



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL DA ESCOLA DE DANÇA DA UFBA

Liane Palma Santiago Santana

UFBA

lianepss@ufba.br

Denise Ribeiro de Almeida

UFBA

deniserib@gmail.com

RESUMO: Este artigo, a partir da concepção da importância crescente de mais bem se estudar diferentes aspectos da gestão do ensino superior, tem por questão de pesquisa: **Quais os impactos da cultura organizacional na operacionalização dos processos de progressão funcional docente no NAC da UFBA, no período de 2009-2013?** A pesquisa de campo foi feita através de entrevista estruturada com 5 docentes de perfil diverso do citado núcleo, sendo sempre que possível trazidas suas falas integrais como forma de permitir ao leitor um conhecimento mais detalhado de suas percepções em relação aos aspectos explorados. Como principais achados das entrevistas confirmaram-se os pressupostos teóricos trazidos em autores a exemplo de Rorato e Dias (2011), Marra e Melo (2005), Zago (2000), Macedo e Pires (2006), da predominância do modelo cultural burocrático e categorizado como modelo Apolo nas organizações públicas em geral e nas IFES no particular. Sugere-se a continuidade deste estudo com a realização de trabalhos que ampliem esta pesquisa na própria UFBA e em outras IES localizadas no país.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional. Cultura organizacional nas IES. Progressão docente.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por tema investigar os impactos da cultura organizacional na operacionalização dos processos de progressão docente no Núcleo Acadêmico (NAC) da Escola de Dança da UFBA. Em termos teóricos, tem-se segundo Schein (2009), Robbins (2002) e Motta (1997) que a cultura organizacional é o conjunto de crenças, ritos, formas de pensar, sentir, agir aprendidos e compartilhados de forma padronizada, ou seja, organizações diferentes compartilham suposições e atitudes distintas para a solução de um mesmo problema. Ou seja, a cultura organizacional é um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, que a faz atuar de forma diferente de outras organizações ainda que opere no mesmo ramo. Tais concepções, frente a maior complexidade vivenciada pelas

Instituições Federais de Ensino (IFES) em tempos mais recentes, confirmam a necessidade de se entender melhor como a cultura organizacional vigente gera impactos sobre processos específicos destas organizações na contemporaneidade.

Sob tal contexto, tem-se como questão de pesquisa: **Quais os impactos da cultura organizacional na operacionalização dos processos de progressão docente no NAC da UFBA, no período 2009-2013?** A partir daí busca-se apontar os perfis de cultura organizacional presentes na IFES e sua influência nos processos de progressão funcional, contribuindo para ampliar o escopo investigativo do estudo do tema na gestão das IFES. Segundo Almeida (2013), justifica-se a realização do artigo por se entender que a realidade das IFES, além de não fugir ao panorama geral das organizações, por suas especificidades em termos de função social - atuar como um facilitador do processo de produção e socialização de conhecimento socialmente relevante - e sua longa tradição, por vezes confundida com a própria história do ensino superior, precisa ser mais bem estudada sob um foco ainda pouco explorado na produção acadêmica nacional. A opção de se analisar tais transformações em uma unidade de ensino da UFBA, é justificada pela sua importância e pioneirismo no cenário nacional, seja ao considerá-la como uma iniciativa pioneira com a criação da Escola de Medicina, em 1808; ou por sua importância como modelo adotado por outras IFES, quando se constituiu enquanto universidade, em 1946; ou mais uma vez como modelo seguido a partir da Reforma Universitária de 1968; ou por seu papel de “régua e compasso” no REUNI, a partir do projeto Universidade Nova, concebido e operacionalizado na IFES, a partir de 2002.

A opção por se analisar o fenômeno no âmbito da sua Escola de Dança também se baseia em seu pioneirismo na adoção da reforma administrativa quando, em agosto de 2004, implantou o Programa de Modernização de Gestão (PMG) do Projeto de Apoio às Unidades de Ensino. Este projeto resultou na criação de setores como a Gerência Administrativa com três núcleos (administrativo, acadêmico e artístico), posteriormente denominados de Coordenação de Apoio Técnico, Administrativo e Financeiro e de Núcleos Administrativo, Acadêmico e Artístico; com a extinção dos departamentos.

Destaca-se que o NAC é um dos setores da Escola de Dança, reunindo as Unidades Colegiadas e a Coordenação Acadêmica, as primeiras consistem nos cursos de graduação, bacharelado interdisciplinar (BI) e pós-graduação enquanto a Coordenação Acadêmica é representada por Núcleos. O trabalho que pretende explorar a relevância da cultura no NAC da Escola de Dança da UFBA durante a formatação dos processos de progressão docente, além desta introdução traz em sequência seu referencial teórico dividido em duas subseções: cultura organizacional e cultura organizacional nas organizações públicas e nas IFES. Sua terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados, sendo seguido pela apresentação e análise dos principais resultados da pesquisa de campo. Finaliza-se o artigo com algumas considerações, bem como com a apresentação de suas limitações e possíveis linhas de continuidade.

2. PERCURSO TEÓRICO

Esta seção apresenta os diferentes conceitos de cultura organizacional, suas características em organizações públicas em geral e nas IFES no particular.

2.1 Cultura Organizacional

Segundo Schein (2009) e Robbins (2002) a cultura é um fenômeno dinâmico criado e operacionalizado por interações entre indivíduos e moldada por comportamentos da liderança; é um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Na medida em que a cultura é conhecida torna-se essencial para se entender

os conflitos entre grupos e organizações. Assim, a cultura é criada, inserida, envolvida e manipulada, restringe e estabiliza dando corpo e significado aos membros do grupo, resultando em processos dinâmicos. As culturas iniciam-se com líderes que trazem seus valores e suposições ao grupo, quando há sucesso estas suposições são aceitas como verdadeiras, e a cultura fortalece a liderança, porém, se o grupo tem dificuldades, cabe à liderança trazer novas premissas mais adequadas ao contexto vivenciado. Assim, a liderança é vista como determinante da cultura organizacional. Em outras palavras:

A cultura de um grupo é definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão funciona bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p.16)

A cultura é propriedade de um determinado grupo ou organização e esses precisam lidar com diferentes dimensões do contexto externo e interno, nos níveis comportamental, cognitivo e emocional (MACEDO e PIRES, 2006). Especificamente sobre cultura organizacional, estes autores afirmam que quando um grupo se reúne para desenvolver uma atividade, está construindo hábitos, linguagem e cultura, portanto, falar em cultura significa falar sobre a capacidade de o indivíduo adaptar-se à realidade do seu grupo. Com isso a:

Cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. [...] a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. [...] assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (MACEDO e PIRES, 2006, p.88).

Schein (2009) considera que ao se aplicar o conceito de cultura aos grupos e organizações cria-se uma confusão conceitual que dificulta sua definição. Para ele usa-se como característica crítica para definição de uma organização o tipo de história que seus membros compartilham, em outras palavras, “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura.” (SCHEIN, 2009, p.11).

Destaca ainda enquanto características da cultura a estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização. A estabilidade estrutural é apontada como característica, pois algo cultural se refere ao compartilhamento de concepções e é estável a ponto de diferenciá-la; assim, mesmo quando alguns membros deixam a organização é difícil modificar sua cultura. A profundidade é outra característica já que a maioria dos conceitos de cultura não a define em sua essência. A extensão maior ou menor da cultura será definida pelo grau de aceitação de seus pressupostos no grupo. Por fim, verifica-se o nível de padronização da cultura quando após ter sido criada e desenvolvida por determinada organização, com vistas a solucionar problemas externos e internos, é validada e retransmitida. Ainda construindo-se o conceito de cultura organizacional, tem-se em Zago (2005, p.74) que:

[...] cultura pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros, destacando-se que os comportamentos coletivos apresentam especificidades diferentes da simples soma dos comportamentos individuais, pois, quando entendido de forma coletiva, o comportamento assume a totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar o comportamento de cada indivíduo como membro integrante de um determinado grupo ou comunidade.

Este conceito pode ser complementado com a concepção de Dazzi (2001) que destaca que para se compreender cultura é preciso conhecer-se o funcionamento dos grupos e da organização, já que é neles que se constroem valores e comportamentos compartilhados, onde se constrói a subjetividade, a simbologia e os significados. Afirma ainda que para conceituar cultura precisa-se reconhecer nas organizações a interação das pessoas entre si, e delas com a organização. Já Schein (2009) incorpora a comunicação como um processo de mobilização e compartilhamento de significados que, através de diferentes símbolos, constroem a cultura. Por sua vez Dazzi (2001) afirma que a comunicação deve ser considerada como fator de formação cultural, pois no processo de constituição, aprendizagem e disseminação de pressupostos compartilhados estes são o cerne deste processo. Em síntese, considera-se aqui que a cultura organizacional pode ser conceituada como:

[...] um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. [...] um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. (MACEDO e PIRES, 2006, p.84)

Finaliza-se esta seção apresentando-se a caracterização da cultura organizacional trazida por Rorato e Dias (2011), à luz dos perfis dos deuses gregos:

1. **Cultura Zeus** (clube) - centralizadora e baseada em processos rápidos de tomada de decisões, utilizando pouca documentação e dependente das redes. Nelas o aprendizado é secreto, pautado na tentativa e erro, e o controle de recursos, carisma pessoal e poder financeiro são valorizados (fechadas e nepotistas).
2. **Cultura Apolo** - a racionalidade humana é o fator predominante, baseada na lógica burocrática, na adaptação fácil às mudanças e no pouco incentivo à criatividade. Não importa quem são os indivíduos, mas sim que as funções sejam desempenhadas de forma a garantir o funcionamento do sistema.
3. **Cultura Atena** - há preocupação dos indivíduos com soluções continuadas e de sucesso. As organizações onde predomina este perfil são dinâmicas e estão em constante adaptação, seus membros gostam de desafios procurando sempre respostas ao novo. São organizações que aprendem.
4. **Cultura Dionísio** - indivíduos só estão interessados na carreira, em obter novas experiências e satisfazer seus desejos. São organizações formadas por profissionais autônomos, onde o foco está na prestação de serviços e o recurso principal é o talento, habilidade ou competência de um membro ou equipe.

2.2 Cultura organizacional nas organizações públicas e IFES

Transformações do mundo contemporâneo a exemplo da flexibilização das relações de trabalho e do aumento da competitividade têm levado as organizações públicas a adotarem mudanças e novas formas de gestão. Ou seja, as mudanças dos conceitos, valores, e a quebra de paradigmas definem a presença de um ambiente complexo, tornando fundamental a compreensão sua cultura organizacional. Destaca-se aqui que as organizações públicas obedecem ao princípio da impessoalidade, previsto pelo artigo 37 da Constituição Federal, que define que as decisões devem se pautar por critérios objetivos, por regras definidas em lei.

Segundo Garrido (2009), a organização burocrática, inclusive no que tange ao provimento dos cargos públicos, colabora para evidenciar o caráter impessoal da

administração pública, definindo seu âmbito de atuação. Com isso, partindo-se do pressuposto de que cada grupo da organização desenvolve uma cultura própria, compartilhada por seus membros e legitimada na medida em que se apresentam soluções concretas aos problemas, a cultura destas organizações baseia-se em um modelo organizacional dotado de estrutura burocrática e rígida. Em outras palavras, a burocracia weberiana constitui-se no modo mais usual de gestão das organizações que visam à eficiência máxima pela gestão racional, sendo um conceito polissêmico (multidisciplinar) cujo significado associa-se ao modo de ação. Em outras palavras, a burocracia corresponde a “uma organização de tipo hierárquico que toma a forma de uma pirâmide de autoridade”. (RODRIGUES, p.29, 2010).

Ainda conforme esta autora, o modelo burocrático de cultura organizacional na esfera pública distingue-se como uma cadeia formal de comando entre diferentes posições hierárquicas pela orientação do trabalho organizacional para a consecução dos objetivos, delineados pela autoridade; pela divisão e a especialização do trabalho; pela existência de rigorosas regras e normas que orientam as decisões burocráticas; valorização da impessoalidade dos contactos pessoais de modo a assegurar a neutralidade (planejada para minimizar o impacto da individualidade da tomada de decisões); e ainda, pela mobilização e progresso na carreira dos funcionários determinada pelo mérito. Em outras palavras, a burocracia confere à organização uma superioridade técnica e altos padrões de eficiência.

Já Macedo e Pires (2006, p.82) ao falarem da cultura organizacional em organizações públicas consideram que suas características interferem no modo como os trabalhadores atuam, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder. Complementando tal concepção, Garrido (2009) ressalta que a rigidez burocrática dos órgãos públicos cria um ambiente pouco propício à criatividade, ao interesse pelo trabalho e ao desenvolvimento pessoal dos servidores, além de colaborar para a má fama da categoria.

As organizações públicas são sistemas complexos e burocráticos, desta maneira, as condições e a organização do trabalho tendem a se uniformizar no setor, ou seja, seus trabalhadores tendem a se encontrar em idênticas situações laborais e de organização do trabalho proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que seus dirigentes são responsabilizados de forma similar frente a autoridades externas, tendo-se assim, uma tendência à centralização das decisões. Estas organizações mantêm as mesmas características das demais organizações, as quais são acrescidas algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. (MACEDO e PIRES, 2006, p.96)

A cultura nas organizações públicas apresentam perfis característicos. A este respeito, Zago (2000, p.3) parte do pressuposto de que o formato da cultura nestas organizações é condicionado à história e estrutura individual, o que lhes confere especificidades diferenciando-as entre si. Categorizam-se os perfis culturais destas organizações conforme modelos a seguir descritos:

- **Cultura Política ou de Poder:** predominam os critérios políticos nas decisões;
- **Cultura Burocrática:** a hierarquia, o desempenho, o universalismo e a meritocracia técnica são os requisitos dominantes.
- **Cultura Compreensiva Social com Cidadania:** tem o cidadão como foco.
- **Cultura Híbrida:** misturam-se características da cultura do poder e da cultura burocrática.

Em relação ao primeiro modelo, Zago (2000) destaca como características predominantes o clientelismo, patrimonialismo, individualismo, paternalismo, legalismo, sigilismo, descontinuidade e protecionismo. Afirma ainda que este modelo é o mais usual na

nas instituições públicas brasileiras onde predominam relações de favorecimento, privilégios e apadrinhamento que burlam as normas. Complementa que tais características causam frustração e desmotivação dos projetos pessoais e profissionais dos membros destas organizações, dificultando a mudança cultural. O segundo modelo - cultura burocrática – baseado nos princípios weberianos é visto como o ideal para gerir serviços públicos, por neutralizar os efeitos negativos do modelo da cultura política e de poder. Este autor constata a tendência do perfil burocrático nas práticas e cultura do setor público brasileiro (esfera federal) a partir da reforma gerencial de 1995. Esta tendência pode ser percebida como uma prática recente com os cargos de direção e do primeiro nível gerencial sendo ocupados por funcionários de carreira e aposentados do setor público. O terceiro perfil – cultura compreensiva – é visto como é o necessário para atender às novas exigências à gestão pública derivadas da Reforma do Estado e das demandas sociais. Por fim, o último - cultura híbrida - caracteriza-se como a síntese dos dois primeiros perfis, ao considerar que a meritocracia da cultura burocrática pode não ser suficiente para atender à responsabilidade política sendo necessária a presença da cultura do poder.

Como afirmam Rorato e Dias (2011), uma função da cultura organizacional é distinguir uma organização das demais, proporcionando-lhes, de certa forma, uma identidade externa diferenciada. Contudo, os distintos conceitos sobre o tema convergem ao pontuar que a cultura é uma questão interpretativa de cada organização. As organizações públicas, em função da uniformidade administrativa, têm culturas similares, havendo muitas vezes características culturais semelhantes entre organizações distintas. Pontuam ainda que isso faz com que seus funcionários tenham pouca clareza em relação aos seus princípios basilares, dificultando-se assim a criação de uma cultura organizacional própria.

Conforme Macedo e Pires (2006), a cultura da maioria das organizações públicas brasileiras as leva à burocracia tradicional que, além da complexidade decorrente da centralização e das estruturas rígidas, não é adequada para atender às necessidades sociais em relação à prestação dos serviços. No caso das IFES, têm-se como objetivo a oferta de ensino de qualidade, o desenvolvimento de pesquisas socialmente relevantes que tragam respostas aos problemas sociais, políticos, econômicos e culturais de forma efetiva. Contudo, a presença do modelo burocrático mantém a perspectiva de que o agente público deve realizar atuar com presteza, racionalidade, economicidade e rendimento funcional prezando assim, a eficiência. Destaca-se ainda que na cultura organizacional vigente nas IFES a gestão é assumida por docentes que somas às atividades acadêmicas funções gestoras. A ausência de rotinas processuais e o desconhecimento da legislação vigente nas IFES trazem a estes gestores dificuldades em atuar de forma efetiva na solução dos problemas.

Complementando tais concepções, Marra e Melo (2005, p.15) apontam que este modelo de cultura organizacional caracteriza-se por forte resistência às mudanças; pelo predomínio dos professores na gestão universitária; pela existência de subculturas de acordo com o departamento, o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária; pela valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica em detrimento da administrativa; pelo respeito às decisões colegiadas e por forte prevalência dos aspectos políticos no processo de gestão.

Por sua vez, Rorato e Dias (2011) afirmam que o desafio das organizações públicas em geral e das IFES no particular, frente ao contexto atual, é transformar estruturas burocráticas tradicionais, em organizações flexíveis e empreendedoras mais adequadas à contemporaneidade. Com tais concepções, entende-se que o delineamento do perfil cultural das IFES pode contribuir para o diagnóstico do seu ambiente e melhoria do seu desempenho organizacional, com vistas à melhoria da qualidade do serviço oferecido.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada como exploratória, pois não se verificou a existência de estudos que abordem o gerenciamento da cultura organizacional sob o ponto de vista das IFES; e descritiva, porque visa descrever a percepção dos docentes do NAC da Escola de Dança coletada através de entrevistas semiestruturadas, a respeito dos impactos da cultura organizacional na operacionalização dos processos de progressão docente, sem o compromisso de explicar os fenômenos descritos, mas servindo de base para possíveis estudos futuras.

Sua população é formada por 36 docentes, sendo a amostra por acessibilidade composta por 5 deles que se disponibilizaram a participar do estudo e que operacionalizaram processos de progressão funcional nos últimos cinco anos; destaca-se que 3 dos entrevistados já ocuparam cargos de chefia de departamento e tiveram seus processos de progressão funcional retificados e retornados ao órgão de origem. O período escolhido para a realização do estudo, 2009-2013, é justificado a partir da aprovação do Regimento Geral da UFBA em 2010, momento no qual se estabelece que a avaliação de desempenho fica a cargo de comissão instituída pelo plenário do órgão de lotação do pleiteante, composta por três docentes sendo um deles da sua Unidade e os demais pertencentes a outras Unidades da IFES.

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, por se busca analisar e descrever os perfis da cultura organizacional da IFES e a relevância destes na organização e operacionalização dos processos de progressão funcional dos docentes da unidade estudada. Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada por se entender que este instrumento é útil para a obtenção de respostas mais aprofundadas sobre o tema estudado. Segundo recomendações de Vergara (2006), foi entregue previamente aos entrevistados o roteiro. Durante as entrevistas outras questões foram incluídas, na medida em que as respostas permitiam o aprofundamento do tema. As entrevistas foram realizadas entre 02 e 08 de abril de 2014, conforme agendamento prévio sendo gravadas após autorização dos entrevistados. Destaca-se que a opção pelos entrevistados deu-se por suas experiências no âmbito de gestão e na operacionalização de processos de avaliação de desempenho no NAC.

A primeira entrevista foi feita com Carmem Paternostro Schaffner, professora admitida recentemente na IFES, e atual coordenadora acadêmica no NAC; a segunda com Adriana Bittencourt Machado, professora com mais de 20 anos de UFBA, atualmente vice-diretora da Escola de Dança e já tendo ocupado cargo de chefe de departamento no NAC; o terceiro entrevistado foi Antrifo Ribeiro Sanches, docente com mais de 25 anos de admissão na IFES e atual coordenador do Colegiado dos Cursos de Graduação em Dança e também ex-chefe de departamento; a quarta entrevistada foi Neuza Maria Saad, professora com maior tempo de admissão na UFBA, sem ter, por opção, ocupado cargos de gestão; a última entrevista foi feita com a professora Virginia Maria Suzart Rocha professora com mais de 30 anos de IFES com histórico de ocupação de diversos cargos de gestão (diretora *pró tempore*; chefe de departamento; substituta do vice-diretor e mais recentemente coordenadora acadêmica e membro da comissão de Implantação do Novo Regimento Interno da Escola de Dança). Cabe ressaltar que algumas falas dos entrevistados serão transcritas no artigo por sua relevância ao tema em estudo, visando-se com este procedimento esclarecer os pontos analisados na seção seguinte deste artigo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações históricas e institucionais apresentadas no item a seguir, encontram-se disponíveis em UFBA (2014 e 2014a).

4.1 A UFBA e sua Escola de Dança

Segundo Almeida (2011) a primeira unidade do que viria a se constituir em 1946 enquanto UFBA foi fundada por Dom João VI, em 1808, quando se cria o primeiro curso universitário do país na Faculdade de Medicina da Bahia. Inicialmente a UFBA era composta pelos cursos superiores de Odontologia e Farmácia, Faculdade de Direito, Escola Politécnica, Faculdade de Filosofia e Faculdade de Ciências Econômicas, para mais tarde sob a gestão do seu primeiro reitor- Edgar Santos - passar pelo processo de federalização com a implantação de infraestrutura física e de pessoal e criação de uma universidade integrada contemplando todas as áreas do conhecimento.

Ainda segundo a última autora, durante os 15 anos do primeiro reitorado (1946-1961) a IFES implantou infraestrutura física e de pessoal com a construção do Hospital Universitário, do Centro de Estudos Afro-Orientais e dos *campi* do Canela, Federação e Ondina. Cursos como o de Dança, Música e Teatro foram os primeiros cursos do gênero a serem implantados no país. Atualmente a UFBA possui 33 unidades universitárias divididas em escolas, faculdades e institutos. Mais recentemente foi classificada pelo *Webometrics Ranking of World Universities*, órgão responsável por avaliar o volume e impacto do conteúdo da IFES na web como a 16ª universidade da América Latina, a 11ª do Brasil e a 7ª dentre as IFES. Em 2013, o *QS World University Rankings* classificou-a como a 11ª IFES e 18ª universidade do país, tendo ocupado a 58ª dentre as instituições da América Latina.

Sob o ponto de vista da reestruturação institucional e normativa, a UFBA após sua adesão ao Programa REUNI, na segunda gestão do professor Naomar de Almeida Filho, através dos Conselhos Universitário (CONSUNI) e de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) aprovou Novo Estatuto e Regimento, em março de 2010, implantando novos cursos e ampliando de vagas na graduação e pós-graduação (UFBA, 2014).

Com base em UFBA (2014a), a Escola de Dança da UFBA foi criada em setembro de 1956, sendo vinculada ao Departamento Cultural da universidade. Destaca-se que durante 28 anos foi a única no Brasil já que apenas em meados dos anos de 1980 surgiram novos cursos na área. Sua criação se deu quando, a convite do reitor Edgar Santos, artistas como Yanka Rudzka e Rolf Gelewski incorporaram-se à IFES. Sob a direção da professora Yanka, em 1956, implantaram-se os Cursos Livres de Dança voltados à formação de dançarinos, coreógrafos, professores de dança, além do ensino da dança para o teatro. Em 1960, sob a gestão do professor Rolf Gelewski instituíram-se os cursos de Propedêutico; Magistério Primário de Dança e Magistério Superior de Dança como cursos de graduação. Trabalhos publicados sobre espaço, tempo e filosofia da Dança produzidos na escola inauguraram as publicações nesta área de conhecimento no Brasil. Em 1968, com a Reforma Universitária na IFES, assume a Direção da Escola a professora Dulce Aquino que inicia a reforma curricular e de acesso aos cursos de Graduação e a Escola de Dança passa a integrar a Escola de Música; Artes Cênicas e Teatro; destaca-se ainda, a criação em 2008, do seu curso de mestrado.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Para melhor discutir-se o tema do artigo, optou-se pela retomada da definição de cultura organizacional e de seus perfis, tendo em vista uma comparação das falas dos entrevistados, sob uma perspectiva de relevância de perfis culturais adotados na UFBA e dos impactos na construção dos seus processos de progressão funcional docente.

Da análise dos dados constatou-se que quando questionados sobre a capacidade de se adaptar às rotinas estabelecidas para formatação dos processos de progressão funcional, duas entrevistadas apontaram problemas de adaptação sob dois aspectos: o desconhecimento do que estabelecem as resoluções internas da UFBA, e as dificuldades com a formatação do processo em si (número de folhas, interstício a ser considerado, recolhimento dos documentos comprobatórios necessários, etc).

Assim, as professoras Carmen e Neuza apontaram problemas de adaptação às rotinas estabelecidas na condução e operacionalização dos processos de progressão docente. Para a primeira, ainda em estágio probatório, as dificuldades decorreram do seu desconhecimento em relação às normas previstas em lei e pela sua inexperiência como gestora acadêmica, o que a levou a propor “[...] em reunião de coordenação acadêmica a criação de uma cartilha ou manual de instruções das rotinas processuais para formatação de processos de progressão funcional docente”. Fica claro na sua fala a presença de um comportamento que valoriza a importância da normatização como forma de disseminação do conhecimento institucional, caracterizando-se assim a presença de uma cultura organizacional com características burocráticas, como apontado por Zaggo (2000), reforçando-se ainda a concepção da predominância deste modelo nas IFES como sinalizam Rorato e Dias (2011).

Já a professora Neuza, em decorrência do seu tempo de docência na IFES, afirma que sua não adaptação às rotinas justifica-se pela obrigatoriedade do cumprimento das normas estabelecidas, mas principalmente pela dificuldade em reunir os documentos comprobatórios obrigatórios; em suas palavras, “tive dificuldade porque meu interstício foi de 1999 a 2010. A busca pelos documentos comprobatórios em arquivos mortos, empoeirados foi uma das maiores dificuldades” (SAAD, 2014).

Em relação à mesma questão, a professora Adriana afirma não ter tido dificuldade de adaptação às rotinas processuais devido à padronização das informações transmitidas pelos técnicos do NAC, ao que se associou seu conhecimento das normas e resoluções, contudo tece críticas ao processo afirmando que “[...] obtive as informações necessárias para formatar o processo. Meus questionamentos foram quanto ao modelo a ser apresentado [...], pois preenchia as condições estabelecidas em lei para o pleito da progressão funcional” (MACHADO, 2014). Tal crítica é corroborada em Suzart (2014) ao afirmar que o “processo é analisado sob o aspecto meramente quantitativo, trabalhoso, o que tira o mérito daquilo que é realizado ao longo da vida acadêmica sem contar que temos de comprovar atividades realizadas na própria instituição na qual somos lotados”.

Sobre a necessidade do compartilhamento das informações e das dificuldades encontradas com grupos distintos do setor acadêmico durante a formatação dos seus processos de progressão funcional, as duas últimas respondentes e o professor Antrifo afirmaram não encontrar dificuldades, porém, no exercício de cargos de gestão e como membros das comissões de análise afirmaram ter sido necessário auxiliarem os docentes na formatação da sua avaliação de desempenho. A professora Neuza afirmou que em vários momentos o compartilhamento de informações com grupos distintos do NAC foi necessário pontuando que “compartilhar as dificuldades não, mas compartilhar como obter informações sobre o modelo específico de progressão, entender como constitui o processo, capa, número de folhas e etc (a rotina propriamente dita sim)”. Esta posição é reforçada pelo professor Antrifo que afirmou não precisar “compartilhar as dificuldades com outros docentes [...], mas para auxiliar outros colegas sobre como proceder compartilhei meus conhecimentos e minha experiência”.

Em relação à necessidade de recorrer a técnicos e docentes de outros setores ou a aposentados para obter informações sobre a progressão, a professora Neuza afirmou:

[...] precisei recorrer diversas vezes à CPPD, aos técnicos que haviam concluído processos de avaliação de desempenho para obtenção de dados adicionais na

formatação dos meus processos de progressão funcional, principalmente quanto à pontuação das atividades específicas da área de Dança que não estão contempladas na Resolução 04/89 e ao interstício a ser considerado nos relatórios de atividades. Foi muito complicado!

Mais uma vez confirma-se a presença de um modelo de cultura organizacional nesta unidade da UFBA, pois como pontua Schein (2009), esta se caracteriza pela capacidade dos indivíduos de se adaptarem à realidade do grupo a que pertencem, ao tempo em que compartilham suas histórias e experiências com os demais membros, ou seja, a estabilidade estrutural é apontada como característica da cultura organizacional porque quando se diz que algo é cultural não se refere apenas ao compartilhamento de suposições, mas aquilo que é estável a ponto de definir e fortalecer o grupo na organização, como aqui parece ser o caso.

A importância da cultura organizacional é ainda reforçada pelos professores quando afirmam que após acompanharem vários processos de progressão funcional no período 2009-2013, avaliam que as rotinas que lhes foram transmitidas pelos técnicos responsáveis pelos processos foram coincidentes e padronizadas, reproduzindo padrões institucionalmente consolidados, como demonstrado por suas falas apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 1: Rotinas processuais e consultas aos órgãos competentes

Entrevistado	Fala
MACHADO, 2014	[...] sim as instruções das rotinas dadas pelos técnicos do NAC para a condução dos meus processos de progressão foram coincidentes. Uma vez obtendo sucesso na conclusão dos processos fui consultada por colegas para dar informações sobre o assunto, principalmente fui indicada a compor comissões de avaliação; o que me fazia perceber alguns equívocos na construção dos processos de progressão. Como por exemplo, os equívocos na análise do material recebido enquanto banca de avaliação e o não entendimento da Resolução que dita sobre progressão funcional por parte também do pleiteante.
ROCHA, 2014	[...] por diversas vezes fui consultada sobre as rotinas processuais pelos meus colegas docentes. Consultada informalmente também e percebo que há uma falha na condução das etapas do processo. Nas reuniões deliberativas inclusive, o professor recém admitido não procura tomar conhecimento da normas e resoluções que ditam os processos de progressão.
SANCHES NETO, 2014	[...] na presidência de comissões de avaliação de desempenho docente por diversas oportunidades entendo que algumas atividades que são exercidas deveriam ter pontuação como a orientação do aluno. O formato dos relatórios de atividades de alguns pleiteantes dificulta a análise por parte da banca. Deveria fazer parte também da rotina a forma de elaborar o relatório de atividades para agilizar o trabalho da banca.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Esta concepção de que a cultura organizacional da unidade é padronizada após ter sido criada e desenvolvida por determinado grupo, baseando-se na habilidade que este grupo tem de ao solucionar problemas externos da sociedade (adaptação) e internos (integração das múltiplas personalidades que compõem o grupo), pode validar esta padronização e transmitir suposições a novos grupos, confirmando assim o pontuado nos trabalhos de Schein (2009) e Motta (1997). Destaca-se ainda que tais concepções corroboram o apontado por Pires e Macedo e Pires (2006, p.82) sobre o fato de a cultura das organizações públicas e das IFES terem características que interferem no modo como seus funcionários atuam com apego às regras e rotinas, supervalorizando a hierarquia e o paternalismo nas relações. Destaca-se ainda a presença no grupo estudado de características da “cultura Apolo”, como definido por Rorato e Dias (2011). Ainda sob tal concepção, Garrido (2009) ressalta que a rigidez burocrática nos órgãos públicos, a partir da qual os procedimentos necessitam ser regulados ou autorizados por atos normativos ajuda a criar um ambiente pouco propício à criatividade, ao interesse pelo trabalho e ao desenvolvimento pessoal dos servidores, além de colaborar para a má fama da categoria, aspecto este também confirmado pelas falas dos professores.

Ou seja, pode-se considerar que a amostra pesquisada demonstra a presença de uma cultura organizacional caracterizada pela forte resistência a mudanças, pelo respeito às decisões colegiadas e por forte prevalência dos aspectos políticos nos modelos de gestão havendo uma tendência a centralização das decisões uma vez que seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa a esta organização pública. Reforçando com isso a necessidade de se levar em conta o que Rorato e Dias (2011) afirmam em relação ao fato de se colocar para as organizações públicas enquanto um novo desafio frente ao contexto atual, a necessidade de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e inclinadas a um processo de insulamento em um modelo pautado pela presença de organizações flexíveis e empreendedoras, sendo para isso fundamental o diagnóstico do ambiente de trabalho e do desempenho organizacional, com vistas à melhoria da qualidade do produto/serviço oferecido.

Ressalta-se aqui que a obrigatoriedade de se seguir a hierarquia formal na formação das bancas dos processos de progressão funcional docente foi tratada por todos os entrevistados como um fator desmotivador, em que pese sua normatização no artigo 129 do Regimento Geral da UFBA, que impede a participação em bancas de avaliação de progressão de docentes de classe inferior ao requerente, sem que seja possível qualquer tipo de exceção.

Todos os entrevistados consideraram o tempo para a conclusão dos seus processos de progressão funcional docente, moroso e insatisfatório e atribuem o fato a pontos descritos como rigidez das rotinas presentes nas relações entre órgãos públicos; número reduzido de pessoal técnico administrativo na CPPD para garantir a agilidade dos processos e a inabilidade em criar um sistema informatizado de progressão automática. Tais concepções são sintetizadas nas falas a seguir apresentadas.

Quadro 2: Contexto dos processos de progressão

Entrevistado	Fala
MACHADO, 2014	[...] alimento uma expectativa de 5 meses para que todas as rotinas possam ser cumpridas e o processo possa ser finalizado. Porém, a realidade é outra e a morosidade impera através da rigidez da burocracia. A conclusão do meu processo foi bastante moroso e acredito também, que por conta da quantidade de processos que vão para a CPPD e ao número reduzido de técnicos responsáveis pela conclusão destes processos. Deveria haver um estudo sobre uma forma de avaliação que tornasse mais eficaz os trâmites processuais através da criação de algum método mais inteligente que desburocratizasse este processo.
SAAD, 2014	[...] percebo que muitas foram as razões para que houvesse muito espera e expectativa na conclusão do meu processo de progressão. Gostaria que fosse dispensada a burocracia de ter de acompanhar a indicação de nomes para banca, recolher assinaturas de todos os membros, o processo ter que passar por comissões de avaliação formadas por membros internos e externos à unidade de lotação do docente, em seguida por outra comissão na CPPD, esta sempre sobrecarregada de processos de todas as unidade de ensino da UFBA
SANCHES NETO, 2014	[...] o encaminhamento das rotinas faz com que o processo demore principalmente pelas atividades que um docente desenvolve na instituição entre ensino, pesquisa e extensão além de serem indicados para compor as comissões de avaliação. Os docentes pleiteantes precisam colaborar com a agilidade do processo por vezes assumindo pessoalmente a entrega de seus relatórios de atividades para conhecimento dos outros membros externos da banca. Desta forma posso manter a expectativa de ver em 2 meses processos de progressão funcional sendo concluídos.
SCHAFFNER, 2014	[...] minha expectativa para o tempo médio de conclusão de processo de progressão funcional docente é de 90 dias. Tempo ideal. Cada órgão teria 30 dias para repassar o processo. Período de oito meses como tem acontecido, fica aquém da expectativa.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Destas falas depreende-se mais uma vez a presença de uma cultura organizacional caracterizada por um modelo burocrático e pela “cultura Apolo”, confirmando-se mais uma vez o apontado por Zaggo (2000) e Rorato e Dias (2011). Na perspectiva de otimizar o tempo de conclusão e formatação dos processos de progressão funcional, além das sugestões gerais

trazidas no quadro anterior, os professores Virgínia e Antrifo trazem sugestões relevantes trazidas em sequência.

Quadro 3: Sugestões à otimização da operacionalização dos processos de progressão

Entrevistado	Fala
ROCHA, 2014	[...] tudo pode ser providenciado pelo docente se há conhecimento prévio do que ditam as Resoluções e Regimentos. Acho que o modelo para o alcance das progressões tornou-se arcaico e sou favorável a progressão automática. Por mérito, pois se o professor está ou não trabalhando cabe à instituição fazer o registro das atividades por ele desenvolvidas. Percebo que há uma falha na condução das etapas do processo. Nas reuniões deliberativas o professor recém admitido não procura tomar conhecimento da normas e resoluções que ditam os processos de progressão e isso gera dificuldades futuras.
ROCHA, 2014	[...] não sei se isso pode ser considerado uma dificuldade para otimizar, mas eu entendo que não é o presidente da banca que deve preparar o parecer sozinho. Percebo que culturalmente o presidente da banca é tido como o único membro que deve preparar o parecer, analisar o relatório e depois encaminhar aos demais membros para conhecimento e concordância com as assinaturas. Sendo que as vezes os membros não têm tempo de ler o parecer. Isto dificulta o andamento do processo, pois sobrecarrega o presidente.
SANCHES NETO, 2014	[...] sou completamente favorável a um sistema automatizado e prático e à formatação dos processos de avaliação docente. Seria perfeito, desburocratizar através de sistemas alimentados por um período até serem homologados nas instâncias superiores. Documentos comprobatórios poderiam ser <i>scaneados</i> desde que o interessado apresentasse os originais.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Nestas falas, mais uma vez constata-se, a preocupação com a mudança de um modelo de cultura organizacional burocrático e tradicionalmente consolidado, para outro mais flexível e compatível com as demandas do contexto contemporâneo vivenciado no interior da UFBA. Esta migração é apontada pelos professores como fundamental à celeridade do processo de progressão funcional docente, e conseqüentemente, da redução do nível de ruído gerado pela demora na obtenção dos benefícios financeiros advindos da progressão.

Na sequência são apresentadas algumas considerações finais, assim como limitações e sugestões de trabalhos futuros que possam dar continuidade a este estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retoma-se a proposta inicial deste trabalho com a perspectiva de alcançar respostas à questão: **Quais os impactos da cultura organizacional na operacionalização dos processos de progressão funcional docente no NAC da UFBA, no período de 2009-2013?**

A cultura foi aqui vista à luz da teoria que a compreende enquanto um fenômeno dinâmico e na medida em que este trabalho foi desenvolvido tornou-se possível compreender as práticas adotadas, perfis culturais compartilhados, desenvolvidos e padronizados pela vivência dos participantes no espaço de funcionamento do NAC a partir de suas concepções fruto de observações e práticas comportamentais em relação ao fenômeno estudado.

Verificou-se assim que os membros do setor em estudo - NAC – legitimam e compartilham uma cultura própria, através da qual emergem soluções concretas para os problemas decorrentes do processo aqui estudado. Constata-se assim a presença de modelos culturais de estrutura rígida e burocrática em diferentes aspectos abordados da operacionalização do processo de progressão funcional. Ademais, identifica-se a presença de perfis característicos através dos quais é possível se concluir que predominam os critérios políticos nas decisões e a influência da hierarquia e do paternalismo nestas rotinas processuais.

De maneira geral entende-se que os achados resultantes da pesquisa de campo realizada confirmam a presença neste setor da UFBA do modelo burocrático e caracterizado pela presença do modelo cultural Apolo reafirmando assim as considerações apresentadas por diferentes autores – Rorato e Dias (2011), Marra e Melo (2005), Zago (2000), Macedo e Pires (2006), dentre outros - apresentados na seção do referencial teórico no que diz respeito às características culturais das organizações públicas em geral, e das IFES no particular.

Entende-se que fruto da importância de se discutir novos aspectos do processo de gestão das IFES na contemporaneidade, este trabalho que se limita a explorar um fenômeno específico – progressão funcional – em uma área igualmente restrita da UFBA, deva ser ampliado através de pesquisas futuras que explorem a temática não somente no âmbito desta IFES, como também em outros contextos vivenciados tanto por universidades federais, quanto por outros tipos de IES localizadas em diferentes cidades do estado da Bahia e demais estados do país. Tal sugestão de estudos futuros emerge da concepção dos autores deste trabalho de que a ampliação e socialização do conhecimento relativo à gestão das instituições de ensino superior brasileiras são fundamentais para a melhor compreensão da complexificação do contexto e dos novos rumos que o ensino superior nacional vem tomando em tempos mais recentes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Denise Ribeiro de. **Trajetória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo**. 2011, 284 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- _____, Denise Ribeiro de. **Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA**. VI Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es. ANPAD, Bento Gonçalves, maio de 2013.
- DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **Impactos da Cultura e da Comunicação na Gestão do Conhecimento**. II Workshop de Inteligência Competitiva e III Seminário de Gestão do Conhecimento, Florianópolis.2001 – Disponível em <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/ImpactosDaCulturaNaGestaoDoConhecimento.pdf>. Acesso em 03 fev 14.
- GARRIDO, Bruno Sampaio. **Comunicação entre Órgãos Públicos: limites entre a Intenção e a Realização**. Disponível em http://www.bocc.ubi.pt/pag/garrido_comunicacao-bocc-05-09.pdf. Acesso em 28 jan 2014.
- MACEDO, Kátia Barbosa e PIRES, José Calixto de Souza - **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro, v. 40, n,1, p. 81-105, 2006.
- MACHADO, Adriana Bittencourt. **Depoimento de Adriana Bittencourt Machado**. Bahia, Escola de Administração da UFBA, entrevista realizada em 02 de abril 2014.
- MARRA, Adriana Ventola e MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol.9, n.3, p. 9-31. 2005.
- MOTTA, Fernando Carlos Prestes. Cultura Nacional e Cultura Organizacional. In: **Recursos Humanos e Subjetividade**. Vasconcelos, J. et all. Rio de Janeiro, Vozes, 1997.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROCHA, Virginia Maria Suzart. **Depoimento de Virginia Maria Suzart Rocha**. Bahia, Escola de Administração da UFBA, entrevista realizada em 07 de abril 2014.
- RODRIGUES, Lígia Maria Batista. **Segurança na Escola e Gestão Organizacional: Perspectivas de Diretores de Escola** 2010. 277f, Tese (Mestrado em Ciências da Educação) Instituto de Educação, Universidade do Minho, Portugal, 2010. Disponível em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/13740/1/L%C3%ADgia%20Maria%20Bartista%20Rodrigues.pdf>. Acesso em 28 de jan 2014.

RORATO, Rodrigo e DIAS, Evandro Dotto. Cultura Organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira?

Revista de Administração da UFSM, Rio Grande do Sul, v.4, n. 3, p. 341-351, 2011.

Disponível em <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewArticle/931>
Acesso em 24 de fev de 2014.

SAAD, Neuza Maria. **Depoimento de Neuza Maria Saad**. Bahia, Escola de Administração da UFBA, entrevista realizada em 03 de abril de 2014.

SANCHES, Antrifo Ribeiro. **Depoimento de Antrifo Ribeiro Sanches**. Bahia, Escola de Administração da UFBA, entrevista realizada em 03 de abril 2014.

SCHAFFNER, Carmen Paternostro. **Depoimento de Carmem Paternostro Schaffner**.

Bahia, Escola de Administração da UFBA, entrevista realizada em 01 abril 2014

SHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Atlas, São Paulo, vol. 3, p.413, 2009.

UFBA. **Estatuto e Regimento Geral da UFBA**. Salvador. Disponível em:

https://www.ufba.br/sites/www.ufba.br/files/estatuto_regimento/index.html . Acesso em 24 de fev de 2014. 2014.

_____. **Bem vindo a Escola de Dança da UFBA**. Salvador, disponível em

<http://www.danca.ufba.br/historia.html> . Acesso em 24 de fev de 2014. 2014a.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7ª edição. São Paulo, Atlas, 2006.

ZAGO, Célia Cristina. Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos.

Informação & Sociedade: Estudos, Paraíba, v.15, n. 2, p. 2005. Disponível em

<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/32>. Acesso 03 jan 2014. Acesso em 15 de mar de 2014.