



Mayo 2019 - ISSN: 2254-7630

CULTURA ORGANIZACIONAL EM FOCO: DISCURSOS, DISPUTAS E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS NO CONTEXTO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA PARANAENSE

Kyra Barros Ferreira de Oliveira¹
Cláudia Maria Serino Lacerda Muniz²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Kyra Barros Ferreira de Oliveira y Cláudia Maria Serino Lacerda Muniz (2019): "Cultura organizacional em foco: discursos, disputas e representações sociais no contexto de uma universidade pública paranaense", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/05/cultura-organizacional.html>

Resumo: esta pesquisa foi desenvolvida, em 2017, com o intuito de diagnosticar a cultura institucional de uma Universidade Pública do Paraná (Brasil), cujo ambiente organizacional parece ser de instabilidade, de disputas (entre a cultura formal e a informal), bem como de representações³ negativas e de insatisfação ocupacional. O estudo é realizado com base na perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), por meio de um questionário estruturado e validado na literatura, abordando quatro importantes aspectos de uma gestão: o relacionamento com o grupo, o dinamismo da instituição, o ambiente externo (sociedade) no qual está inserida e o nível de hierarquização. Os resultados revelam que a cultura organizacional da universidade analisada possui características próprias de uma instituição do governo: rigidez, burocracia e verticalidade. Por outro lado, sinalizam que os servidores, contemplados na amostra, almejam um ambiente menos hierarquizado, mais pacificador e de maior valorização da equipe. A partir destes achados, foram realizadas sugestões à equipe diretiva no sentido de contribuir para o estabelecimento de um local de trabalho mais acolhedor, horizontal e adjacente às expectativas dos investigados.

Palavras-chave: diagnóstico, cultura organizacional, representação social, discurso, disputa.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN FOCO: DISCURSOS, DISPUTAS Y REPRESENTACIONES SOCIALES EN EL CONTEXTO DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA PARANAENSE

Resumen: esta investigación fue desarrollada, en 2017, con el objetivo de diagnosticar la cultura institucional de una universidad pública do Paraná (Brasil) cuyo ambiente organizacional parece ser

1 Especialista em Gestão Pública, pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Paraná, Brasil. Graduada em Secretariado Executivo, pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), Paraná, Brasil (2009). E-mail: kyra.barros@gmail.com.

2 Mestra em Sociedade, Cultura e Fronteiras, pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), *Campus* de Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil (2017). Especialista, nível MBA, em Elaboração, Avaliação e Gerenciamento de Projetos, pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (2013). Graduada em Secretariado Executivo, pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), Paraná, Brasil (2009). E-mail: claudialacerda84@gmail.com.

3 Representações: são impressões que o sujeito constrói, nas relações sociais, do ambiente que lhe é apresentado, através de diferentes sentidos – ouvindo, vendo, tocando - (DITTRICH, 2014).

de instabilidade, de disputas (entre a cultura formal e a informal), así como de representações negativas e insatisfação ocupacional. O estudo se realiza com base na perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), através de um questionário estruturado e validado na literatura, abordando quatro importantes aspectos de uma gestão: a relação com o grupo, o dinamismo da instituição, ambiente externo (sociedade) em que está inserida e o nível de hierarquização. Os resultados revelam que a cultura organizacional da universidade analisada possui características próprias de uma instituição do governo: rigidez, burocracia e verticalidade. Por outro lado, sinalizam que os servidores, contemplados na amostra, anseiam um ambiente menos hierarquizado, mais pacificador e de maior valorização da equipe. A partir desses descobrimentos, foram realizadas sugestões à equipe diretiva para contribuir com o estabelecimento de um lugar de trabalho mais acolhedor, horizontal e adjacente às expectativas dos pesquisadores.

Palabras clave: diagnóstico, cultura organizacional, representação social, discurso, disputa.

*ORGANIZATIONAL CULTURE IN FOCUS: SPEECHES,
DISPUTES AND SOCIAL REPRESENTATIONS IN THE CONTEXT
OF A PARANAENSE PUBLIC UNIVERSITY*

Abstract: *this research was developed in 2017 to diagnose the institutional culture of a public university in Paraná (Brazil) whose organizational environment appears to be instability, disputes (between formal culture and informal culture), as well as occupational dissatisfaction. The study is carried out based on the perspective of the technical-administrative servants in education (TAE), through a questionnaire structured and validated in the literature, addressing four important aspects of a management: the relationship with the group, the dynamism of the institution, the external environment (society) in which it is inserted and the level of hierarchy. The results show that the organizational culture of the analyzed university has characteristics of a government institution: rigidity, bureaucracy and verticality. On the other hand, they indicate that the servers, contemplated in the sample, aim for a less hierarchical environment, a more pacifying environment and a greater appreciation of the team. From these findings, suggestions were made to the management team in order to contribute to the establishment of a more welcoming workplace, horizontal and adjacent to the expectations of the investigated.*

Key words: *diagnosis, organizational culture, social representation, discourse, dispute.*

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é o local no qual os trabalhadores passam boa parte de suas vidas. Sendo assim, é imprescindível que seja agradável e acolhedor para que seja possível realizar, eficientemente, as tarefas. Diversos aspectos podem influenciar nesse sentido, sendo um deles a Cultura Organizacional.

Neste estudo, a cultura é compreendida a partir das formulações dos Estudos Culturais que a definem como “um espaço de disputas entre discursos e representações sociais”⁴. No contexto institucional, Idalberto Chiavenato (2010, p. 158) corrobora ao diferenciar dois polos de disputas que coexistem nas relações ocupacionais: a cultura formal – facilmente perceptível (estrutura organizacional, normativas, políticas, procedimentos) e a cultura informal – menos visível (atitudes, sentimentos, relações afetivas, normas grupais etc.).

É importante ressaltar que administrar a Cultura institucional é uma importante maneira de se processar e gerenciar diversas mudanças que venham a ocorrer ou que sejam necessárias de serem implementadas na realização das atividades. Afinal, qualquer intento, certamente, falhará se não considerar a cultura existente naquele ambiente (BERGUE, 2012).

Esta pesquisa buscou diagnosticar a cultura existente no ambiente institucional de uma universidade pública paranaense, bem como traçar a expectativa dos servidores para este mesmo

4 NAYAR, Pryan. Cibercultura e estudos culturais. In: MARTINO, Luís Mauro Sá. Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes, redes. - 2a. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2015, p. 49.

aspecto, por meio de um questionário estruturado e validado na literatura, abordando quatro importantes aspectos de uma gestão: o relacionamento com o grupo, o dinamismo da instituição (incluindo mudanças nos cargos de gestão), o mercado (simbólico) ou sociedade no qual está inserido e a hierarquização.

Tal decisão metodológica teve como objetivo propor soluções de melhorias para a equipe diretiva, depois de identificadas as lacunas existentes entre a própria equipe diretiva e os diversos setores da instituição, bem como contribuir para o estabelecimento de um ambiente mais harmônico e acolhedor.

Para dar conta deste eixo central foram estabelecidos, neste estudo, quatro objetivos subsidiários: identificar aspectos da cultura organizacional; identificar os problemas ocasionados com a mudança da gestão; propor soluções que amenizem os problemas encontrados; propor mudanças para alterar os aspectos que os servidores consideraram inadequados para se alcançar uma cultura institucional adequada.

A importância desta pesquisa reside na possibilidade de contribuir para otimizar a qualidade de vida no trabalho, dos servidores envolvidos, e melhorar a prestação de serviços da instituição à população, proporcionando crescimento, desenvolvimento e, conseqüentemente, a fixação dos residentes na região. Cabe salientar que boa parte dos técnico-administrativos da Universidade são oriundos de outras cidades e que as mudanças nos cargos de coordenador acadêmico e diretor de *Campus* tem colocado os profissionais investigados em situação de desgaste emocional e desconforto ocupacional.

Nessa ordem de raciocínio, mais que proporcionar um ambiente adequado de trabalho para os servidores da referida instituição, espera-se, com esta pesquisa, contribuir para a fixação de profissionais no Oeste do Paraná, qualificando o município e atraindo outras pessoas para que movimentem a economia e consolidem o desenvolvimento da região de abrangência imediata da Universidade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Os parágrafos seguintes trazem os principais aspectos que precisam ser compreendidos para se chegar à conclusão sobre a necessidade de se estudar a cultura, a fim de se estruturar o ambiente institucional e explica em que aspectos o questionário utilizado foi adequado.

As organizações⁵ são compostas por sua estrutura e pelas pessoas, ambiente no qual são mutuamente influenciadas. Bergue (2010, p. 19) afirma que a “existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio de pessoas que, por sua vez, não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos”. Corroborando, José Benedito Pinho a define “como os conjuntos de indivíduos trabalhando, interdependentemente, dentro de um sistema aberto, relativamente estruturado e organizado, para atingir objetivos comuns” (PINHO, 2006, p.21).

Afeto a isso é perceptível que o ambiente organizacional possui uma cultura rica, composto por diferentes pontos de vista, diferentes motivações e conhecimentos. No entanto, independente destes fatores, este espaço precisa ser estável, agradável e adequado à realização das diversas atribuições das pessoas alocadas em cada setor.

Para haver esta estruturação, é preciso equilibrar pontos imprescindíveis dentro da estrutura organizacional, como: o clima, a comunicação, a liderança institucional, e a cultura organizacional. A escolha destes aspectos é relevante por se tratar da execução de tarefas pelas pessoas, associando opiniões, culturas e relacionamentos interpessoais que impactam, diretamente, no comportamento dos envolvidos. Afinal, como afirma Bergue (2010, p. 11), as “organizações públicas são pessoas em interação” e todas as ações gerarão impactos nos serviços prestados.

2.1 Clima Organizacional

5 De acordo com sua natureza, as organizações podem assumir dimensões mais amplas, alcançando o *status* de instituição. Atinge-se este nível quando se cristaliza ações em torno das necessidades sociais, deixando de ter a si mesma como referência. Para Chauí (2003, p. 6), enquanto a organização, em sua forma simples, “pretende gerir seu espaço e tempo particulares (...)”, a instituição aspira à universalidade”. Logo, não cabe à primeira refletir sobre sua existência, bem como seu lugar no interior da sociedade, o que para a última é fundamental.

Por clima entende-se ser o “ambiente psicológico e social existente em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (Chiavenato, 2003, p. 121). Desta maneira, é inconcebível que a liderança institucional esteja ausente ou distante de seu grupo de trabalho, afinal, é a partir das ações propostas pelas lideranças e sua relação com as pessoas que será possível maximizar as tarefas e administrar, eficientemente, o clima do ambiente de trabalho.

2.2 Comunicação Institucional

Outro fator que influencia, diretamente, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional, é a comunicação institucional. Hampton (1990, p. 249) define comunicação como sendo o “processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam seu significado”. É importante ressaltar que existem diversos ruídos nas comunicações e que a maneira como a comunicação acontece (horizontal ou verticalmente) interfere no processo de construção da cultura organizacional aceitável.

2.3 Cultura Organizacional

Neste estudo, a cultura é compreendida a partir das formulações dos Estudos Culturais que a definem como “um espaço de disputas entre discursos e representações sociais” (NAYAR, 2015, p. 49). No contexto institucional, Idalberto Chiavenato (2010, p. 158) corrobora ao diferenciar dois polos de disputas que coexistem nas relações ocupacionais: a cultura formal – facilmente perceptível (estrutura organizacional, normativas, políticas, procedimentos) e a cultura informal – menos visível (atitudes, sentimentos, relações afetivas, normas grupais etc.).

2.4 Liderança Institucional

A partir das definições abordadas, infere-se que é imprescindível uma liderança adequada, dentro de uma estrutura consolidada, para que a comunicação seja assertiva e capaz de influenciar, positivamente, o clima organizacional e a cultura institucional.

Visto que se objetiva diagnosticar a cultura de um ambiente de trabalho, é preciso definir em quais aspectos, de fato, a cultura pode influenciar a gestão para, posteriormente, propor mudanças a partir dos dados levantados, bem como analisar se a instituição possui o ambiente adequado, pois, conforme Bergue (2010, p. 20), “a organização exige a prévia reunião de condições adequadas para absorção de elementos culturais novos”.

Fleury e Sampaio (2002, p. 291) afirmam que a cultura possui um “caráter histórico mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição dos seus valores básicos e à modelagem dos seus padrões culturais”.

Bergue (2010, p. 21), ressalta que, em caso de instituições públicas, como no caso desta pesquisa, é preciso lembrar que “o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica”, o que evidencia, de certa maneira, algumas possíveis características, como a burocracia e a cultura da hierarquização e, ainda, traços como a ênfase nas relações, constância no ritmo e dinâmica de trabalho, valorização dos padrões formais, o corporativismo e a condescendência (BERGUE, 2010).

Vale ressaltar a validade do objeto de diagnóstico proposto por Cameron e Quinn (2006) e utilizado nesta pesquisa. Os autores se propuseram a analisar, por meio de um questionário fechado, quatro aspectos do ambiente, a saber: o clã (ou relacionamento com o grupo), o dinamismo da Instituição, a sociedade na qual está inserida a Universidade e a hierarquização deste ambiente.

O relacionamento com o grupo de trabalho é fator preponderante na estruturação de um ambiente adequado para se desenvolver as atividades, ou seja, por se tratar da esfera pública, a liderança precisa ter consciência de que as normas da instituição influenciam no comportamento do indivíduo e isto refletirá na realização das atividades (BERGUE, 2010).

A instituição pública não precisa ser dinâmica a ponto de ser competitiva, mas enquanto seus serviços forem resultados da eficiência técnica burocrática, na qual os servidores carecem de motivação ou qualidade de vida, a percepção da sociedade sobre a instituição permanecerá fragilizada. Conseqüentemente, ficará mais difícil obter apoio dos cidadãos, sem o qual estes tomam atitudes como o questionamento de sua relevância social.

Por isso, é preciso analisar com que grau as tarefas estão atreladas à burocracia, uma vez que, pelo fato de serem públicas, as instituições de ensino são, naturalmente, hierarquizadas, burocráticas e controladoras, o que influencia diretamente na cultura e no ambiente institucional (BERGUE, 2010).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Marconi e Lakatos (2010, p. 65) afirmam que método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (...) traçando o caminho a ser seguido”. Para os autores, existem vários tipos de conhecimento: popular, científico, teológico e filosófico, sendo que é na ciência que se tem a necessidade de utilizar métodos científicos para embasar as pesquisas e os resultados obtidos.

Logo, faz-se necessário, em um estudo que se pretenda científico, definir o método a ser utilizado, delineando como será realizada a pesquisa, a fim de assegurar o rigor exigido, pois como afirmam os referidos autores: “a utilização de métodos científicos não é alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos” (MARCONI E LAKATOS, 2010, p. 65).

A primeira etapa de delineamento deste estudo consiste em definir o tipo de pesquisa realizada para coleta e análise de dados. Gil (2002) classifica as investigações em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A pesquisa exploratória é, para Costa (2001), uma maneira do pesquisador inserir-se no ambiente analisado para obter as informações necessárias, considerando as características do estudo e a escassez de dados consolidados, tornando mais complexa a formulação de hipóteses.

A pesquisa descritiva encarrega-se da observação dos fatos, registrando, observando, analisando e correlacionando, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002), com intuito de descrever relações características da fonte de pesquisa.

Gil (2002) expressa que a pesquisa explicativa procura esclarecer o motivo dos acontecimentos investigados, bem como os fatores que contribuíram para a realidade observada, apontando justificativas para as conclusões e achados.

Esta pesquisa possui caráter exploratório-descritivo, utilizando-se da imersão no objeto pesquisado para levantamento de dados e da realização do diagnóstico da cultura organizacional para, a partir dele, formular propostas e observar que fatores influenciam a cultura institucional.

Quanto ao seu delineamento, a investigação seguiu pelas sendas do método quantitativo que busca, segundo Oliveira (1999, p. 115), “quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas”. Contudo, não é relegada, aqui, as competências da abordagem qualitativa nem valorizada sobremaneira a pesquisa quantitativa, pois, aqui, parte-se da visão holística da Ciência, defendida por Volpato (2013), segundo a qual não existe delineamento certo ou errado, apenas adequado ou não a determinada situação.

Por tratar-se de uma análise aprofundada, em uma instituição específica, o delineamento escolhido foi o Estudo de Caso. Yin (2001) afirma que cinco componentes são importantes para um projeto de pesquisa com este delineamento: ter uma questão para estudo; proposições, se houver; unidade de análise; lógica que une as informações às proposições; critério para interpretar os resultados.

A questão que embasa esta pesquisa é: “como a cultura organizacional da instituição analisada é percebida pelos profissionais que a compõem?”. Quanto ao instrumento utilizado para unir os dados às proposições de interpretação dos resultados, adotou-se o questionário proposto pelos autores Kim S. Cameron e Robert E. Quinn, que diagnostica a cultura organizacional segundo aspectos relevantes deste assunto e traça uma perspectiva da mesma, permitindo uma análise comparativa dos dados e a proposição de sugestões para melhorias.

Os dados foram levantados por meio de entrevistas (com a equipe diretiva), documentos e registros da instituição, observação direta e um questionário validado, enviado aos diversos setores da instituição com o objetivo de conhecer a visão dos servidores sobre o ambiente de trabalho, bem como proporcionar um contato com possíveis aspectos da cultura organizacional.

Russo (2010, p. 55) expressa que “independente do modelo utilizado para o diagnóstico da cultura organizacional, é fundamental que ele seja: válido, fidedigno e confiável”. Assim, buscou-se um instrumento que pudesse apresentar alguns traços da cultura existente e demonstrasse a expectativa dos servidores, bem como aquilo que almejam que a instituição alcance em termos culturais.

O instrumento utilizado foi o proposto por Cameron e Quinn, conhecido como *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) que, em português, significa: Instrumento de Avaliação da

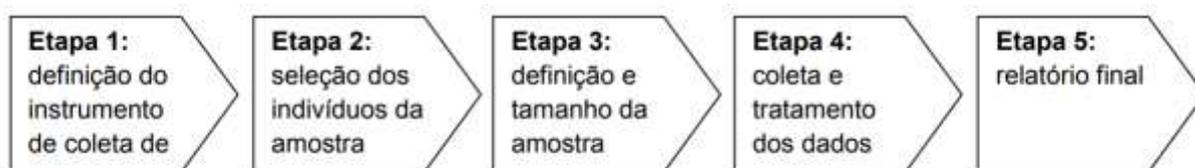
Cultura Organizacional. Cameron e Quinn (2006, p. 24) afirmam que “*there are no right or wrong answers for these items, just as there is no right or wrong culture*”, ou seja, não existem respostas certas ou erradas para o questionário, assim como não existe cultura certa ou errada.

O questionário utilizado solicita que os participantes respondam a seis blocos de perguntas, avaliando a instituição, em até 100 (cem pontos), em cada bloco, separados em duas colunas que avaliam o momento atual e o que se espera da cultura do ambiente pesquisado. Os blocos são divididos em: a) características dominantes; b) liderança institucional; c) gestão dos servidores; d) estrutura organizacional; e) ênfases estratégicas; f) critérios de sucesso. Os respondentes avaliam estes aspectos organizacionais, atribuindo-lhes maiores ou menores pontuações, conforme o grau de acontecimento dos diversos itens.

Após o levantamento dos dados, os achados foram organizados em tabela para a verificação da média obtida e a pontuação em cada bloco analisado. A partir disso, foi possível identificar a percepção dos profissionais da amostra sobre a cultura organizacional e a metodologia de trabalho da liderança e equipe diretiva, considerando o dinamismo, os ambientes interno e externo⁶ e o grau de hierarquia organizacional.

Para tanto, utilizou-se do roteiro descritivo, conforme figura 1:

Figura 1: roteiro descritivo do estudo



Fonte: Adaptado de Russo (2010, p. 57).

Russo (2010) propõe três maneiras de se definir o tamanho da amostra: a forma simples, que diz respeito ao sorteio aleatório dos participantes; o estratificado, em que a população é subdividida e selecionados, aleatoriamente, os participantes de cada subgrupo, e o método conglomerado, por meio do qual a população é subdividida e separados, arbitrariamente, os grupos que participarão do processo.

Nesta pesquisa, adotou-se o método aleatório estratificado, subdividindo o grupo em dois subgrupos: os chefes de setor e os assistentes das referidas unidades. Por se tratar de uma população pequena, todos os servidores da instituição foram incluídos na amostra.

Assim, em um universo de 60 (sessenta) profissionais, sendo 12 (doze) chefes de setores e 48 (quarenta e oito) assistentes, o total de respondentes foi de 45 (quarenta e cinco), equivalente a 75% (setenta e cinco) por cento. Deste montante, 9 (nove) são ocupantes de cargos de gestão, correspondente a 75% (setenta e cinco) por cento das chefias, trinta e dois assistentes, equivalente a 67% (sessenta e sete) por cento dos servidores auxiliares (foram anulados três questionários desta categoria por conterem erros ou respostas insuficientes).

3.1 Diagnóstico da situação-problema

A instituição analisada é uma universidade, com estrutura *multicampi*, composta pelos seguintes cargos de gestão: coordenador administrativo, coordenador acadêmico e diretor de *Campus*. Previamente ao estudo, houve substituição de dois destes cargos diretivos, o de coordenador acadêmico e o de diretor, incidindo em mudanças, praticamente impostas aos servidores, na reorganização das equipes.

Esta situação causou certo desconforto tanto para a nova gestão quanto para os servidores que, a princípio, buscavam apenas enxergar “o que” e “como” se procedia antes das substituições de cargos diretivos, enquanto a nova chefia buscava apresentar sua metodologia de trabalho.

6 O ambiente interno contempla forças e fraquezas presentes nas várias unidades da instituição, sendo passível de controle. O ambiente externo diz respeito ao (amplo) contexto em que a organização está inserida, constituído por ameaças e oportunidades, e sobre este não há controle (CASADO, SILUK e ZAMPIERI, 2012, p. 633).

Diante disso, percebeu-se que diagnosticar a cultura existente no *Campus* seria uma maneira de conhecer os discursos e opiniões dos servidores, respeitando-se as condições éticas de pesquisa (anonimato), visando propor melhorias com base nos achados da pesquisa. Para tanto, partiu-se do seguinte questionamento: como a cultura organizacional da instituição analisada é percebida pelos profissionais que a compõem?

Para traçar o diagnóstico cultural da instituição analisada, o questionário foi adaptado às necessidades do ambiente investigado, sendo enviado aos profissionais e, posteriormente, a partir das respostas obtidas, calculada a pontuação média para cada um dos quatro aspectos delimitados.

O questionário utilizado, na coleta de dados, avalia questões específicas das organizações, com o objetivo de diagnosticar a cultura presente no ambiente pesquisado. Os pontos estudados são: a) características dominantes; b) liderança institucional; c) gestão dos servidores; d) estrutura organizacional; e) ênfases estratégicas e; f) critérios de sucesso.

Dentro dos aspectos mencionados, o instrumento possibilita a análise de quatro características da organização: a cultura de hierarquia; a cultura de mercado; a cultura do clã e; a cultura da dinâmica. Nessa ordem de raciocínio, busca-se identificar quais as tendências e características da cultura organizacional de uma determinada instituição.

A *cultura hierárquica* diz respeito às características da organização, como especialização das tarefas, estrutura rígida, excesso de formalização, regras e políticas. Este formato é comum nas instituições governamentais, conforme afirma Cameron e Quin (2006, p. 38) "government agencies are generally dominated by a hierarchy culture, as evidenced by large numbers of standardized procedures, multiple hierarchical levels and emphasis on rule reinforcement", ou seja, organizações públicas são, geralmente, dominadas pela cultura hierárquica que é evidenciada pelo grande número de procedimentos padrões, múltiplos níveis hierárquicos e ênfase nas normas institucionais.

A *cultura de mercado*, adaptada ao contexto da instituição em análise, refere-se a administração efetiva dos recursos; neste caso, busca-se a melhoria contínua do ensino e da pesquisa, bem como da ampliação do número de cursos, almejando o permanente crescimento e expansão da Universidade.

A *cultura do clã* diz respeito ao tratamento dos trabalhadores, ou seja, a pontuação obtida neste quesito possibilita identificar a percepção da existência (ou não) de programas de treinamento, bem como avalia o comprometimento da chefia com os servidores. Pontuações elevadas pressupõem um ambiente agradável de trabalhar, no qual gestores são vistos como mentores e ajudadores, criando um ambiente de verdadeira cumplicidade, lealdade e compartilhamento da vida e do trabalho.

A *cultura do dinamismo* não apresenta características, diretamente, relacionadas ao funcionalismo público, porém, ao se tratar da capacidade de adaptação às mudanças, ela acaba vindo ao encontro da necessidade de aprimoramento que todas as instituições possuem, sejam públicas ou privadas. No caso da Universidade analisada, não é diferente. Ela precisa do apoio dos cidadãos para se estabelecer, sem o qual estes tomam atitudes como o questionamento de sua existência e função social.

O quadro 1 apresenta as principais características dos pontos analisados, durante o diagnóstico, no sentido de conhecer o perfil geral da instituição objeto deste estudo, partindo da perspectiva cultural.

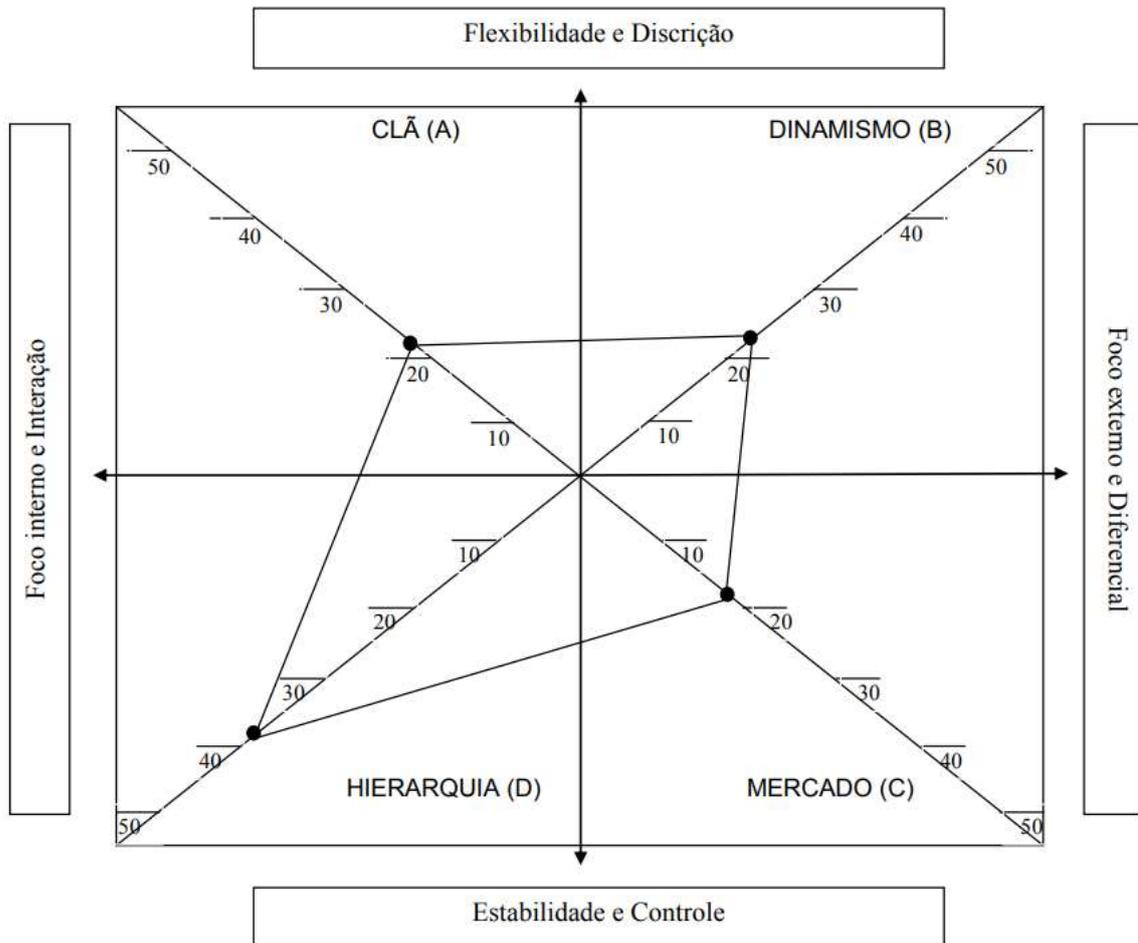
Quadro 1: principais características institucionais analisadas



Fonte: adaptado de CAMERON e QUINN (2006 p. 46).

Com base nas informações acima, traçou-se, com o aporte do questionário aplicado, o perfil da cultura organizacional da instituição investigada, conforme constante no gráfico 1:

Gráfico 1: perfil da cultura organizacional da instituição analisada

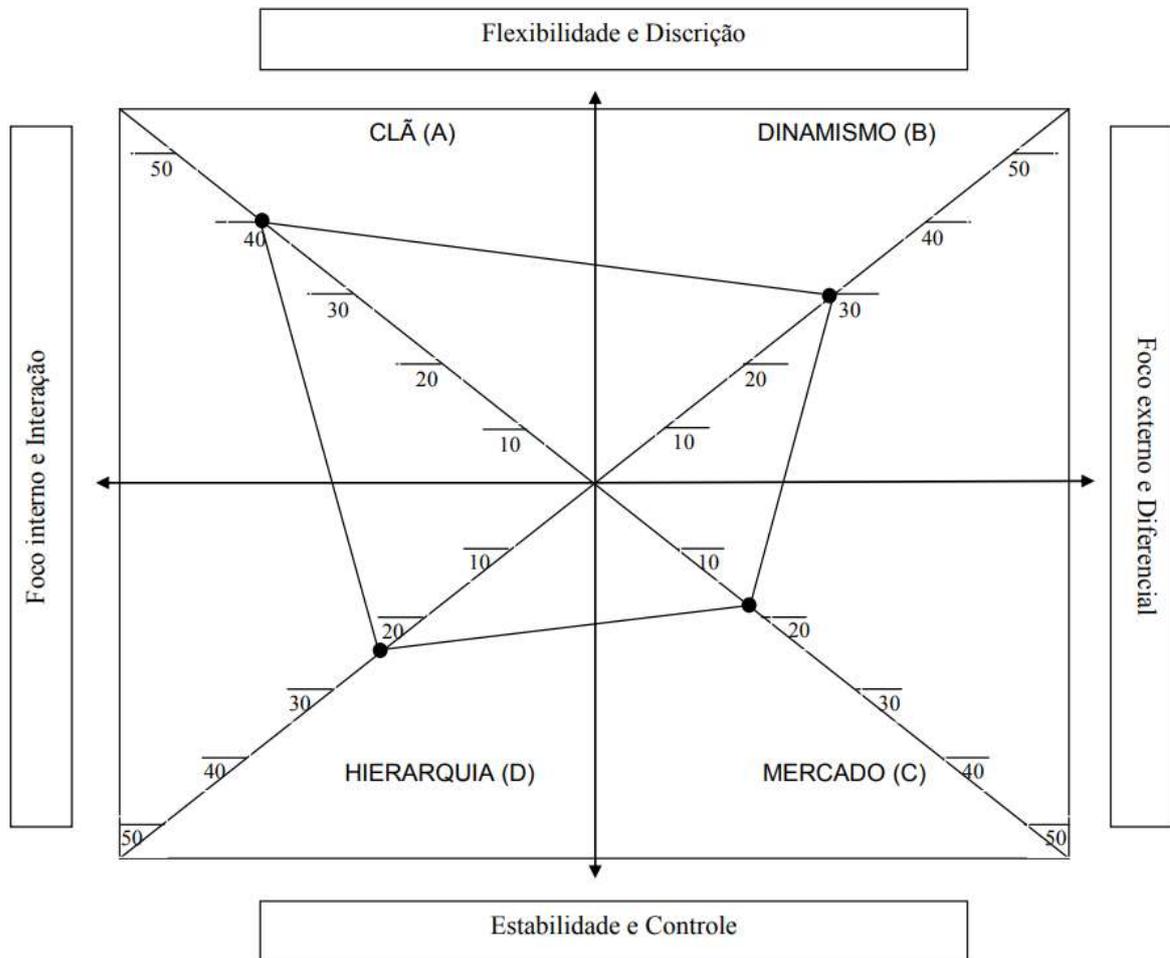


Fonte: adaptado de CAMERON e QUINN (2006).

Com base no gráfico 1, depreendeu-se que a cultura da instituição investigada possui, atualmente (2017), um nível relativamente alto de hierarquização, se consideradas as pontuações obtidas para os demais aspectos analisados (*cultura do clã*, *cultura do dinamismo* e *cultura de mercado*). A pontuação obtida para o item A (clã) foi de 22,91, de 50 pontos possíveis. Para o item B (dinamismo), a somatória foi de 23,5. No item C (mercado), obteve-se 17,76. Já no aspecto D (hierarquia), a pontuação foi 38,5.

Como perspectiva, traçou-se o desenho seguinte (gráfico 2), apresentando os aspectos em que os profissionais investigados almejam melhorias:

Gráfico 2: expectativa dos profissionais investigados quanto aos aspectos da cultura diagnosticados



Fonte: adaptado de CAMERON e QUINN (2006).

Comparando-se os gráficos 1 e 2, é possível perceber relativo desequilíbrio em dois dos aspectos analisados, no que diz respeito ao perfil institucional diagnosticado e às expectativas dos profissionais da amostra – aspectos A e D. No item A, os servidores almejam que as características da *cultura do clã* estejam mais presentes e, no caso do item D, desejam que a *cultura hierárquica* seja menos perceptível no ambiente institucional: a pontuação obtida para o item A foi de 40, dos 50 possíveis. Para o item B foi de 29 e, para os itens C e D, foram alcançadas as pontuações 17,27 e 23, respectivamente.

Logo, constatou-se que a instituição analisada possui um perfil tendencioso para os traços culturais da hierarquia, típicos de serviço público, embora haja o desejo, por parte dos profissionais da amostra, que este aspecto seja amenizado institucionalmente. Além disso, a pesquisa permitiu inferir que o dinamismo e o mercado são características que vão sendo adaptadas ao longo dos anos, porém sem muitas alterações nas pontuações, atualmente, obtidas.

Já no caso da *cultura do clã*, apesar de não se tratar de uma empresa, os profissionais desejam maior proximidade com a direção e envolvimento da equipe, no sentido de assegurar maior comprometimento e qualificação profissional.

Nessa ordem de raciocínio, a pesquisa se concentrou nos aspectos culturais relacionados à *cultura hierárquica* e à *cultura do clã* visando buscar caminhos e alternativas para a otimização dos pontos evidenciados.

3.2 Análise do diagnóstico realizado

Com base nos dados levantados, e de acordo com as interpretações fornecidas pelos autores do questionário utilizado, Cameron e Kim (2006), percebeu-se que a instituição, objeto de análise, possui um ambiente, relativamente, estruturado no que diz respeito à hierarquia, ou seja, procedimentos formais estão presentes com ênfase e constância nas atividades diárias.

Ao comparar os gráficos 1 e 2, concernentes ao perfil institucional diagnosticado e às expectativas dos profissionais da amostra, respectivamente, depreendeu-se que estes almejam um ambiente menos hierarquizado e focado nos procedimentos de controle.

No que diz respeito ao dinamismo da instituição e ao mercado (simbólico) no qual se insere, a avaliação obtida foi razoável, mantendo-se a média na avaliação das expectativas dos servidores.

Foi notório, também, o desejo dos servidores de serem valorizados, haja vista que os itens que avaliaram a *cultura do clã*, ou seja, as relações sociais do grupo, revelaram a intenção de aumentar a nota obtida neste quesito, por meio da criação de um ambiente de trabalho mais amigável, o que só é possível com a minimização da ênfase na *cultura da hierarquia*. Desejam flexibilidade, comprometimento mútuo e lealdade, características que vão muito além da mera execução de suas atribuições.

A partir do diagnóstico realizado, sugeriu-se à Direção do *Campus*, no que diz respeito à diminuição do ambiente hierarquizado: reuniões mensais ou quinzenais, com as chefias de unidades, para levantamento das necessidades e resolução de problemas (em conjunto com a equipe); reuniões bimestrais entre as macrounidades e microunidades com o objetivo de aproximar gestores e equipe, visando à sensibilização da equipe diretiva em relação às necessidades setoriais e um *feedback* da gestão sobre suas demandas e desempenho laboral.

O ideal é que as reuniões tenham um caráter dinâmico, com participação mútua na composição da pauta e nas discussões, possibilitando a criação de um ambiente de motivação e entrosamento. Quanto aos aspectos relacionados à *cultura do clã*, sugeriu-se:

- a) a ampliação da política de treinamentos, capacitações e qualificações;
- b) a realização de confraternizações semestrais;
- c) a construção de uma cultura de paz e de valorização dos profissionais da instituição.

As proposições foram realizadas dentro das condições orçamentárias da Organização, considerando sua natureza jurídica (instituição pública) e as dificuldades de alocação de recursos. Nessa ordem de raciocínio, não houve previsão de custos financeiros (somente econômicos), considerando os recursos já disponíveis na Universidade.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou desvelar a percepção dos trabalhadores públicos de uma instituição de ensino superior do Paraná sobre a cultura organizacional predominante em seu ambiente institucional. Para tanto, realizou-se um diagnóstico organizacional, tendo como foco de análise duas variáveis associadas: 1) o perfil cultural institucionalizado e; 2) a expectativa dos servidores em relação aos quatro aspectos da cultura organizacional investigada □ o *clã* (grupo de trabalho), o *dinamismo*, o *mercado* (simbólico) ou sociedade e o nível de *hierarquização*.

Como é de *praxe* em instituições governamentais, o nível mais elevado, entre os aspectos mencionados, parece ser o relativo à *cultura da hierarquia* que possui como características o controle, a burocracia e o excesso de formalismo. Em contrapartida, o gráfico traçado com as informações dos servidores da amostra sinalizou o desejo de minimização deste aspecto, revelando a coexistência de disputas e representações sociais contrastantes entre gestores e equipes de trabalho.

Os aspectos relacionados à *cultura do dinamismo* e à *cultura de mercado* (simbólico) ou sociedade apresentaram poucas alterações para as variáveis analisadas, razão pela qual foram desconsiderados na etapa de proposições de melhorias.

Nessa ordem de raciocínio, e tendo como foco os aspectos da *cultura da hierarquia* e da *cultura do clã*, sugeriram-se, inicialmente, reuniões entre as macro e microunidades, no sentido de aproximar os discursos da gestão e da equipe, alinhar objetivos e construir uma cultura de paz no ambiente institucional.

A pesquisa (formal) foi concluída em outubro de 2017 e, desde então, reuniões periódicas vêm sendo realizadas, com resultados parciais já alcançados: os gestores têm buscado conhecer as metodologias de realização de círculos de construção de paz existentes e as equipes de trabalho têm se mostrado mais satisfeitas, conforme (breve) diagnóstico posterior, realizado em novembro de 2018.

Diante disso, depreende-se que é possível amenizar as consequências geradas por mudanças súbitas de gestão, administrando-se, adequadamente, os aspectos da cultura organizacional e aproximando os discursos estratégicos, táticos e operacionais.

Para tanto, o trabalho de diagnóstico cultural deve ser permanente, sendo, sempre que possível, revisto e reelaborado. Assim, será possível acompanhar a implementação das sugestões propostas e identificar problemas que, eventualmente, possam surgir.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis, UFSC, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis, UFSC, 2010.
- CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Jossey Bass editor. United States of America, 2006.
- CASADO, Frank Leonardo; SILUK, Julio Cezar Mairese; ZAMPIERI, Nilza Luiza Venturini. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. In: REV. ADM. UFSM, Santa Maria, v.5, edição especial, Dez, 2012, p. 633-650.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Prentice Hall, 2002.
- CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva**. In: Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro – RJ, no 24, set/out/nov/dez, 2003, p. 6.
- CHIAVENATO, Idalberto. **A cultura organizacional**. In: CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. - 2a. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 158.
- COSTA, Sérgio Francisco. **Método Científico – Os caminhos da investigação**. São Paulo, Editora Harbra, 2001.
- DITTRICH, Ivo. Interdisciplinaridade e fronteiras: da representação às metáforas. In: Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades (CONINTER), 3º, 2014, Salvador/BA: UCSal. **Anais**. ISSN 2316-266X, n.3, v. 4, p. 188-202.
- FLEURY, M. Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo, Atlas, 2010.
- NAYAR, Pryan. **Cibercultura e estudos culturais**. In: MARTINO, Luís Mauro Sá. Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes, redes. - 2a. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2015, p. 49.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Pioneira, 1999.
- PINHO, José Benedito. Comunicação nas organizações. Viçosa: UFV, 2006.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.
- RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. São Paulo, Elsevier, 2010.

VOLPATO, G. L. **Ciência: da filosofia à publicação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013, p. 23-29.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.