crise, imediatamente atribuem-se distintas causas, tais como a procura de propósitos pessoais ou que desejam ser candidatos a algum cargo, mesmo não havendo tais propósitos. Está-se perdendo, cada vez mais, o apoio dos docentes (informação verbal).

4.4.3 IMAGEM DA UNIVERSIDADE NA REGIÃO

A presente seção tem como objetivo conhecer as impressões dos diretores entrevistados sobre a imagem que reflete a Universidade da Fronteira, tanto em nível regional quanto em nível nacional. Nesta perspectiva, existem variadas respostas que tentam mostrar as possíveis visões que a região ou o país têm da Universidade. Assim, um diretor pertencente a um departamento da Faculdade de Engenharia acredita que

[...] pelas características da formação profissional que nossos professores oferecem aos alunos, pensamos que nossos departamentos não têm praticamente relação com o seu meio externo. Portanto, pode-se pensar que a comunidade regional deve perceber que a Universidade não está muito conectada com a região (informação verbal).

Por sua vez, o diretor da Faculdade de Medicina afirma que, em termos da formação profissional, a Universidade é amplamente reconhecida pela comunidade, pois, na medida em que o meio externo reconhece que a educação da Universidade é tangível para o resto dos indivíduos que a integra, esta vai ser reconhecida. No entanto, se a comunidade externa não a pode tatear, não pode se beneficiar com os serviços da Universidade, indubitavelmente, a Universidade passa a ser um fator negativo para a comunidade regional. Entretanto, de acordo com um diretor,

[...] na área de pesquisa o problema é mais delicado, pelo fato de que essa área analisa situações pontuais. Portanto, pode existir uma grande porcentagem da comunidade regional que não participa dela, havendo neste caso pessoas diretamente beneficiadas, mas não a comunidade em geral (informação verbal).

Outro diretor entrevistado, integrante da Faculdade de Engenharia, tem outra visão que se orienta pelo seguinte prisma:

devem existir muitos pontos de vista diferentes, mas eu acho que as pessoas que moram na região devem considerá-la como a Universidade da cidade de Temuco, ou seja, como uma universidade importante (informação verbal).

Outro ponto de vista, expresso por um diretor do departamento da Faculdade de Educação é que

[...] as pessoas que pertencem à comunidade regional podem considerá-la como uma grande empresa, assim como podem existir pessoas que a olhem como o que deveria ser a universidade pública, estatal. Assim, neste último caso, se desejaria que a universidade pudesse ter atividades de extensão e de compromisso com a sociedade, tal qual era a universidade tradicional, tal qual era a Universidade de Chile nesse caso (informação verbal).

Igualmente, o mesmo diretor acredita que muitas pessoas da região da Araucanía devem estar desoladas na medida em que a comunidade externa não percebe na Universidade da Fronteira a mesma antiga visão crítica da sociedade, embora se reconheça, no entanto, que a Universidade atualmente tem um algum grau de preocupação com a sociedade regional e nacional.

Afirma o mesmo diretor que a sociedade deseja que o objetivo da Universidade não se oriente somente para estabelecer relações de prestação de serviços, como acontece hoje em todas as universidades do país. Dessa forma, supõe-se que a maioria das pessoas, tanto da comunidade acadêmica quanto do setor externo à universidade, devem acreditar que o atual sistema está correto e que dessa forma deve ser. No entanto, para este diretor e para muitos dos docentes que pertenciam à Universidade do Chile, o atual sistema não é o mais adequado.

Nessa perspectiva, considera-se que a universidade tem que ser de alto nível acadêmico e que em nível científico esta Instituição de Ensino Superior deve ter um desenvolvimento tecnológico e apoiá-lo. Além de preocupar-se com aspectos produtivos, a Universidade deve se comprometer com os processos sociais e com os processos culturais.

4.5 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS

De acordo com a informação colhida através das entrevistas com os distintos diretores da Universidade da Fronteira, pode-se concluir que o surgimento da Universidade da Fronteira foi o momento mais relevante da história da Universidade. Assim, os relatos dos diretores refletiram que a criação da Universidade deu-se por fatos conjunturais que se apresentaram no país nesse período. Primeiro surgiu a necessidade urgente que em Temuco, capital da região da Araucanía, existisse uma universidade que permitisse satisfazer às crescentes demandas educacionais. Nos anos anteriores a sua criação, as universidades mais próximas da cidade estavam a duas ou três horas de Temuco, o que significava um grande sacrifício para os estudantes que saíam da educação média para se deslocar às cidades vizinhas.

Assim, por meio de um Decreto de Lei nº. 17, criou-se a Universidade da Fronteira que estabeleceu, de um dia para outro, de acordo com a opinião de um diretor, a união das duas sedes universitárias existentes na cidade, a sede da Universidade de Chile e a sede da Universidade de Santiago, chamada freqüentemente de ex-Universidade Técnica do Estado. Conforme os diretores entrevistados, trabalhar nesse tipo de instituição apresentava grandes problemas administrativos pela constante dependência de poder que se concentrava em Santiago. Dessa forma, a união das instituições representou uma maior autonomia, a qual permitiu, por sua vez, maior facilidade e rapidez na tomada de decisões. Percebe-se que um diretor, embora participante desse contexto histórico, não sabe a razão pela qual foi criada a Instituição, atribuindo-a a fatos políticos.

Esta situação pode ser entendida, uma vez que na década de 80, no Chile, viviam-se os momentos mais terríveis da ditadura militar. Além disso, como a decisão de criar a Universidade se estabeleceu através de um Decreto Lei, ninguém teve a possibilidade de opinar a respeito. Esse fato, portanto, não considerou nem as opiniões dos docentes nem o impacto que provocaria a fusão das duas sedes na cultura dessas instituições. Nesse contexto, isto provocou um grande descontentamento entre os membros das duas instituições participantes dessa fusão.

Outra situação presente, na percepção entre os diretores, foi o momento em que se estabeleceu a administração da nova instituição. O fato da Universidade de Santiago representar maior influência na sua nova organização provocou muitos distúrbios e insatisfação entre os docentes e os estudantes que formavam parte da Universidade de Chile. A Universidade de Chile sempre foi considerada historicamente como uma das melhores universidades do país, pelo prestígio acadêmico que obteve ao longo de sua existência.

Tal ressentimento pode ser observado entre as percepções expostas pelos membros da Universidade de Santiago e da Universidade de Chile. Entretanto, os membros da Universidade de Santiago não apresentaram muita desconformidade, até chegaram a expressar indiferença entre a situação anterior e posterior à fusão. Os que demonstraram maior desconformidade foram os professores que pertenciam à Faculdade de Educação, uma vez que, como membros da Universidade de Chile, foram os que presenciaram as maiores modificações nos seus departamentos, inclusive passando a trabalhar com a visão da Universidade de Santiago. No entanto, todos os diretores que pertenceram tanto da Universidade de Chile quanto da Universidade de Santiago refletiram o grande esforço que significou para eles se adequar às novas condições de trabalho.

Segundo as afirmações dos diretores, a Universidade da Fronteira não logrou afiliar às duas correntes culturais existentes. Isto se explica mediante as características que apresentavam as duas sedes. A Universidade de Chile compunha-se de profissionais orientados às ciências puras e aplicadas, enquanto que na universidade de Santiago, por sua vez, sua docência baseava-se em conhecimentos aplicados.

Assim sendo, como a composição acadêmica entre as duas sedes era tão diferente uma da outra, os professores classificavam-se por serem ainda membros das antigas sedes. Embora, pôde-se notar através dos relatos feitos pelos diretores e conforme ao dito anteriormente, a nova cultura que se estava implantando em decorrência da fusão afetou de diversas formas às diferentes faculdades da Universidade.

No caso da Faculdade de Medicina e de alguns departamentos de Engenharia, a cultura continuou sendo a mesma, pelo fato que na fusão desses departamentos e faculdades não existiu uma mescla de professores das duas sedes.

A Faculdade que sentiu mais fortemente a mudança cultural foi a Faculdade de Educação, a qual transformou-se numa Faculdade com um estilo da Universidade de Santiago, enquanto que todos eram membros da sede da Universidade de Chile. Para eles, o impacto cultural foi maior que nas demais Faculdades. Os membros dessa Faculdade chegaram a perceber que se estava tentando impor, de maneira muito forte, os valores e crenças da Universidade de Santiago.

Em geral, a Faculdade de Medicina e alguns departamentos de Engenharia sentiram somente como mudança notável aquela transformação que se relaciona com a criação de uma unidade de administração superior, a qual conforme o captado, não influenciou em nada nas unidades de trabalho. Para outras faculdades, tais como a de Educação, e outros departamentos de Engenharia, o impacto cultural foi mais notório, afirmando-se que a conjugação dos valores que surgiram no momento da fusão desencadeou muitas dificuldades de difícil superação.

No entanto, tais dificuldades começaram a diminuir ao longo do tempo, permitindo que os professores pudessem se adequar e se adaptar dentro das novas situações de criação, de administração, de educação e de cultura. Por sua vez, a chegada de novos professores e alunos permitiu mais mudanças nas relações entre os professores diante desta nova instituição.

Não obstante, observou-se durante as entrevistas que, ao lembrar novamente o passado da instituição, afluiu uma paixão entre aqueles provieram da Universidade de Chile, refletindo um orgulho de ter sido membro dessa Instituição. Dessa forma, ao longo das entrevistas, expressou-se continuamente a diferença de uma ou outra universidade, afirmando "*nós os professores da universidade de Chile...*", Entretanto, entre os antigos membros da Universidade de Santiago, não se notou uma atitude especial ou interesse particular por haver pertencido àquela Universidade.

Em relação à cultura organizacional, hoje, percebe-se que a Universidade da Fronteira, como instituição social, apresenta características similares aos três primeiros modelos apresentados no capítulo dois deste trabalho. Apresentando características do modelo burocrático-acadêmico, modelo colegiado e como sistema político.

Em relação a sua Missão, pode-se observar, conforme as entrevistas realizadas, que cada Faculdade da Universidade tem a sua própria Missão interna, inserida, no entanto na Missão geral que apresenta o seu Estatuto. Isto faz com que os docentes, conforme as opiniões dos diretores, tenham visões e critérios distintos quanto à aceitação e ao compartilhamento dela. Embora haja uma opinião distinta, relatando que a Missão é compartilhada por todos os docentes da Universidade. Além disso, percebeu-se um adequado entendimento da Missão por parte dos diretores, tanto pela forma de se expressarem como de explicar suas estratégias de trabalho em relação ao que estabelece a Missão.

Constata-se, também, que não existe uma satisfação uniforme entre os docentes em relação à Missão da Universidade. Assim, existe um grupo que colabora fortemente no cumprimento da Missão enquanto que outros nem tanto. Isto se reflete numa grande preocupação por parte de um diretor a respeito da passividade de alguns professores em não expressar suas opiniões contrárias à Missão.

A contribuição dos departamentos para o cumprimento da Missão, por sua vez, vai depender da realidade de cada departamento e dos recursos que esses departamentos disponham, mas sempre estarão orientados para extensão, pesquisa e docência. Assim, com o objetivo de colaborar com a Missão de cada unidade, procura-se alcançar uma alta qualidade na docência, na pesquisa e na extensão, por meio de publicações e obtenção de recursos de diversas fontes.

Os diretores da Universidade são selecionados de forma interna em cada departamento, de acordo com o estabelecido no Estatuto da Universidade. A cada dois anos, apresenta-se uma lista dos professores que desejam postular ao cargo de diretor e procede-se a sua eleição. Os fatores que influem na eleição de um diretor dependem das seguintes características, mais mencionadas entre os entrevistados: visão ampla do que significa a Universidade, grau de sacrifício, sensatez e inteligência.

Por sua vez, existe uma divergência interessante no que se refere às características que se desejam nos diretores. Os diretores eleitos devem ser bons administradores ou bons acadêmicos? A tendência geral demonstrou uma preferência mais orientada para qualidade administrativa. No entanto, segundo um entrevistado, os diretores que pretendem ser eleitos devem ser professores titulares,

o que significa que se está privilegiando a qualidade acadêmica. Apesar da maioria dos diretores concordarem que a qualidade administrativa nos diretores é importante, todos eles expressaram, no entanto, que não tinham característica de liderança.

Esta falta de liderança pode ser atribuída a dois aspectos: o primeiro, relaciona-se com a liberdade acadêmica. Os diretores não podem influir nas decisões particulares dos professores enquanto docentes. O segundo aspecto está relacionado ao escasso orçamento entregue nos departamentos. Esta situação, conforme as afirmações dos diretores, influi diretamente na gestão dos diretores. Assim, como existem poucos recursos em cada departamento, os professores são obrigados a postulá-los em diversos projetos para realização de seus trabalhos de pesquisas. Estas ações são consideradas como independentes às decisões dos diretores.

Os diretores pesquisados interpretam “liderança” como o ato de realizar atividades de supervisão e ações administrativas simples que se orientam à repartição do escasso orçamento alocado anualmente pela Universidade para cada departamento. Menciona-se que são os professores que devem ser considerados como líderes nos departamentos, pois é através de sua capacidade de gestão que se obtém os recursos para a realização de pesquisas e dessa forma colaborar com a Missão interna e global da Universidade.

No que se refere aos objetivos departamentais, a maioria deles são estabelecidos de forma explícita e orientados para o curto prazo. Em geral, os objetivos vão depender do tipo de trabalho que se quer realizar e de acordo com as necessidades de cada departamento. No caso da maioria dos departamentos, os objetivos são planejados de acordo com a duração dos projetos que obtiveram financiamento. Portanto, a durabilidade desses objetivos é de mais longo prazo, cerca de dois a três anos.

As políticas de avaliação que se realizam na Universidade são de dois tipos. A primeira é uma avaliação que se orienta à qualificação do professor, ou seja, a qualidade da docência que o professor fornece a seus alunos. Esta avaliação é realizada pelos alunos uma vez ao ano e é analisada por uma Comissão de professores e pessoal administrativo da Reitoria da Universidade.

A segunda avaliação está orientada para analisar as petições de promoção dos professores. Para isto, tais docentes devem cumprir certos requisitos estabelecidos pelo Estatuto da Universidade. Esta avaliação está a cargo de uma Comissão Central que decide ou não a promoção do professor.

Percebe-se que a Universidade da Fronteira não tem como tradição lembrar, por meio de atos comemorativos, aos docentes que atuaram de forma ativa no desenvolvimento da instituição. Para este caso, um diretor mencionou que a Universidade não tinha relatos escritos sobre a história da Universidade da Fronteira. Portanto, a ausência de uma história escrita não permite que se conheça de forma mais difundida a existência desses docentes considerados como líderes no processo de criação da Universidade. No entanto, este conhecimento existe somente nas Faculdades a que eles pertenceram.

Uma situação similar acontece com os fatos e anedotas. À parte os fatos históricos que levaram à criação da Universidade e que são conhecidos só pelos professores que viveram esse momento histórico, somente existem anedotas focalizadas por departamentos ou grupos isolados. Assim, não se pode dizer que existem anedotas numa perspectiva global ou como um todo, que possam ser lembrados em um nível geral.

A relação formal entre os membros dos departamentos e entre os membros integrantes de cada Faculdade está muito relacionada com as características de um modelo de universidade como sistema político, apresentado no capítulo dois. Ou seja, em cada departamento existem grupos fortemente unidos entre si, não apresentando uma relação harmônica. Isto resulta em pouca participação e colaboração dos professores nas atividades de planejamento. Isto pode ser observado no comportamento dos docentes perante as crises. Hoje não existe um apoio geral às atividades da comunidade universitária, apresentando conflitos nos grêmios e associações que se formam. Os diretores atribuem este fato às conseqüências da grande repressão do período ditatorial que durou aproximadamente 17 anos e que influenciou no comportamento de todas as pessoas.

Este mesmo aspecto pode refletir-se também na atitude dos docentes em relação ao acatamento das regras e normas institucionais, evitando qualquer comportamento empreendedor que se afaste às normas estabelecidas. Deve-se considerar, no entanto, que a Universidade da Fronteira é uma organização

burocrática, e isto não permite que se realizem atos inovadores em alguns aspectos administrativos. Muitas vezes o cumprimento de regras administrativas não permite muita tolerância aos erros. Isto explica a opinião dos diretores ao afirmarem que os valores, crenças, expectativas, ideais e sentimentos não mudam com o tempo.

A universidade, como instituição impulsora do desenvolvimento da sociedade na qual ela está inserida, deve orientar seus objetivos de docência, pesquisa e extensão às necessidades de seu entorno. Assim, a visão que se tem da Universidade da Fronteira é variada. A maioria dos diretores entrevistados acredita que a imagem da universidade, num nível regional e nacional é bastante boa. No entanto, fica a preocupação que, de acordo com as características atuais de gestão universitária, a Universidade da Fronteira está-se transformando numa empresa mais do que numa entidade de formação crítica. Grande parte dos diretores reconhece, no entanto, que não conhecem o ponto de vista externo, pois as suas disciplinas estão orientadas em matérias muito específicas que não permitem uma interação efetiva com a sociedade.

No Chile, as universidades consideradas como públicas não são gratuitas. Para facilitar aos estudantes de poucos recursos estudar nas universidades, existe um sistema de crédito universitário ou bolsas de estudo. No entanto estas bolsas de estudos vão diretamente à conta da Universidade para saldar a dívida do aluno. Esta situação, portanto tem criado uma visão da universidade como uma instituição de prestação de serviços ou como empresa. Existem atualmente muitas discussões em nível nacional com relação a como esta situação pode afetar a qualidade do ensino e como ela está transformando os objetivos da Universidade.

A Universidade da Fronteira está inserida na região da Araucanía, considerada como a região mais pobre do país, cuja grande porcentagem da sua população é composta de indígenas. É uma cidade orientada à agricultura e à prestação de serviços, não apresentando indústrias. Assim, os benefícios que a Universidade pode aportar para a região são bastante limitados devido às condições sócio-econômicas da população local. Apesar dessa situação, a Universidade da Fronteira, de acordo com distintos diretores entrevistados, é uma Universidade importante, que acolhe a alunos de todo o país e que tenta ter uma relação estreita com seu meio ambiente através das suas atividades de extensão.

As expectativas futuras da Universidade da Fronteira são a de desenvolver diversas atividades relacionadas com aperfeiçoamento de seus docentes e favorecer a investigação científica e a criação de alianças estratégicas permitam um estímulo às ações universitárias para abrir campos de discussão para conhecer a opinião da comunidade universitária e apoiar de forma técnica a todos os atores regionais. Dessa forma, a instituição pretende capacitar profissionais, técnicos e autoridades comprometidas com o desenvolvimento regional e nacional.

Recentemente, foram inauguradas novas dependências do Centro de Documentação Indígena (CDI), composto por um arquivo documental que tem mais de seis mil títulos relativos à história, à cultura e aos direitos dos povos indígenas do Chile e da América. Este Centro pretende criar um espaço dedicado à interculturalidade para contribuir e desenvolver relações interétnicas assim como compreender e promover a cultura Mapuche.

Na Faculdade de Medicina observam-se também grandes mudanças na sua gestão universitária em relação a seu entorno. A Faculdade de Medicina pretende crescer em atuação e conhecimento do seu entorno para assim fornecer maiores serviços aos usuários locais.

Assim, muitos dos atores da Universidade da Fronteira consideram-na tanto como universidade quanto como empresa de desenvolvimento regional. Isto faz com que, tanto a universidade quanto as empresas, tenham uma relação mais estreita e dependente. A explicação para esta visão baseia-se no estreito marco orçamentário em que as instituições de educação superior se desenvolvem hoje. Menciona-se que é utópico acreditar que a universidade possa alcançar seus objetivos sozinha, sendo fundamentais alianças e visões compartilhadas assim como competências e espaços para a inovação.

As expectativas futuras da Universidade estão orientadas principalmente para a melhoria dos seus processos de gestão e para a criação de alianças estratégicas para uma colaboração conjunta com os seus pares nacionais e internacionais. Por sua vez, a Universidade da Fronteira pretende comprometer-se mais no desenvolvimento regional, oferecendo programas acadêmicos adequados à realidade empresarial, oferecendo também projetos de desenvolvimento, programas de capacitação permanentes e extensão acadêmica e cultural..

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões finais relativas ao trabalho desenvolvido no presente estudo, tendo como referência os objetivos de pesquisa estabelecidos. A primeira parte, sintetiza os principais destaques da base teórica empírica e, apresenta um resumo subjetivo das constatações e resultados encontrados no estudo. Na segunda parte, são apresentadas algumas sugestões, com o objetivo de colaborar com a instituição pesquisada.

5.1 CONCLUSÕES

Se analisarmos a o processo histórico das nossas sociedades pode-se dizer que as grandes mudanças iniciaram-se na era da agricultura, o que representou a primeira onda de transformações. Logo, a revolução industrial desencadeou uma segunda onda de transformação, cuja característica dominante foi a criação de sociedades de massa que permitiram grande previsibilidade e controle nos seus aspectos sociais e produtivos. Esta Onda, chamada de paradigma tecnológico, reinou de forma hegemônica nas principais economias do planeta até meados dos anos 70. A partir desse momento, e pelo caráter desenfreado que apresentava tal produção, iniciou-se a crise do capitalismo. Para sair dessa crise, que fez tremer as mais poderosas economias do mundo, procurou-se novas formas de produção que levaram a criar uma terceira onda de transformação. Esta última, baseada num contexto de novas tecnologias de base microeletrônica conjugadas com novas formas de produção, alterou novamente o mundo de trabalho provocando incertezas e imprevisibilidade tanto a nível organizacional quanto social. Estas condições de incerteza do mercado estão obrigando as organizações a se transformarem em entidades mais eficientes e mais adaptáveis, levando-as a desenvolver algumas características que lhes permitam sobreviver num mercado mais competitivo.

No entanto, as mudanças que estão acontecendo nesta terceira onda estão ocorrendo no interior de um processo complexo e contraditório que envolve todas as esferas das atividades humanas, inclusive a cultura e educação, gerando um cenário imprevisível com relação aos valores e crenças. Assim, diante das condições de globalização, de competitividade e de restrição financeira – características desta nova onda de transformações – a situação das IES está se tornando cada vez mais complexa, heterogênea e sobretudo menos generosa. Estes fatores fazem com que o mercado no qual está inserida a Universidade se transforme numa situação delicada para as IES porque elas deverão procurar recursos de financiamento alternativos, dispor de uma adequada infra-estrutura e de recursos humanos necessários para oferecer programas de formação adequados e pesquisas de alto nível. Esta situação faz com que as missões tradicionais de ensino e pesquisa universitárias, assim como sua organização funcional e de gestão, tenham necessidade de ser revistas para responder a estes desafios. Portanto, a universidade como instituição social, além de estar obrigada a adotar novas formas organizacionais mais empreendedoras, vai ter que ser capaz de se responsabilizar pela sua sustentação e assumir as demandas existentes no mundo, de maneira autônoma, dinâmica, estruturada e coerente.

Neste contexto, missão e cultura transformam-se numa chave importante para determinar o êxito ou fracasso da organização universitária, pois a missão reflete, em linhas gerais, as atividades e sistemas de valores que a universidade representa, ou seja, a cultura organizacional que nela predomina. Dadas essas circunstâncias, faz-se imprescindível que os membros da organização entendam o real significado desta Missão e, por sua vez, que a universidade entenda a importância que representa a cultura de sua organização.

A necessidade de identificar o conceito de cultura organizacional, sendo este um conceito que vem da antropologia social e que identifica os valores de qualquer grupo humano, está orientada para refletir como os membros e participantes de uma dada organização percebem e sentem a realidade. Dessa forma, consegue-se ter uma interpretação adequada com relação ao funcionamento da organização. Isto permitirá de uma certa forma conhecer com mais profundidade as atitudes de resistência dos integrantes de uma entidade ao se enfrentarem com os processos de mudança. Trabalhar de forma correta a cultura de uma organização

permite descobrir como a entidade pode sensibilizar as pessoas para que elas possam se motivar, se envolverem e se comprometerem mais com a organização, o que criará um acordo entre o pessoal e a organização. Isto permitirá ao indivíduo perceber que se ele participa poderá conseguir alguns créditos ou benefícios pessoais. Por sua vez, a organização ao aproveitar os esforços dos seus integrantes, poderá conseguir o desempenho esperado e a sua sobrevivência no mercado.

Assim sendo, a luz dessas considerações teóricas, pode-se fazer a seguinte pergunta: até que ponto a cultura evolui? Ou seja, nesta perspectiva, a cultura organizacional é um processo dinâmico e mutável, embora se tratando de um processo complicado e pleno de obstáculos por ser um conceito subjetivo. Assim sendo, a questão que se impõe é: quais elementos da cultura organizacional são os mais efetivos para a mudança? Esta foi a ótica desta Dissertação cujos principais resultados e conclusões são sintetizados a seguir com base na análise oferecida no capítulo anterior. Dessa forma, pesquisar na Universidade da Fronteira os elementos que caracterizam sua cultura organizacional, interpretada como variável, permite entender o que é melhor para a Instituição e, ao mesmo tempo, respeitar os indivíduos que dela participam. Assim, através das entrevistas realizadas, pode-se perceber que a cultura organizacional da Universidade da Fronteira não é “forte” pois há pouca participação por parte da comunidade acadêmica. Neste sentido, a pesquisa revelou que os motivos que podem explicar essa tendência são as mudanças que se estão implantando na gestão administrativa que se choca com a imagem que se tinha da universidade tradicional. Estas mudanças fazem com que os valores dos membros participantes da Universidade estejam reticentes com os novos valores que se estão exigindo hoje, pelas condições atuais do mercado.

Constata-se, também, que a pouca participação dos docentes nas atividades globais da Universidade pode ser explicada pela alienação política imposta pela ditadura militar iniciada no ano 73. Os valores que se desenvolveram nesse período fizeram com que na Universidade se formassem grandes grupos baseados em afinidades políticas antagônicas, resultando na ruptura de uma cultura organizacional harmônica e unida para atingir os objetivos da sua Missão. No entanto, percebeu-se que a Universidade da Fronteira está trabalhando, atualmente,

com muita força para criar uma cultura mais forte e mais unida, apesar de ser um processo difícil de atingir pelos fatores subjetivos que definem a cultura.

Nesta perspectiva, as principais conclusões podem ser assim expressas:

- **Quanto ao processo de Mudança Institucional da UFRO**, conforme análise apresentada no capítulo anterior, pode-se concluir que, dada à necessidade de ter em Temuco uma universidade local, o governo chileno decidiu unir as duas sedes universitárias existentes na cidade para transformá-las numa só Instituição, a Universidade da Fronteira. Concluiu-se, também, que a nova Universidade não conseguiu jamais unir as duas correntes culturais, pois os docentes que as compunham eram professores que tinham uma formação intelectual absolutamente distinta, em face de uma instituição estar voltada para as ciências teóricas enquanto na outra predominavam as ciências aplicadas. Esse impacto cultural provocado pela fusão foi percebido de diferentes formas pelas diferentes faculdades, uma vez que na Universidade da Fronteira prevaleceu a cultura da ex-Universidade Técnica do Estado, o que provocou grandes descontentamentos entre os docentes e alunos da sede da Universidade de Chile. A pesquisa demonstra, por outro lado, que os docentes consideram como seus grandes líderes aqueles que participaram diretamente na sua Faculdade da criação da nova IES e que a política para lembrar tais líderes é só iniciativa dos docentes. Tal fato pode ser explicado pela ausência de uma história escrita da UFRO, o que explica, por sua vez, a inexistência de anedotas. Com relação à aceitação e à contribuição para com a Missão, a investigação mostra que depende da capacidade que apresentem as Faculdades na docência, na investigação e na extensão.
- **Quanto ao Processo Sucessório e Estilo Diretivo**, chegou-se à conclusão de que os diretores de departamentos são selecionados dentre os membros da comunidade universitária, através seleção baseada em normas estabelecidas pelo Estatuto. Tais normas são consideradas como claras, flexíveis, mas caracterizadas como um estilo de seleção dirigida. As características intrínsecas para ser diretor na UFRO são: ter uma visão mais abrangente da função da instituição; ter a capacidade de saber o que a UFRO representa e o que ela significa; ter um grau de sacrifício, sensatez e inteligência. Por sua vez, a pesquisa permitiu constatar que na UFRO existe uma grande controvérsia a respeito da qualidade que deve apresentar o diretor, ou seja, se deve prevalecer num diretor a qualidade acadêmica ou qualidade administrativa. No aspecto liderança, os resultados refletem que na Universidade existe liberdade acadêmica, não podendo os diretores interferir na ação acadêmica dos docentes. Esta situação faz com que os diretores não se caracterizem como líderes e que o desenvolvimento das suas tarefas se reduza a trabalhos de supervisão e atos administrativos simples, como repartir o escasso orçamento aos departamentos. Finalmente, no estabelecimento dos objetivos institucionais concluiu-se que a maioria deles são apresentados de forma explícita, havendo outros implícitos e que são na maioria

estáveis. Estes são planejados de acordo com o tipo de trabalho que se queira realizar e de acordo com as necessidades de cada departamento. O tempo de duração dos objetivos dependerá da vigência do projeto que se desenvolve, geralmente com duração aproximada de 3 anos.

- **Quanto às Políticas, Normas e Valores** concluiu-se que na UFRO existem dois tipos de avaliação, uma destinada a promover a ascensão profissional dos docentes na carreira e outra que visa avaliar a qualidade da docência que oferece o professor ao aluno. Por sua vez, a política de reconhecimento aos professores é considerada limitada. No entanto, a pesquisa demonstrou que a UFRO apresenta uma melhoria neste aspecto, implantando-se atualmente novos atos comemorativos visando homenagear os professores e funcionários que completam 30 anos na instituição, ou àqueles que estão por sair ou que adquiriram graus acadêmicos mais elevados, percebendo-se, entretanto, a falta de atos comemorativos mais personalizados. O estudo das Normas permitiu concluir também que aquelas consideradas como as mais importantes são as normas relacionadas com a autonomia acadêmica e com a carreira acadêmica. Assim, com respeito a este tema, percebeu-se que o docente tem a liberdade de atuar de forma mais conveniente, mas não pode ultrapassar as normas estabelecidas, o limite é a norma imposta e a ética. Nota-se, por sua vez, que existe uma preocupação entre os diretores relacionada com a grande passividade que refletem os docentes da Universidade em acatar tais normas. No que se refere à relação formal entre os docentes da UFRO, concluiu-se que ela é limitada devido à redução contínua dos recursos orçamentários entregues aos departamentos, o que faz com que exista uma perda da coletividade e um crescimento do individualismo, dada a necessidade de captação de novas fontes de recursos. Percebeu-se também que na UFRO existe pouca participação dos professores nas crises, comparativamente com épocas passadas e com outras universidades nacionais. Finalmente, concluiu-se que a Imagem da Universidade na região, de acordo com a percepção dos diretores, é diversa. Para os diretores da Faculdade de Engenharia, não existe uma relação estreita com o seu meio externo pelas características de formação profissional que eles fornecem a seus estudantes. Portanto, para esses diretores a comunidade regional deve perceber que a UFRO não está conectada com a região. Para um diretor da Faculdade de Medicina, a UFRO é amplamente reconhecida com relação ao ensino que ministra, no entanto, no que se refere à pesquisa a situação muda, porque nessa área se trabalha com situações mais pontuais em que grande porcentagem da comunidade não participa. Para um diretor da Faculdade de Educação e Humanidades, a Universidade pode ser considerada como uma empresa de prestação de serviços o que faz que a UFRO não esteja muito comprometida com os problemas sociais da região. Segundo essa visão, existe uma perda da consciência crítica que se costumava a ver nas universidades tradicionais.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir das recomendações finais e pretendendo maior desenvolvimento da área e do tema desta dissertação, sugere-se a realização de outros estudos na Universidade da Fronteira, conforme as questões elaboradas no primeiro capítulo deste trabalho:

- Novos estudos sobre cultura organizacional, com técnicas predominantemente quantitativas;
- Identificar a cultura organizacional através das percepções dos docentes da Universidade da Fronteira;
- Identificar a cultura organizacional segundo a percepção dos funcionários técnico-administrativos da Universidade da Fronteira;
- Comparar as diferentes percepções culturais nas diversas faculdades que integram a Universidade;
- Avaliar outras dimensões, tais como valores organizacionais apresentados pelos membros da Universidade da Fronteira;
- Investigar a congruência entre os valores organizacionais, conforme percebido pelos diretores, docentes e funcionários administrativos da Universidade da Fronteira.
- Realizar avaliações externas para conhecer a percepção regional e nacional sobre a Universidade da Fronteira.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural das mudanças nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron, 1997.
- AS CORES da violência. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 maio, 1992. Caderno Mais, p. 64.
- BALDRIDGE, J. Victor. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BERCHEM, Teodore. A missão da universidade na formação e no desenvolvimento culturais: a diversidade no seio da universalidade. **Educação Brasileira**. Brasília, v. 13, p. 81-90, 2. sem. 1991.
- BIRNBAUM, Robert. **How colleges work**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1989.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. O processo de pesquisa no comportamento organizacional. In: _____. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 23-38.
- CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- COLOSSI, Nelson. **The organizational factors affecting the achievement of institutional goals in institutions of higher education**. 1988. Tese (Doutorado em Administração) The George Washington University, Washington.
- ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Research Press, 1986.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FINGER, Almeri P. Gestão acadêmica. In: _____. (Org.). **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 71 a 88.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron, Mc Graw-Hill, 1991.
- HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da humanidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.
- KATZ, Daniel.; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

- LANE, J. Academic Profession in Academic Organizations. **Higher Education Journal**. v. 14, n. 3, p. 241-268, Jun. 1985.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MEGGINSON; MOSLEY; PIETRY. **Administração: conceitos e aplicação**: São Paulo: Harbra, 1998.
- MERTON, Robert K. **Social theory and social structure**. New York: The Free Press, 1968.
- MORGAN G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Editorial Atlas, 1996.
- MOTA DE CASTRO, Luís M. Planejamento estratégico. In: FINGER, Almeri P. (Org.). **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 33 a 52.
- NUNES, Hoyêdo. O Mundo do trabalho em debate. **Plural-Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFSC**, Florianópolis, v. 3, n. 4, p.13-22, jan./jul., 1993.
- OLIVEIRA, M. A. **A cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.
- PEIXOTO, Maria Carmal. **Educação superior: avaliação de produção científica**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- RICHARDSON, Robert et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROMERO, Joaquim J. B. Concepções de Universidades. In: FINGER, Almeri P. (Org.). **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 11 a 32.
- SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- SCHON, Donald. **Beyond the stable State**. New York: The Norton Library, 1971.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-58, Sept., 1983.
- THÉVENET, Maurice. **Cultura de empresa: auditoria e mudanças**. Lisboa: Monitor, 1989.
- TOFFLER, Alvim, TOFFLER, Heidi. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGER, Jacques. **As universidades na Idade Média**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1990.
- WANDERLEY, Luis Eduardo W. **O que é Universidade**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

ANEXO A – Roteiro de Perguntas de Pesquisa

- Pergunta 1** O que significou para os docentes a fusão das duas sedes?
- Pergunta 2** Que pessoas podem ser lembradas hoje na Instituição e como são lembradas?
- Pergunta 3** Existem fatos, acontecimentos e anedotas sobre a Universidade que até hoje são lembradas pela comunidade universitária, quais são?
- Pergunta 4** Até que ponto a Universidade da Fronteira incorporou a cultura das instituições que a formaram?
- Pergunta 5** Até que ponto a Missão da Universidade da Fronteira é aceita ou compartilhada pelos docentes da Instituição?
- Pergunta 6** Qual a contribuição dos docentes na Missão da Universidade?
- Pergunta 7** Qual a imagem da Universidade na Região?
- Pergunta 8** Como se caracteriza o comportamento dos docentes nas crises?
- Pergunta 9** Como são indicados e selecionados os diretores de departamento?
- Pergunta 10** Como se caracterizam o seu perfil educacional e o de liderança?
- Pergunta 11** Como são estabelecidos os objetivos da Instituição?
- Pergunta 12** Como se caracterizam as políticas de avaliação na Universidade?
- Pergunta 13** Qual a visão das autoridades universitárias sobre as regras e normas utilizadas na Instituição?
- Pergunta 14** Como é percebido o inter-relacionamento dos docentes?
- Pergunta 15** Até que ponto valores, expectativas, ideais e sentimentos em relação ao processo universitário podem mudar ao longo do tempo?
- Pergunta 16** Até que ponto pode-se dizer que a Universidade é tolerante a erros?