



## 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

## CULTURA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE: DO MOVIMENTO CONCEITUAL AOS ENFRENTAMENTOS ESTRATÉGICOS

**Luciana Florentino Novo**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
[luciana\\_novo@yahoo.com.br](mailto:luciana_novo@yahoo.com.br)

**Maria Estela Dal Pai Franco**

UFPEL

[medalpaifranco@ufrgs.br](mailto:medalpaifranco@ufrgs.br)

### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo configurar tipologias e/ou categorizações sobre cultura institucional que se vinculam à educação superior, identificando no processo, o foco do construto, características que prevalecem e a gestão que eles comportam. Para tanto, primeiramente realizou-se uma revisão teórica percorrendo da gênese do pensamento sobre cultura às tipologias desenvolvidas, sendo trazidas e analisadas: a tipologia de Cameron e Quinn (1999), o constructo categorial Franco Morosini e Leite (1994) e a tipologia de Burton Clark.(2004). Após, explana-se alguns desdobramentos no sentido de uma cultura inovadora direcionar a instituição ao cumprimento mais efetivo do seu compromisso social. Por fim, alguns encaminhamentos conclusivos, indicam que culturas universitárias tragam em seu bojo a abertura, a inovação, a proatividade, o empreendedorismo e a sustentabilidade, por se constituírem em questões estratégicas que permitem não só o enfrentamento dos desafios colocados à instituição nesta nova Era, mas o avanço no cumprimento da sua missão.

**Palavras-chave:** Cultura Institucional. Cultura Organizacional. Tipologias de Cultura. Universidade. Estratégia.

### 1 Introdução

O século XXI marca o mergulho do mundo em uma nova Era, cujos contornos começaram a ser delineados nas últimas décadas do século passado. Importantes avanços em termos de conhecimento científico e tecnológico encurtaram distâncias, permitindo a comunicação em tempo real entre as mais variadas culturas que habitam o planeta.

O momento histórico é caracterizado pela compressão do tempo e do espaço. Nele, valores e práticas tornam-se rapidamente obsoletos. Tudo parece dissolver-se em uma velocidade antes inimaginável; as mudanças são contínuas, líquidas e fluídas. Os traços dessa fase da humanidade, que adentra o terceiro milênio, é metaforicamente denominada por Baumann (2001) de “modernidade líquida” – imprimido marcas profundas em todos os setores da sociedade.

Evidencia-se, assim um cenário permeado por transformações radicais que transitam entre o global e o local, abrangendo aspectos políticos, tecnológicos, ambientais, econômicos, educacionais e sociais. Tais transformações ocasionam implicações à dinâmica da vida planetária e à qualidade de vida do homem. Assim, encetam desafios à universidade – instituição social que vem sendo fortemente direcionada à condução de um processo de descontinuidade e ruptura com paradigmas tradicionalmente estabelecidos, destacadamente, junto às funções de ensino, de pesquisa e de gestão institucional.

Neste entorno, registram-se políticas e/ou documentos com tal força, voltados à Educação Superior, emitidos por instâncias governamentais e por organismos com notável influência, no sentido de estimular a adesão às suas orientações.

Desse modo, não surpreende que perspectivas inovadoras espalhem-se em diversos âmbitos das instituições que compõem a Educação Superior, dentre os quais figuram novas alternativas de ensino e de formação profissional, assim como na condução de pesquisas e construção do conhecimento. É indubitável que novas alternativas se traduzam em práticas, em formatos institucionais que as abrigam e em modos de gestão que fortalecem a universidade para que possa fazer frente aos desafios do mundo hodierno, e cumprir o “seu papel de instituição social, tendo a sociedade como seu princípio e referência” (FRANCO; LONGHI; RAMOS, 2009, p.10).

Neste contexto, emerge a necessidade de lançar-se um olhar atento a uma dimensão que permeia os estudos de análise das organizações desde o final do século passado: trata-se da cultura institucional<sup>1</sup>. Enquanto uma dimensão complexa e multifacetada, a cultura institucional revela a sua importância pelo potencial de mudança e inovação que traz imbricado e/ou pela manutenção do *status quo*. Nas duas situações a análise da cultura institucional é reveladora de direções que a organização assumirá.

Nas Instituições de Educação Superior de um modo geral, e na Universidade de um modo específico, o estudo de culturas assume um significado maior por abranger diferentes áreas, campos profissionais e conhecimentos que configuram o próprio substrato da sociedade em que se insere. Tal estudo certamente é indicativo de tendências, especialmente diante da implantação de mudanças, que tragam consigo valores capazes de divergir daqueles em vigência na instituição.

Reflexões voltadas ao tema tornam-se pertinentes e indispensáveis, no âmbito das universidades brasileiras, diante de um contexto permeado por políticas e recomendações que privilegiam a condução de mudanças em muitas facetas e aspectos, e por enfrentamentos que transitam em todos os seus segmentos do contexto universitário.

É nesta direção que ganha relevância a gestão da cultura institucional, aqui entendida na mesma concepção que cultura organizacional - visto tratar-se de uma questão basilar, para que a universidade possa fazer frente aos desafios que vem sendo colocados neste terceiro milênio – os quais prescindem de uma mudança na cultura acadêmica, predominantemente disciplinar (BRASIL, 2010); e de uma mudança de mentalidade (âmbito individual e institucional) compatível com as questões e problemas que vem sendo colocadas à universidade nesta nova Era.

Neste entorno, este trabalho tem como objetivo configurar tipologias e/ou categorizações sobre cultura institucional que se vinculam à Educação Superior, identificando no processo, o foco do construto, características que prevalecem e a gestão que eles comportam.

---

<sup>1</sup> Neste texto os termos cultura organizacional, cultura corporativa e cultura institucional são utilizados como equivalentes.-

Para a consecução do objetivo são examinados: 1) estudos indicativos do movimento de construção do conceito de cultura organizacional/institucional da gênese às categorizações/tipologias; 2) trabalhos expressivos de categorização/tipologia, no contexto da educação superior/universidade; 3) alguns desdobramentos no sentido de uma cultura inovadora direcionar a instituição ao cumprimento mais efetivo do seu compromisso social.

A primeira parte é fortemente ancorada nas ideias de Edgar Schein, complementada por Hofstede (2003), no sentido de iluminar a gênese do pensamento sobre culturas até chegar às tipologias. Na segunda parte três tipologias são trazidas e analisadas: a tipologia de Cameron e Quinn (1999), o constructo categorial Franco Morosini e Leite (1994) e a tipologia de Burton Clark (2004). Após é trazida a ideia da inovação como questão estratégica capaz de permitir à universidade cumprir o seu papel social de modo mais efetivo. Por fim, traçam-se alguns encaminhamentos conclusivos, os quais indicam que culturas universitárias tragam em seu bojo a abertura, a inovação, a proatividade, o empreendedorismo e a sustentabilidade como questões estratégicas capazes de contribuir não só no enfrentamento dos desafios colocados à universidade contemporânea, mas para o avanço no cumprimento da sua missão.

## **2 Cultura Organizacional: da gênese à construção de tipologias**

Estudos voltados à cultura institucional passaram a constar na pauta de estudiosos da ciência da administração a partir das últimas décadas do século passado; cujo interesse costuma ser atribuído às análises conduzidas com vistas a identificar a força motriz, capaz de explicar a capacidade de reconstrução do Japão no pós-guerra (FREITAS, 2007) e o sucesso do seu setor produtivo, enquanto a economia norte-americana declinava.

Neste entorno, a busca de uma melhor compreensão a respeito do comportamento das organizações (SALGUES *et. al.* 2005) ganha relevância, ao procurar-se desvendar tal fenômeno em suas diferentes dimensões. A busca, em especial, direciona-se a encontrar a “receita”, o caminho passível de ser adotado por empresas de outras nacionalidades para a conquista da excelência organizacional.

Desde então, o tema cultura organizacional adentrou a agenda de estudos e pesquisas da área da administração, propiciando o desenvolvimento de diferentes enfoques, perspectivas e abordagens<sup>2</sup> teórico metodológicas, as quais ainda conduzem a intensos debates junto à comunidade científica. Trata-se de uma dimensão da vida organizacional, que tanto pode ser considerado consolidado “[...] como ainda desperta grande interesse teórico e prático” (FREITAS, 2007, p.1).

Um importante marco na construção do conceito de cultura organizacional data de 1983, com a publicação da clássica obra de Linda Smircich, *Concept of Culture and Organizational Analysis*, onde a autora explana duas perspectivas passíveis de serem adotadas ao abordar-se a temática (MOTTA; VASCONCELOS, 2008):

- Cultura como metáfora: a concepção de que a organização é vista como uma esfera cultural e simbólica (cultura como aquilo que a organização é): abordagem antropológica, pouco difundida nos estudos desenvolvidos pela ciência da administração.
- Cultura como variável: a concepção de que a cultura é uma variável interna à organização, sendo, portanto, passível de gerenciamento, ou seja, poderá ser inventada, desenvolvida e modificada por seus dirigentes (OLIVEIRA, 2010), com vistas a

---

<sup>2</sup> Não só antagônicas, mas também complementares.

cumprir uma determinada finalidade. Neste sentido, cultura é entendida, como instrumento explicativo quanto aos resultados organizacionais obtidos.

Dentro dessa perspectiva, que toma certa distância da abordagem antropológica (OLIVEIRA, 2010) não se pode deixar de fazer menção ao autor mais referenciado em estudos que abordam esse objeto (FREITAS, 2007) - teórico reconhecido que trouxe contribuições, decisivas tanto no plano conceitual como metodológico (FLEURY, 2010). Trata-se de Edgar Schein, considerado “referência central” do debate sobre cultura, ao longo das duas últimas décadas (MASCARENHAS, 2010, p. 248), tendo desenvolvido um dos conceitos de cultura organizacional mais difundido, qual seja:

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 da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 3-4).

Schein (1984) concebe a cultura como envolvendo além de elementos visíveis, diversos elementos invisíveis. Assim, com vistas a conferir maior concretude ao assunto e propiciar uma melhor visibilidade a sua proposta, o autor faz uma analogia da cultura à figura de um *iceberg*<sup>3</sup>, onde a parte que está submersa (invisível) constitui os aspectos enraizados e consolidados da cultura que permeia a organização. Trata-se de elementos mais difíceis de serem modificados, pois se relacionam a verdades inquestionáveis e a pressupostos sedimentados ao longo da história organizacional, conforme explana Freitas (2007):

[...] introjetamos essas mensagens [crenças e pressupostos] e elas se tornam verdades que não serão mais questionadas, problematizadas, politizadas. Elas ficam congeladas no tempo e no espaço como se fossem absolutas e não relativas a uma época, a um contexto histórico específico e ao conhecimento disponível naquele dado momento (FREITAS 2007, p.18).

Schein (2009) parte da concepção da existência de uma cultura coesa, integrada, ou seja, apresentando valores, crenças e pressupostos predominantes no todo organizacional. Embora adote esse posicionamento, não deixa de reconhecer a existência de diferentes subculturas em uma mesma organização (FREITAS, 2007), como é o caso daquelas ligadas às diferentes profissões, pois cada uma envolve um intenso período de formação e aprendizagem quanto a atitudes, normas, modos de pensar e conceber o mundo (SCHEIN, 2009).

Além desse aspecto, importante, considerar as características culturais que permeiam o contexto ambiental mais amplo no qual a organização encontra-se inserida. Tal questão é proposta por Hofstede (2003), que entende ser não só pertinente, mas indispensável considerar a influência da cultura nacional nos estudos de análise cultural das organizações.

---

<sup>3</sup> De acordo com Edgar Schein, a cultura de uma organização apresenta três níveis – do visível (ponta iceberg) ao invisível (base do iceberg): a) nível dos artefatos visíveis: arquitetura organizacional, vestimentas, histórias, documentos públicos, etc. b) nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: em geral representam os valores manifestos da cultura.. c) nível dos pressupostos inconscientes: são os pressupostos que determinam como os integrantes da organização percebem, sentem e pensam (FLEURY, 2010).

### 3. Tipologias de cultura institucional/organizacional

Estudos com diferentes abordagens e enfoques sobre a cultura de organizações vem sendo desenvolvidos desde que o interesse pelo tema da cultura organizacional despertou a atenção e constituiu-se em um campo de conhecimento da área da administração (FREITAS, 2007).

Neste entorno, diversos estudos (DEAL e KENNEDY, 1982; DONELLY, 1984; HANDY, 1978, 1987); têm sido desenvolvidos na intenção de identificar e construir tipologias de culturas, capazes de serem consideradas “ideais”, aproximando-se do sentido weberiano, de acordo com o ramo, a finalidade organizacional, o seu o contexto ambiental na conquista da excelência organizacional.

Subsumir tais colocações confere sentido a um dos objetivos desse trabalho, que tem em mira identificar e caracterizar distintas tipologias relativas à cultura organizacional/institucional. Dentro de uma considerável gama de classificações tipológicas, algumas mais elaboradas e assentadas em trabalhos investigativos, três foram escolhidas para comporem a análise: a tipologia de Cameron e Quinn (1999), o constructo categorial de Franco, Morosini e Leite (1994) adensado por Franco e Morosini (2011) e os eixos analíticos de Clark (2004). Os dois primeiros são estudos específicos sobre cultura organizacional e cultura institucional, respectivamente. O terceiro, de Burton Clark, foi desenvolvido no contexto de universidades do primeiro mundo, que se aproximaram do conceito hoje tão bem demarcado que é a “universidade de Classe Mundial”.

Neste sentido, a tipologia proposta por Cameron e Quinn (1999) recorrentemente referenciada na literatura, abarca quatro categorias, cada qual com um foco específico e podem ser adaptáveis a distintos tipos de organizações. O foco analítico, como pode ser facilmente inferido, é registrado como a característica prevalente de uma organização. Existem, pra os autores, quatro tipos de cultura organizacional prevalente (a adjetivação é nossa): a grupal, a hierárquica, a inovativa e a racional.

- *Cultura Grupal*: refere-se à cultura de uma organização, onde predominam laços afetivos e o sentimento de pertencimento; principalmente porque as interações tendem a se dar preferencialmente em grupos. Tem por foco o ambiente interno, apresentando como importantes prerrogativas o trabalho em equipe, a coesão, e o desenvolvimento dos funcionários (considerados verdadeiros parceiros) como constituindo o melhor caminho a ser trilhado para a conquista de melhores resultados organizacionais. Fica claro que o foco da cultura organizacional nessa categoria é o ambiente de trabalho humanizado e participativo que gera um contexto facilitador da lealdade e comprometimento de seus colaboradores (CAMERON; QUINN, 1999).

- *Cultura Hierárquica*: trata-se de uma cultura cujo foco encontra-se voltado ao ambiente interno à organização, tal como a cultura grupal. Tem por base teórica o trabalho de Max Weber ao elencar os aspectos necessários para que as organizações obtivessem um elevado grau eficiência. O ambiente organizacional é formal, encontrando-se estruturado com diversos níveis hierárquicos. O contexto é de estabilidade. O foco da cultura organizacional/institucional são os procedimentos, regras, políticas formais, impessoalidade, especialização e meritocracia; dentre outros aspectos que caracterizam a burocracia de Weber.

- *Cultura Inovativa*: refere-se à cultura decorrente da transição da Era industrial para a Era da informação, tendo por base trazer respostas condizentes com o ambiente turbulento e de mudanças extremamente aceleradas, que caracterizam o mundo organizacional desde fins do século XX. Os autores destacam que tal cultura é permeada por um ambiente de trabalho que se caracteriza pela dinamicidade, empreendedorismo e

a criatividade. A busca por novos desafios se faz constante, e a coesão organizacional é mantida em torno do comprometimento com inovações. O foco da cultura é a ênfase é atribuída a novos conhecimentos, produtos e serviços (CAMERON; QUINN, 1999). Trata-se de um tipo de cultura que apresenta muitas aproximações com a cultura de inovação que permeia a universidade empreendedora de Clark (2006).

• *Cultura Racional*: refere-se à cultura de uma organização caracterizada como fortemente orientada para o alcance de objetivos, metas e resultados, com ênfase dirigida à competitividade do mercado, permeado por consumidores cada vez mais exigentes. Como aspecto chave que mantém a coesão organizacional tem-se a ênfase em vencer os concorrentes (e buscar/manter a liderança de mercado); O foco é a questão reforçada pelos líderes como imprescindível para garantir a continuidade do empreendimento empresarial (CAMERON; QUINN, 1999).

Importante se faz esclarecer que os autores consideram muito pouco provável que uma organização apresente apenas um dos quatro tipos culturais, entendendo que em geral, as organizações apresentam níveis variados dos diferentes tipos, sendo que um ou mais tendem a predominar. A crítica que se faz é a ausência de uma clara vinculação entre a missão que caracteriza a razão de ser da organização e o tipo de cultura prevalente. A tipologia apresentada é afeta ao modo estratégico de gestão, mais do que à área de conhecimento disciplinar da qual faz uso para a atuação organizacional, o que inclui objetivos e resultados esperados. Parece omitir indicativos que mostram a estreita relação entre missão, objetivos e gestão estratégica. Não existe um foco articulador, senão integrador entre as varias abordagens de gestão estratégica que se apresentam, a não ser que se considere como tal o processo e não as finalidades e resultados. É o que fica claro no constructo categorial subsequente.

O constructo categorial sobre cultura institucional foi desenvolvido por Franco, Morosini e Leite (1994), assentado num conjunto de pesquisas desenvolvidas sob a abrangência de um projeto aglutinador mais amplo.<sup>4</sup> O foco do construto é o desenvolvimento de categorias vinculadas ao contexto de universidades e suas relações com o Estado, enquanto promotor de políticas. É de se mencionar que no início da década de 1990, as autoras já desenvolviam estudos nesta direção, acompanhando e impulsionando novos desdobramentos quanto ao tema na busca de um refinamento teórico (FRANCO; MOROSINI, 2006; 2011).

O estudo maior procurou compreender as culturas institucionais produzidas em Faculdades e Escolas que estão na gênese da UFRGS, no bojo das ingerências do Estado, desde 1896 até o início da década de 1930, quando estavam sendo forjadas as condições para a emergência da Universidade de Porto Alegre. Partiu da constatação de que na trajetória do ensino superior brasileiro são reveladas algumas tendências comuns a diferentes momentos históricos, tais quais a de formalização e a de centralização nas relações Estado-Universidade, mas que também, nesta mesma trajetória existem especificidades que podem ser reflexos de diferentes culturas institucionais (FRANCO, 1994). A cultura institucional é entendida “[...]enquanto postura que a universidade manifesta através de discursos e/ou de ocorrências concretas, que expressam submissão e/ou reatividade e/ou antecipação às intervenções do Estado no estabelecimento de seus objetivos e procedimentos e/ou na realização de suas ações.” (FRANCO et alii, 1994, p.3). É, pois, entendida no entrelaçamento das relações Estado, Universidade e

---

<sup>4</sup> O artigo veicula ideias da pesquisa “*A UFRGS em sua gênese e as Ingerências do Estado: a Escola de Engenharia, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito (1896-1930)*”, parte do projeto “*Reprodução e Recriação Social na Universidade e as Ingerências do Estado: o caso da UFRGS*”, concluído em outubro de 1992 e financiado pelo CNPq/FAPERGS/PROPESP-UFRGS (184p).

Sociedade e das relações intra-institucionais, concretizadas em discursos e ações que denotam postura(s) em face às intervenções do Estado.

Assim, segundo as autoras, a análise da trajetória histórica da universidade revela a prevalência de três tipos de culturas institucionais: a da submissão, a da reatividade e a da resistência-antecipativa, mostrando que no "movimento de passagem" de uma intervenção para a sua concretização na Universidade, movimento que "[...] vincula de forma mútua e dialética o todo que perfaz a cultura institucional, estão presentes a dependência e/ou o formalismo e/ou o conhecimento crítico, como mediadores das disposições manifestadas através de ações concretas" (FRANCO; MOROSINI; LEITE, 1994, p. 5).

A cultura da submissão é internalizada pela Universidade - seja por temor, conveniência, comodismo ou conivência, existindo a disposição de se submeter ao estabelecido, o que se expressa em ações concretas, perfazendo a cultura institucional da submissão. É a reprodução de relações e processos. Já a "[...] cultura da reatividade só se expressa na medida em que, ao se defrontar com ingerências estatais, a universidade manifesta através de discursos ou de ações concretas de denúncia e/ou de adaptação, a disposição de assimilá-las de modo diferente daquele prescrito. É o formalismo impregnando o "movimento de passagem" entre as intervenções políticas e sua concretização." (p 7). A cultura institucional da resistência-antecipativa se reflete a disposição de influenciar as políticas educacionais e/ou de estabelecer seus próprios objetivos O "movimento de passagem" é transpassado pelo conhecimento crítico dos interesses, valores e articulações que estão no bojo das políticas estabelecidas e pela vontade de mudá-los, de substituí-los por outros considerados mais adequados à realidade (FRANCO; MOROSINI; LEITE, 1994, p. 8).

Além do foco estratégico é claramente definido, o que caracteriza o constructo é a multidimensionalidade da cultura que em dependência de objetivos específicos, situação, momento histórico pode apresentar distintas culturas na configuração não só de uma mesma instituição, mas até mesmo de um dado curso/faculdade em relação à conjuntura e também, à historicidade de seus processos.

A terceira tipologia é a que se desdobra das ideias de Clark (2004) que tem como foco primeiro a Universidade Proativa, isto é a que busca a mudança e a inovação. O conceito de inovação que subjaz vai além do empreendedorismo, pois implica mudança e sua sustentação. Para Clark, o conceito de sustentabilidade suplementa o conceito de universidade transformadora, e assimila cinco eixos institucionais que buscam e mantêm a transformação, refazendo o ciclo proativo. Os eixos de transformação e sustentabilidade da inovação, em dependência de sua aceitação e introjeção na vida institucional, podem ser considerados como aspectos da cultura organizacional, como se pode constatar a seguir:

- *base diversificada de financiamento*, que abarca distintas correntes de recursos: desde os governamentais até os de pesquisa e outras alternativas;
- *núcleo central fortalecido (Steering core)*, é entendido como um time administrativo forte, ou seja, uma gestão com força política e de especialistas nas diferentes instâncias e níveis da universidade, que trabalham lado a lado com professores para a obtenção dos melhores resultados. O aparato institucional estável deve prover por iniciativas, novos grupos e relações, descentralizando a autoridade e responsabilidade, revendo conexões entre o núcleo central e departamentos/setores (p.17);
- *o desenvolvimento até a periferia*, terceiro eixo, está ligado a questões burocráticas, pois a diversificação de fontes de renda requer novos instrumentos

e formas administrativas. A velha burocracia olha para a prevenção de erros, já a nova gestão olha para o estímulo de iniciativas e exige o fortalecimento de unidades periféricas, vinculadas com o mundo exterior com programas multi e transdisciplinares em escritórios de transferência de tecnologia;

- o *coração acadêmico motivado*, que implica estar em “estado de mudança” e exige a vontade de assumir riscos, de ser altamente pró-ativo e empreendedor, até mesmo num contexto hostil, contrário e questionador da decisão;
- *cultura empreendedora integrada*, que envolve uma forte capacidade para trabalhar através dos comitês, energizar a busca de recursos, desenvolver capacidade multidisciplinar que atinja o mundo externo à universidade, desenvolver respeito pelo comportamento (p.101-108). O empreendimento é sustentado pela capacidade de manter a mudança e de continuar mudando. Assim, o conceito de universidade sustentável vai além do empreendedorismo, pois implica mudança empreendedora, mas também, sustentação da mudança desencadeada.

Das colocações acima pode se depreender que o foco estratégico da tipologia de Burton Clark é a gestão proativa, orientada para a mudança e sua manutenção. Tais colocações são encaminhadoras do ponto que será discutido a seguir: a inovação como o caminho em direção aos seus compromissos maiores.

#### **4 Cultura institucional inovadora: a universidade na direção de seu compromisso social**

A trajetória da universidade é marcada por recorrentes considerações de que, ao mesmo tempo em que inova, tende a privilegiar a manutenção do *status quo*, apresentando, culturas conservadoras e fechadas ao novo.

Instituição herdeira do pensamento disciplinar (AXT *et al*, 2011), em parte retratado na estrutura que em geral a caracteriza, com diversas divisões por áreas do conhecimento e especializações (subculturas), que congregam profissionais com crenças e valores afins à cada profissão; reforça desse modo, o fechamento entre as distintas áreas do conhecimento, ao diálogo, à cooperação e à construção de novas formas de ver e perceber o mundo.

Porém, a universidade, enquanto instituição, criada pela sociedade, com o objetivo de contribuir para a melhoria e o desenvolvimento social (RISTOFF, 1999), deve estar atenda às demandas mais urgentes da sociedade. Assim, parte-se do pressuposto que apresenta a responsabilidade de configurar um cenário organizacional permeado por uma cultura propícia ao acolhimento e desenvolvimento de práticas inovadoras; capazes de condizer com os fenômenos e problemas que permeiam o terceiro milênio: aquecimento global, poluição, AIDS, drogas e diversas questões que prescindem de uma abertura e articulação entre as diversas áreas do conhecimento.

A própria CAPES reconhece no PNPQ (2011-2020), o fechamento da academia quanto a perspectivas inovadoras, como é o caso da interdisciplinaridade. Bordas (2007) também destaca as dificuldades enfrentadas pela universidade em tornar concreta uma proposta inovadora, pois isso implica um rompimento com “padrões de pensamento e ação fortemente estabelecidos” (BORDAS, 2007, p. 81).

Mas ao constituir-se em *locus* privilegiado da construção do conhecimento e, como instituição comprometida com a sociedade que a abriga, entende-se como imprescindível a adesão à perspectivas inovadoras capazes de equacionar os problemas



que estão a desafiar a ciência moderna e a afligir a humanidade. Dentre elas, figura a construção de um conhecimento científico “novo”.

Assim, no entorno das discussões voltadas à uma cultura universitária que privilegie a inovação como questão basilar – perfil organizacional presente nas tipologias de culturais desenvolvida por Cameron e Quinn (1999) e por Clark (2004) – importante considerar que ao aderir a proposições inovadoras, a instituição estará trilhando um caminho na direção de cumprir um importante compromisso social.

Entende-se, portanto que promover uma cultura institucional que traga a abertura e a inovação no seu bojo, constitui-se em uma questão estratégica e basilar para que a universidade contemporânea consiga não só fazer frente aos desafios que lhe vem sendo colocados, mas avançar no cumprimento da sua missão, mantendo o seu olhar direcionado ao futuro.

## **5 Encaminhamentos conclusivos**

O presente trabalho teve em mira trazer ideias e noções indicativas da gênese do conceito de cultura organizacional e a sua importância no estudo da administração, com o objetivo maior de configurar tipologias e/ou categorizações sobre cultura; entre elas, as que se vinculam à educação superior; identificando no processo, o foco do conjunto categorial, as características que prevalecem e a gestão que eles comportam.

No processo foram selecionados e examinados estudos indicativos do movimento de construção do conceito de cultura organizacional/institucional da gênese às categorizações/tipologias, bem como trabalhos expressivos de categorização /tipologias, na administração de modo geral e, em específico, no contexto da educação superior/universidade.

Alguns pontos se destacam como encaminhadores de conclusões. Entre os quais, destaca-se a constatação de que o conceito não é unívoco e sua definição e análise dependem de múltiplos fatores que envolvem desde a missão e os objetivos de uma dada organização, sua história, os valores que a impregnam e o contexto no qual se manifesta. É, portanto, um conceito multidimensional e multifacetado.

O conceito não existe, portanto para ser aplicado à uma cultura organizacional universal, com elementos que perpassam todas as organizações e suas administrações, bem como universidades ou até mesmo, internamente, uma mesma universidade, pois coexistem diversas subculturas. Multidimensional que é, a cultura de uma organização como a universidade sofre a influência de inúmeros fatores e segmentos da sociedade. Entre eles, parece ser incisiva a força das áreas de conhecimento, pois os campos disciplinares têm estatutos epistemológicos estabelecidos, orientados por seus próprios paradigmas, o que, no contexto de uma instituição é expressivo de valores e padrões diversos.

Outro ponto a considerar, em decorrência das colocações prévias, a universidade no seu modo de ser depende muito das áreas desconhecidas que a constituem, com referências não só dos avanços próprios do campo disciplinar, mas especialmente da prática profissional conformada, em muito, pelas externalidades oriundas da classe profissional e das suas associações, que reforçam crenças e valores comuns com o objetivo de preservar a cultura de cada profissão (SCHEIN, 2009).

Na sequência, outro ponto a considerar é o de que no contexto da universidade contemporânea são marcantes as influências macro societárias, mas também, do sistema político legal do país e de suas regulações nos quais se insere e se acrescentam peculiaridades locais.

Relacionado encontra-se o fato da ciência moderna ser desafiada constantemente ao defrontar-se com fenômenos de elevada complexidade, que exigem da comunidade científica, novas posturas intelectuais (RAYNAUT, 2011), perspectivas alternativas e articulações inovadoras em seu processo de construção do conhecimento.

Especialmente em relação às influências mais amplas e macro societárias, podem ser identificadas culturas em movimento de expansão e/ou em regressão em relação a algumas características e/ou movimento. Faz parte de uma cultura em movimento de progressão a crescente presença da tecnologia e da informação, assim como uma abertura às demandas sociais. Faz parte de uma cultura em movimento de regressão o fechamento nas suas próprias condições e demandas.

Uma tendência crescente a ser considerada com possível ingerência numa cultura em movimento de expansão é a da interdisciplinaridade que implica diálogo dos saberes disciplinares, a adoção de determinados formatos institucionais. Assim, a cultura que se desenvolve, por decorrência de inúmeros fatores, pode se constituir como facilitadora e fomentadora da perspectiva interdisciplinar no contexto de produção do conhecimento.

Entende-se que apresentando uma cultura propícia à abertura e desenvolvimento de valores e práticas inovadoras, como o acolhimento à perspectiva interdisciplinar, a universidade estará adotando um direcionamento estratégico em prol de seu compromisso de instituição que tem “a sociedade como seu princípio e referência” (FRANCO; LONGHI; RAMOS, 2009, p.10).

Cada vez mais assume presença a configuração de uma cultura institucional de abertura, à inovação, ao proativo, ao empreendedorismo e à sustentabilidade. Tal constatação, aliada às tendências de cultura em expansão, levam a pensar em novos estudos que aprofundem a questão no entorno de uma meta- tipologias de culturas institucionais na universidade contemporânea, e suas possíveis relações com formatos institucionais e com a perspectiva interdisciplinar, tendo presente que tais pontos exigirão mudanças nas organizações e suas culturas. Certamente vislumbra-se uma nova universidade que

[...] buscaria impulsar un modelo alternativo de universidad, caracterizado como de producción y transferencia del valor social de los conocimientos y de pertinencia de las tareas Académicas de la universidad, el cual se sostiene en la transformación de las estructuras en redes y en la cooperación horizontal que da prioridad a los proyectos conjuntos (o interinstitucionales), a la mas amplia movilidad ocupacional del personal académico y de los estudiantes, a la homologación de cursos y títulos, a la coparticipación de recursos y a una orientación educativa social solidaria. (DIDRICKSSON, 2008 p. 40-41).

## Referências

- AXT, Margarete; LIMA, José Valdeni; VICARI, Rosa Maria; TAROUCO, Liane Margarida Rosenbach. **Interdisciplinaridade na ótica do Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação da UFRGS**. In: Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação. PHILIPPI JR, Arlindo; SILVA NETO, Antônio J. Silva. (Editores), Barueri, SP: Manole, 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**. In In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords). *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo, Ed. Atlas, 2010, 2ª. Ed.

BORDAS, Méron Campos. **A interdisciplinaridade na universidade**: possibilidades e limites. In: FRANCO, Maria Estela Del Pai; KRAHE, Elizabeth Diefenthaler (Orgs). *Pedagogia Universitária e Áreas de Conhecimento*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. *Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2011-2020 / Coordenação de Pessoal de Nível Superior*. – Brasília, DF: CAPES, 2010.

CAMERON, K. S., e QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. New York: Addison-Wesley, 1999.

CLARK, Burton R. **Em busca da Universidade Empreendedora**. In: *Inovação e Empreendedorismo na Universidade*. AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa (Orgs.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

\_\_\_\_\_ **Sustaining change in Universities**. New York. SRHE/Open University Press, 2004, 210p.

\_\_\_\_\_ *Sustaining changes in Universities: continuities in case studies concepts*. Plenary Address.2 **4th Annual EAIR Forum**. Prague, Czech Republic, September 8 -11, 2002, 26 p. (paper).

DIDRIKSSON ,Axel.**Contexto Global y Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe**. In: GAZZOLA, Ana Lúcia;DIDRIKSSON, Axel. (Eds).*Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* Iesalc, Caracas, 2008, 410p. (p 21 – 54).

DONELLY, R. The Interrelationship of Planning With Corporate Culture on the Creation of Shared Values. **Managerial Planning**, vol. 32, mai-jun. 1984.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords). *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo, Ed. Atlas, 2010, 2ª. Ed.

FRANCO, M.E.D.P.; MOROSINI, M.C. & LEITE D.B.C. **Culturas Institucionais e os Primórdios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, GEU/UFRGS, agosto de 1994. 25 p.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; RUBIN-OLIVEIRA, Marlize; LONGHI, Solange Maria; KRAHE, Elizabeth. Diefenthaler. *Interdisciplinaridade e Formatos Institucionais*. Simpósio Internacional sobre Interdisciplinaridade no Ensino, na Pesquisa e na Extensão – Região Sul (SIIPE – Sul), 23 – 25 out., 2013, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: EGC/UFSC, 2013. [Recurso eletrônico] ISBN 978-85-61115-04-3. Disponível em: <http://www.siepe.ufsc.br/anais>

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HANDY, Charles. Deuses da Administração. São Paulo: Vértice, 1987.

\_\_\_\_\_ Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HOFSTEDE, Geert. Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental. Fidalgo Antônio (Trad.). Lisboa: Silabo, 2003.

KERN, Vinícius Medina; MALDONADO, Maurício Uriona; FREIRE, Patrícia de Sá; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. **Construção da interdisciplinaridade para a inovação**. In: Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação. PHILIPPI JR, Arlindo; SILVA NETO, Antônio J. Silva. (Editores), Barueri, SP: Manole, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm Mascarenhas. Novamente: podemos gerenciar a cultura? Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 50, nº 2, abr/jun, 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/09.pdf>. Acesso 10 jan. 2013.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RAYNAUT, Claude. **Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação de conhecimentos**. In: Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação. PHILIPPI JR, Arlindo; SILVA NETO, Antônio J. Silva. (Editores), Barueri, SP: Manole, 2011.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em Foco: Reflexões sobre a educação Superior**. Florianópolis: Insular, 1999.

SALGUES, Lyana. ARAÚJO, Fernanda. JUNIOR, Nildo. FILHO, Moacyr. A percepção de aspectos culturais da organização: um estudo sob o enfoque do controle organizacional. Seminários em Administração FEA/USP. Anais VIII SEMEAD. P. 1-12. 2005. <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/170.pdf>

SCHEIN, Edgar. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review, 1984.

\_\_\_\_\_ **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.