

CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO

ORGANIZATIONAL CULTURE OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION: A COMPARATIVE STUDY

Giseli Angela Tartaro Ho*
Fabricio Ricardo Perrella**
Lilian Watarai***
Eduardo de Camargo Oliva****

RESUMO

Diversas organizações têm de lidar com aspectos de gestão complexos, em que fatores sociais vêm ganhando destaque em temas voltados ao comportamento humano, em oposição às escolas clássicas de administração que focavam predominantemente em aspectos técnicos mais relacionados às questões econômicas. Deste modo, percebe-se um aumento no estudo da Cultura Organizacional, como indicador de traços característicos das organizações que refletem e justificam o comportamento, atitudes e decisões adotadas pelas equipes de trabalho e seus gestores. O presente estudo teve por objetivo descrever a cultura organizacional de uma instituição de ensino superior sob a perspectiva de seus gestores e estudantes, revisitando em 2022, um estudo anterior realizado em meados da década de 1990. O intuito desta análise comparativa foi identificar presumíveis alterações decorrentes do crescimento da instituição e da modificação em sua estrutura jurídica e organizacional, que se tornou Universidade nesse interim. Para tal, utilizou-se o método de pesquisa qualitativa, aplicando-se os mesmos instrumentos e procedimentos neste lapso temporal, compreendendo análise textual de documentos, entrevistas aplicadas a professores gestores de cursos, diretores de campus e reitoria, além de dinâmica de grupo aplicada a estudantes. Por meio desses instrumentos foi possível identificar: Valores, Regras, Políticas da Instituição, Políticas de Recursos Humanos, Processos Decisórios e de Comunicação como evidências da cultura dessa organização. Os resultados apontaram que o crescimento da instituição foi um fator relevante que provocou significativas modificações em alguns aspectos de sua cultura organizacional, embora outros traços permaneçam, preservando tradições e definindo uma identidade da organização.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Cultura organizacional. Instituição de ensino superior. Estudo comparativo.

ABSTRACT

Several organizations must deal with complex management aspects, in which social factors have been gaining prominence in themes related to human behavior, as opposed to the classic schools of administration that predominantly focused on technical aspects

* Universidade Municipal de São Caetano do Sul. giseli.ho@uscsonline.com.br

** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. fabricio.perrella@online.uscs.edu.br

*** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. lilian.watarai@uscsonline.com.br

**** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. eduardo.oliva@online.uscs.edu.br

more related to economic issues. Thus, an increase in the study of Organizational Culture can be seen, as an indicator of characteristic traits of organizations that reflect and justify the behavior, attitudes and decisions adopted by work teams and their managers. This field study aimed to describe the organizational culture of a higher education institution from the perspective of its managers and students, revisiting in 2022 a previous study carried out in the mid-1990s. The purpose of this comparative analysis was to identify presumed changes resulting from the growth of the institution and the modifications in its legal and organizational structure, which became a university in the meantime. For this, a qualitative research method was used, applying the same instruments and procedures in this time span, comprising textual analysis of documents, interviews applied to course managers, campus directors and dean's office, and additionally group dynamics applied to students. Through these instruments, it was possible to identify Values, Rules, Institutional Policies, Human Resources Policies, Decision-making and Communication Processes as evidence of the organization's culture. The results showed that the institution's growth was a relevant factor that caused significant changes in some aspects of its organizational culture, although other traits remain, preserving traditions and defining an organization's identity.

Keywords: Organizational behavior. Organizational culture. Higher educational institution. Comparative study.

Introdução

As empresas estão expostas a aspectos complexos da vida organizacional e dentre eles encontra-se o trato com as pessoas. Por isso, nos últimos vinte anos ganhou força o estudo de disciplinas voltadas ao comportamento humano e habilidades interpessoais (Robbins, 2005; Bergue, 2012; França, 2017; Monteiro *et al.*, 2022) em contraponto aos aspectos técnicos, relacionados às questões econômicas.

Nessa abordagem de relações comportamentais, merece destaque o estudo da Cultura Organizacional, que vem sendo pesquisada desde a década de 80 e pode ser entendida como o traço característico e norteador das atitudes adotadas por uma empresa (Fleury, 1989). Trata-se do conjunto de valores, regras, hábitos e crenças praticados em uma organização. Nesse contexto a cultura organizacional desempenha importante papel na liderança e na transferência de conhecimento (Mouta; Meneses, 2021).

Isto posto, o objetivo desse estudo consiste em comparar presumíveis mudanças na cultura de uma instituição de ensino superior, visando apresentar e analisar alterações decorrentes da modificação na estrutura jurídica desta instituição, após um período de mais de 25 anos, em que migrou do modelo de Instituição Municipal isolada para Centro Universitário, e na sequência se transformou em Universidade. Dessa maneira, a pesquisa teve por objetivo identificar se houve modificação significativa na cultura organizacional

decorrente da alteração verificada na estrutura jurídica da Instituição de Ensino Superior selecionada.

A pesquisa buscou traçar uma análise comparativa dos pressupostos básicos da cultura apresentados originalmente por Schein (1984), trabalhado por Shinyashiki (1995) e revisitados em 2022 pelos pesquisadores sobre dados do período de 2016 a 2021, aproveitando-se um estudo de caso anterior sobre essa Instituição de Ensino Superior realizado no período de 1990 a 1995.

A presente pesquisa se justifica e se torna relevante em virtude da possibilidade de aplicação dos mesmos instrumentos e procedimentos metodológicos do estudo original nesse lapso temporal abordado, o que permitiu identificar modificações significativas observadas ao longo do tempo, em especial decorrente do processo de expansão, crescimento e evolução da Instituição alvo, vindo a suprir uma carência de pesquisas longitudinais na área da Administração.

A escolha da instituição se deu em virtude de essa ter passado por transformações significativas e em virtude da existência de pesquisa realizada anteriormente, no ano de 1996, e do próprio desejo da atual gestão da instituição em obter esse retrato atualizado de sua cultura organizacional, que possibilitou a realização desse estudo comparativo.

1 Fundamentação Teórica

1.1 Cultura Organizacional

O interesse no estudo da Cultura Organizacional se deve ao fato de que o substrato de crenças e valores constituem a dinâmica de cada organização (Fleury; Fischer, 2012).

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências (Freitas, 2012).

A definição de cultura organizacional utilizada nesse artigo refere-se ao que é proposto por Schein (2009, p. 16):

Padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir -se em relação a esses problemas.

Dessa forma, cultura é um fenômeno dinâmico, criado pelas interações pessoais e reagem ao meio ambiente em que se insere refletindo na estrutura organizacional, nas práticas rotineiras, regras e normas que orientam e restringem o comportamento de um grupo de indivíduos (França, 2017).

A cultura organizacional revela fenômenos inconscientes, está para um grupo como a personalidade está para a pessoa (Schein, 2009). Revela uma percepção comum entre seus membros, noção que se evidencia. Essa noção foi evidenciada quando definimos cultura como um sistema compartilhado de valores (Robbins, 2005).

Verifica-se que a cultura de uma organização é dinâmica e que as mudanças podem ocorrer sendo apontadas por Fleury (1989) como situações potencializadoras as ligadas ao ambiente externo tais como crises, processo de expansão, movimentos sociais, ação do Estado e mudanças tecnológicas; além das situações relacionadas ao contexto interno tais como: novas lideranças, reorganização do trabalho e introdução de novas políticas na organização.

1.2 Aspectos relevantes dos padrões culturais

A presente pesquisa pautou-se nos mesmos elementos utilizados no trabalho realizado na década de 1990, sobre os fundamentos lançados por Fleury (1989), os quais foram revisitados por Fleury e Fischer (2012), cujo foco está na abordagem dos Valores, Regras, Políticas da Instituição, Políticas de Recursos Humanos, Processos Decisórios e Processos de Comunicação, como aspectos que devem ser observados para análise e comparação da cultura da instituição ao longo do tempo.

Fleury (1989) apresenta uma proposta metodológica para estudo da cultura de uma organização, que se constitui na abordagem de seu histórico evolutivo, do processo de socialização de novos membros, das políticas de Recursos Humanos, de seus processos de comunicação e das formas de organização do processo de trabalho.

No que se refere às regras, cumpre destacar que são essenciais nas organizações, constituindo-se como a percepção mútua que o grupo tem do que é certo e do que é errado. As normas podem se desenvolver em um nível formal, como regimentos e regulamentos internos da organização em um nível informal como controle pelo próprio grupo (Lacerda, 2011).

Outro aspecto importante que demonstra a cultura de uma organização são suas Políticas Institucionais, que se referem as práticas relacionadas a gestão das organizações,

pois investigam de que maneira os aspectos da cultura organizacional das empresas influenciam sua gestão, seus modelos de decisão e até mesmo seus indicadores de desempenho (Klann; Machado, 2011).

Da mesma forma, verifica-se influência da cultura da organização nas políticas de Recursos Humanos. Isso é possível porque uma vez estabelecido os traços de uma cultura organizacional, algumas práticas realizadas podem reforçar os valores e regras já fixados, fazendo que os empregados assimilem os padrões esperados já consolidados em um conjunto de experiências similares (Robbins, 2005).

Com relação aos processos de comunicação, verifica-se sua importância relacionada com o processo de socialização, sendo este muito importante para a transmissão da cultura organizacional, visto que novos funcionários serão introduzidos às novas regras à medida que ganham o status de permanente passam a conhecer as regras e valores compartilhados no grupo (Schein, 2009).

Robbins (2005) afirma que a cultura é transmitida de diversas maneiras, sendo as mais potentes constituídas pelas histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem.

2 Procedimentos Metodológicos

A escolha desta Instituição de Ensino Superior como objeto de estudo se deu devido ao fato de se ter realizado em 1996 uma pesquisa nesta IES, permitindo a realização de uma comparação temporal pela reaplicação dos mesmos critérios metodológicos. Assim, esta pesquisa, de caráter descritiva longitudinal e historiográfica, como apontado por Gil (2002), destina-se a explicar as características da cultura organizacional, tal como percebidas pela comunidade acadêmica desta instituição, na perspectiva de professores que são gestores, bem como de seus estudantes.

Quanto à abordagem, a pesquisa utilizou-se de métodos de análise qualitativa, que, segundo Yin (2016), permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, no que tange à avaliação da percepção dos traços da cultura organizacional e nos aspectos contributivos e restritores da cultura organizacional no processo de gestão, tendo como base fontes de caráter documental, entrevistas com gestores e dinâmicas de grupo realizada com discentes.

Com relação a técnica, adotou-se a análise de conteúdo por categoria, adotando-se as categorias: Valores, Regras, Políticas Institucionais, Políticas de Recursos Humanos, Processos de Decisão e Processo de Comunicação. Dessa forma, os dados

obtidos por meio das entrevistas, foram analisados com o objetivo de compreender de forma profunda os discursos e captar as percepções dos entrevistados (Bardin, 1977).

2.1 Caracterização da Instituição de Ensino Superior

O contexto da conjuntura nacional em meados da década de 1960 apontado por Comini (1995) e, por reflexo, também vivenciado na Região do Grande ABC Paulista mostrava um processo de industrialização e urbanização, acarretando pressões quantitativas pelo aumento da demanda por Ensino Superior, e qualitativas resultantes do novo quadro de necessidades e aspirações delineadas pela sociedade.

Foi nesse período, mais precisamente em 1968 que surgiu a Reforma Universitária que visava, entre outras coisas, elevar o número de vagas, substituir escolas isoladas por institutos, aumentar a flexibilidade dos currículos, extinguir as cátedras e dar maior representação aos estudantes. Nesse contexto, surgiu a instituição alvo da pesquisa, ofertando um único curso conforme proposta por uma comissão de educadores do município à época. Uma Lei Municipal de 1967 foi responsável pela autorização da criação da instituição. Em 1970, já instalada em seu atual campus passou a atuar como um Instituto isolado.

Em 1982, foi criado um órgão dedicado à Pesquisa Aplicada, com o intuito de fomentar e gerar conhecimentos para a coletividade acadêmica e à sociedade. Nesse mesmo ano o instituto passou a oferecer os primeiros programas de Aperfeiçoamento e Pós-Graduação Lato Sensu da região. Em 1998 foi implantado o primeiro programa Stricto Sensu.

No ano 2000 o instituto isolado se tornou um Centro Universitário. Em 2004 inaugurou um novo campus e a instituição conquistou o status de Universidade. Em 2016, instalou-se mais um campus, agora na cidade de São Paulo. No ano de 2017, um novo campus foi aberto para acolher os cursos Lato Sensu de especialização e MBAs, e, em 2018, ocorreu a inauguração de novo Campus destinado aos cursos da Escola Politécnica, ao Stricto Sensu e ao Colégio Universitário.

Para demonstrar a dimensão do crescimento ocorrido, destaca-se que no ano de 1995 a Instituição possuía por volta de 3.500 alunos de graduação e 110 professores, e no ano de 2021 o quadro docente ampliou-se para mais de 750 professores, com aproximadamente 10.000 alunos.

2.2 Análise Documental

A Análise Documental, possibilitou a identificação de elementos relacionados às categorias relacionadas aos Valores, Regras, Políticas Institucionais, Políticas de Recursos Humanos, Processos de Decisão e Processo de Comunicação.

Na pesquisa realizada em 1996 foram analisadas as Atas do Conselho Departamental do período de 1990 a 1995.

No ano de 2022 foram analisadas as Atas do Conselho Universitário - CONSUN e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE.

Em função da IES estar subordinada à legislação pertinente a órgãos públicos, pelo seu caráter de autarquia municipal, as Atas para a análise efetuadas em 2022 foram obtidas a partir do Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão - *E-sic*, que é um portal de acesso de informações.

2.3 Entrevistas

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas a professores que se encontravam em posições de liderança, tanto em 1996 como em 2022. No caso dos professores entrevistados em 1996, a estrutura organizacional da IES recém elevada à condição de Centro Universitário, era mais simples e menor. Entrevistou-se à época o Diretor Geral da instituição e os Chefes dos Departamentos. Em 2022, foram selecionados para as entrevistas os seguintes perfis: Reitor; Pró-Reitor de Graduação; Pró-Reitor Administrativo-Financeiro; Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão; Diretores de Campus e Gestores de Curso.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro semiestruturado, elaborado em conformidade com os pressupostos básicos de Schein (1984) tal como apontados por Fleury e Fischer (2012) sobre os aspectos da Cultura Organizacional: Valores, Regras, Políticas da Instituição, Políticas de Recursos Humanos, Processos Decisórios e Comunicação.

2.4 Dinâmica de Grupo

Com o objetivo de extrair elementos relevantes da cultura organizacional na visão dos alunos da universidade, foi aplicada a técnica da dinâmica de grupo, seguindo o

mesmo modelo utilizado na pesquisa de campo realizada em 1996. Importante destacar que esse método é de grande importância, pois o estudo sobre um pequeno grupo pode levar o pesquisador a compreender o grupo maior no qual se está inserido (Minicucci, 2012).

Aplicou-se a dinâmica de grupo com um grupo de alunos da universidade, selecionados a partir de estudantes indicados pelas Associações Atléticas Acadêmicas e dos Diretórios Centrais de Estudantes.

Tanto em 1996 como em 2022 buscou-se incentivar a participação de estudantes de todos os cursos/campi, com cerca de 10 a 15 estudantes no total, os quais foram subdivididos em 2 grupos distintos. A cada grupo foi entregue um conjunto idêntico de peças de montar tipo “*Lego*”, solicitando que fosse construído um objeto que representasse como eles enxergavam o valor da universidade na formação profissional e na sociedade.

3 Resultados e Discussões

3.1 Análise Documental

Para a análise documental utilizou-se a abordagem do histórico evolutivo, tal como proposto por Fleury (1989) para o estudo da cultura de uma organização.

As atas analisadas referentes ao período de 1990 a 1995 apontaram a necessidade “premente”, “urgente” ou “imediate” de se controlar melhor as faltas e atrasos dos professores às aulas.

A partir de 1992 observou-se a criação de núcleos e grupos de trabalho que passaram a prestar serviços especializados à comunidade gerando um novo relacionamento com o público externo que rendeu dividendos especiais desde então. Tais núcleos e grupos podem ser percebidos como uma abordagem do processo de socialização abordado na proposta metodológica apresentada nos estudos de Fleury (1989).

Em 1996, as Atas do Conselho Departamental descreveram detalhes da história e dos costumes da escola bem significativos, como por exemplo: transmissões e posses de cargos de direção e a inclusão de representantes discentes no Conselho Departamental.

No geral, as atas daquela época apontavam para ações e mecanismos de controle e uma preocupação com regramentos sobre comportamentos indevidos de docentes. Da mesma maneira, registravam movimentos importantes sinônimos do desejo da instituição de se transformar em um Centro Universitário.

Quanto às atas do Conselho Universitário (CONSUN) relativas ao período de 2016 a 2022, foram identificados 29 documentos, dos quais, foram selecionadas 15 atas que possuíam aspectos relevantes sobre a cultura da instituição, tendo por base os critérios adotados para a realização da presente pesquisa. Em relação ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) foram identificados 15 documentos, todos eles considerados na análise da cultura da instituição.

A Figura 1 apresenta o mapa conceitual, elaborado a partir das categorias utilizadas para a análise e identificação dos traços da cultura organizacional, que serviu de balizamento tanto na análise de dados realizada em 1996 como em 2022, com o destaque que diversas novas categorias ou construtos surgiram na análise efetuada mais recentemente, as quais foram agrupadas às categorias pré-existentes.

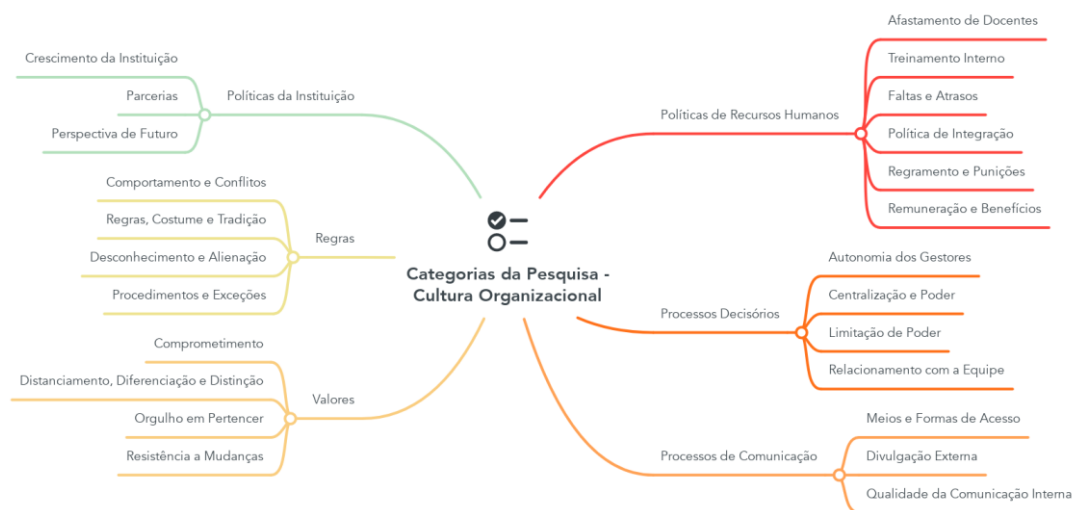


Figura 1. Categorias da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Aspectos relacionados a políticas de Recursos Humanos apareceram bastante nos documentos analisados, com destaque para questões relativas a afastamentos de docentes, punições, aprovação de regulamento de conduta disciplinar, plano de carreira e avaliação e desempenho.

Também foi possível observar muitas ações no sentido de firmar acordos e parcerias com instituições estrangeiras e com órgãos públicos da área de saúde. O que demonstra avanços em virtude do crescimento da instituição.

No ano de 2019 verifica-se a necessidade de formalizar aspectos de condutas, reforçando os pontos de vista de Robbins (2005) acerca dos valores de uma organização, assim como os de Fleury e Fischer (2012) acerca das Políticas da Instituição.

Após esse período foi possível constatar maior rigor na apuração de desvios de comportamentos e descumprimento das regras da instituição, sendo verificadas punições efetivas aplicadas tanto para docentes quanto para alunos que não observam as regras. O que caracteriza a preocupação da instituição em manter a ordem mediante por meio da intensificação da fiscalização, controles diversos e aplicação de leis e regulamentos.

3.2 Entrevistas

3.2.1 Considerações sobre as entrevistas realizadas em 1996

O processo de socialização de novos membros tal como apontado por Fleury (1989) faz parte da metodologia para estudo da cultura de uma organização. Nesse sentido, verificou-se que tanto para Professores quanto para Funcionários não havia uma Política de Integração formalizada, ou os chamados Ritos de Passagem. Ficava por conta do superior imediato esta tarefa, que à época, eram os Chefes de Departamentos e os Chefes e Coordenadores Administrativos.

Numa das entrevistas foi citado em tom jocoso um fato interessante: “*Certa feita, uma recepcionista barrou um professor novo que não havia sido apresentado*”. Portanto, a integração dos novos professores e funcionários resumia-se a mostrar as funções e responsabilidades operacionais. Na socialização as pessoas adquirem conhecimento social e experiências necessárias para a execução de tarefas dentro da organização, com isso a integração atua nas áreas cognitivas e emocionais dos indivíduos, resultando em perspectivas de interpretação das experiências vividas na organização (Caldas, 2005).

Sobre os processos de comunicação, um ponto relevante observado foi sobre a comunicação formal na instituição, que confirmou o que informalmente as pessoas sentiam e percebiam: falhas no processo de comunicação *top-down*, mas também se observava desinteresse, principalmente pelos professores em sentido contrário, quando alegavam desconhecimento de assuntos, já comunicados, em reuniões de departamentos ou congregação ou outros meios de divulgação internos e externos, corroborando os pontos levantados por Fleury e Fischer (2012) que pressupõe que o processo de comunicação determina a visão sobre a cultura organizacional.

Outro aspecto notado pelas entrevistas realizadas naquele momento, era sobre a liberdade de atuação (ou a falta desta) dos Chefes de Departamento, que era bem restrita, seguindo em linhas gerais o que se determinava pela Direção Geral e pelo Conselho Departamental. Os líderes possuíam alguma autonomia operacional, na contratação de

professores, embora, sujeitos a uma regulamentação maior de ingresso via concurso público, com pouca ou nenhuma influência em eventuais desligamentos. Os coordenadores, por outro lado, atuavam com grau de liberdade maior, tomando decisões com bastante autonomia técnica, desde que assumissem as consequências de seus atos e não desrespeitassem as diretrizes gerais. As Secretarias Técnica e Administrativa, além de prestarem contas à Direção, deviam seguir os parâmetros da Legislação Educacional, Financeira e Trabalhista e aquelas impostas pelo Tribunal de Contas do Estado, devido seu regime de Autarquia.

Por esta razão, muitas pessoas tinham uma opinião a respeito da organização ser muito centralizadora e pouco ágil nas decisões administrativas. Em termos acadêmicos, a liberdade de cátedra era bem respeitada e até mesmo desejada. Nas entrevistas também se destacaram à época a menção ao estilo de propaganda externa praticado majoritariamente na divulgação boca a boca, com traços marcantes de impessoalidade tal como apontado por Freitas (2012).

3.2.2 Considerações sobre as entrevistas realizadas em 2022

Em linhas gerais os professores que se encontram em cargos diretivos na instituição possuem larga trajetória acadêmica na instituição, alguns inclusive como ex-alunos. Os mais antigos de casa, em alguns casos com mais de trinta anos na universidade, refletindo um cenário típico do seu corpo docente. Diversos elementos encontrados na pesquisa realizada em 1996 permanecem em 2022, como o orgulho em pertencer, o comprometimento com a organização, o senso de “estarem” gestores, porém “serem” professores, o prestígio dos professores, os processos de comunicação um tanto deficientes, a alienação de alguns docentes quanto ao desconhecimento de capacidades e atividades realizadas, a reputação da instituição no meio acadêmico e algumas limitações de poder derivadas das travas burocráticas do regime autárquico, são elementos comuns e perceptíveis pela maioria dos relatos feitos.

Por outro lado, algumas divergências ocorreram em relação aos processos decisórios, regras e valores que apontaram diferentes e distintas opiniões quanto a vários aspectos da liderança, da participação do quadro funcional e docente e de dilemas derivados do crescimento da universidade, nos moldes dos pressupostos dos trabalhos de Srour (2005) e Freitas (2012), detalhados adiante com seus devidos contrapontos, com uma análise de cada categoria considerada a respeito da Cultura Organizacional.

A Figura 2 aponta os construtos identificados tanto na transcrição das entrevistas realizadas como na análise documental acerca das Políticas da Instituição. É notável como diante do crescimento ocorrido recentemente a visão dos docentes se fortaleceu a respeito de boas perspectivas de futuro e sobre o crescimento da instituição como um todo.

Mesmo diante de um quadro desfavorável de diminuição na procura e ingresso de estudantes ocorrido nos anos de 2020 e 2021 decorrentes da pandemia de COVID-19, há uma clara percepção geral que a instituição se manteve firme e conseguiu reter a maioria do seu quadro funcional, viabilizando recursos, meios e condições para reações rápidas. Houve um aumento significativo de parcerias que vêm se estabelecendo, o que projeta as competências da universidade no meio acadêmico e nas respostas à comunidade como um todo, reforçando os pontos de vista de Fleury e Fischer (2012) em que mudanças nas condições e relações de trabalho podem favorecer o estabelecimento da cultura organizacional.

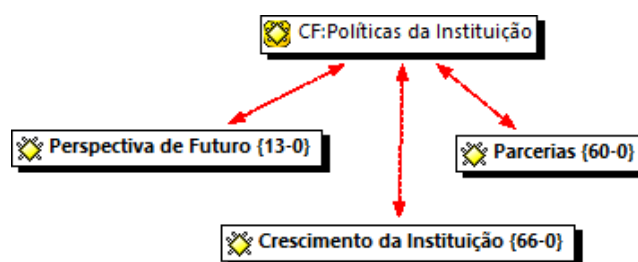


Figura 2. Sobre as Políticas da Instituição

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No caso da Figura 3, que reflete as opiniões sobre as Políticas de Recursos Humanos, quase todos os entrevistados relataram tanto virtudes como a existência de algumas iniciativas de integração de novos docentes e novos funcionários, a existência de regras e critérios claros de punições, o histórico positivo de cumprimento dos pagamentos de vencimentos e obrigações legais, dentre outros aspectos normativos e de regramento. Para Fleury (1989) as políticas para gestão de recursos humanos definem estratégias visando a valorização dos indivíduos, contribuindo para a cultura organizacional.

Por outro lado, notam-se diversas críticas e pontos de atenção acerca da forma como se aplicam essas políticas. As amarras burocráticas se refletem em comportamentos típicos de repartições públicas. Outros comentários inclusive criticando práticas arcaicas de gestão dos recursos humanos, soando algo como: “*estamos parados nos anos 1980 em*

relação a isso, pois de fato temos um DP que cuida de processos de admissão, folha de pagamento e falta muito ainda para ser um RH de fato”.

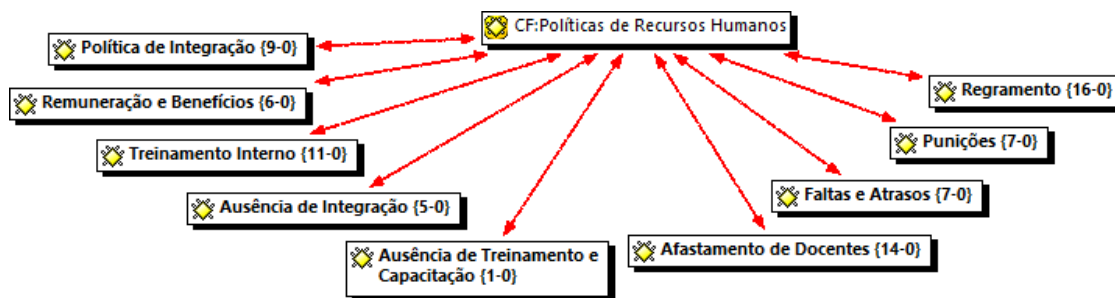


Figura 3. Sobre as Políticas de Recursos Humanos

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No que tange aos Processos de Comunicação, a Figura 4 ilustra uma quantidade grande de menções sobre a divulgação externa e a qualidade da comunicação interna. Aqui há semelhanças com a pesquisa feita nos anos 1990 no que tange aos aspectos formais e informais de fluidez nos meios e formas de comunicação, que ainda hoje ocorrem de maneira tímida sobre a divulgação para além da comunidade acadêmica, como por exemplo nos processos vestibulares e publicidade da instituição, bem como à comunicação interna, que apesar de ser feita diariamente entre as equipes de trabalho, por um lado flui bem com os novos recursos de comunicação rápida como os canais de *WhatsApp* com alunos e entre os professores, porém ainda há uma direção mais *top-down*, deixando a impressão que eventuais problemas resolvem-se apenas pela via rápida da ouvidoria.

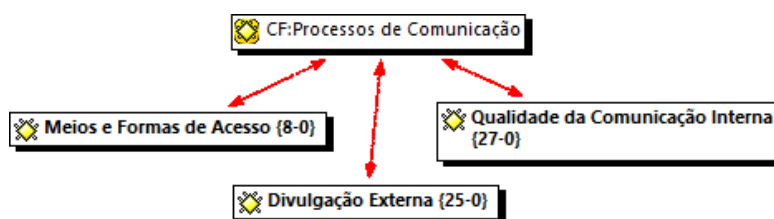


Figura 4. Sobre os Processos de Comunicação

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Já com relação aos Processos Decisórios, um dos pontos favoráveis colocados pelos entrevistados e indicados na Figura 5, foi a proximidade com os professores e alunos num senso de espírito de equipe com um bom relacionamento existente. Entretanto, com a quantidade de cursos, campi e docentes, a extensão de um relacionamento mais amplo e a comunicação lateral entre áreas e times diversos perdeu-se no decorrer do tempo.

Assim como apontado na pesquisa de 1996, hoje em dia os gestores ainda atuam sob uma autoridade limitada, gerindo com alguma autonomia aspectos mais operacionais do que táticos ou estratégicos. Há uma grande centralização nas tomadas de decisões percebida pelos professores, e, em muitos casos, as ações derivadas acabam dependendo de quem dá a palavra final, indicando um grau de personalismo nos perfis dos líderes em mais altos níveis de decisão. Ou seja, a cada ciclo de mandatos de reitores, pró-reitores e gestores há mudanças sensíveis em estilos de liderança e grau de participação dos docentes e dos funcionários, com uma distinção clara de formas de tratamento em cada caso.

Um exemplo típico desse estilo está em um relato de um dos entrevistados que disse: “... *faço reuniões regulares e frequentes com minha equipe, ocorrem diversas sugestões e comentários, mas a palavra final é minha*”.

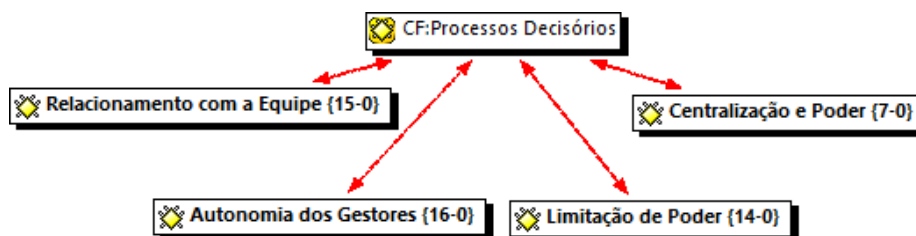


Figura 5. Sobre os Processos Decisórios

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação às Regras e ao Valores que se aplicam sobre a Cultura Organizacional, tal como ilustrados nas Figuras 6 e 7, houve relatos interessantes que apontaram comportamentos distintos, dependendo da área, curso e localidade, mas sobretudo, aparentemente dependendo do tempo de casa dos professores, indicando que quanto mais antigo é um determinado grupo de indivíduos, maior é a resistência às mudanças, apego aos costumes, distanciamento das necessidades por inovação e até mesmo alienação ou desconhecimento a respeito das novidades e de determinadas atividades vigentes na instituição.

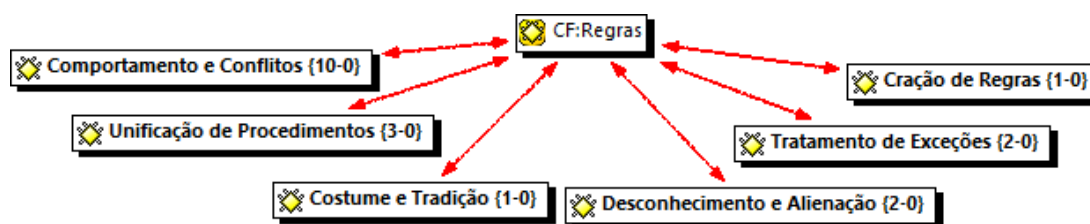


Figura 6. Sobre as Regras

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No caso de grupos de indivíduos mais recém-chegados na instituição, a despeito de terem menos compromissos com o passado da instituição, há uma sensação clara de pertencimento e orgulho para fazer a diferença.

Logo, há uma heterogeneidade relevante sobre práticas e comportamentos, com novos cursos que tentam impor novas regras, gerando distintos padrões e procedimentos que se refletem junto à comunidade interna. Houve até alguns depoimentos de entrevistados relatando essa questão de “várias culturas e subgrupos” dentro da mesma instituição, corroborando com o indicado tanto por Schein (2009) como por Fleury e Fischer (2012).

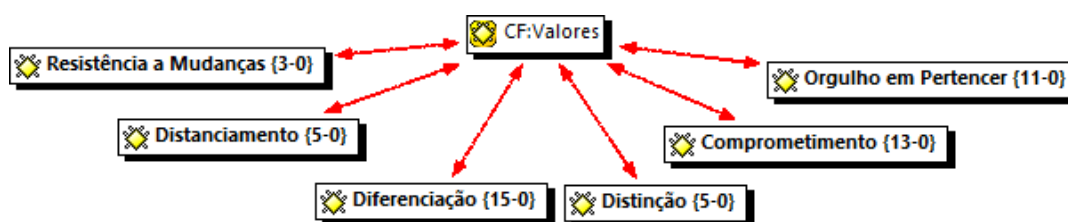


Figura 7. Sobre os Valores
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

3.3 Dinâmica de Grupo

Em 1996, na dinâmica de grupo desenvolvida com os alunos, descobriu-se que eles percebem a instituição como um “Carro Forte” e “Uma Sala de Aula com a Janela aberta para o Futuro”. Perceberam a instituição com força, poder, seriedade, se comparado às melhores escolas do país, conseguindo ao longo do tempo suplantar suas fragilidades. Uma frase clara mostrando tal visão de um estudante foi: “*Éramos um fusquinha, mas hoje somos um Carro Forte*”.

De forma análoga, descreveram que a instituição olha e pensa no futuro, se destacando dentre as demais, abrindo portas ao aluno para a modernidade. Por outro lado, a falta de críticas à instituição ou aos programas desenvolvidos, à época, pode ser entendido nas palavras dos estudantes participantes da dinâmica, predominantemente membros do Diretório Acadêmico apontando a sua escola como: “*É o nosso Lar*”.

Em 2022, para a realização da dinâmica, de modo semelhante ao que ocorreu em 1996 houve a formação de dois grupos de alunos, sendo oferecido a eles peças de montagem tipo “Lego”. A tarefa teve 2 etapas na sua realização: 1ª etapa - os participantes foram orientados a se dividirem em 2 grupos e na sequência discutiram sobre a instituição para definir um objeto que a representasse, assim teriam que construir com as peças

disponibilizadas o objeto escolhido que representasse a instituição; 2ª etapa - os participantes deveriam apresentar o objeto construído, explicando o significado para os demais.

O Grupo 1 foi formado por quatro alunos de graduação de cursos variados. A Figura 8 apresenta o objeto intitulado Pluri Universidade.

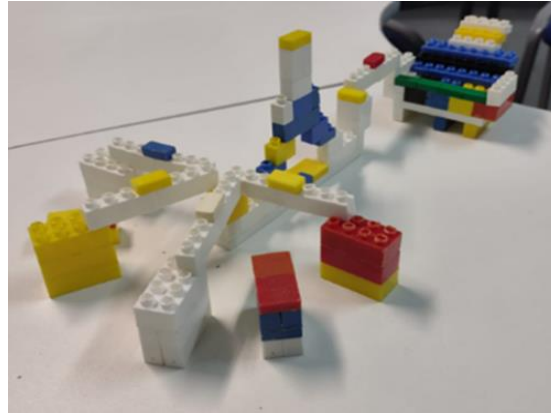


Figura 8. Pluri Universidade
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Segundo relato do Grupo 1, o objeto representa a divisão entre a sociedade e a Universidade ligada por uma ponte. Nesse contexto, a universidade se enquadra na estrutura física sustentada por três pilares: Conhecimento, Inovação e Sustentabilidade.

De acordo com os participantes, o objeto apresentado representa a diversidade. A escada simboliza o objetivo de crescer, representando os trajetos da vida que é composto de altos e baixos. Também representa uma sociedade conectada, e a ponte sinaliza o elo entre a sociedade e a universidade.

O Grupo 2 foi formado por cinco alunos de cursos variados. A Figura 9 apresenta o objeto intitulado de Computador e Ponte.

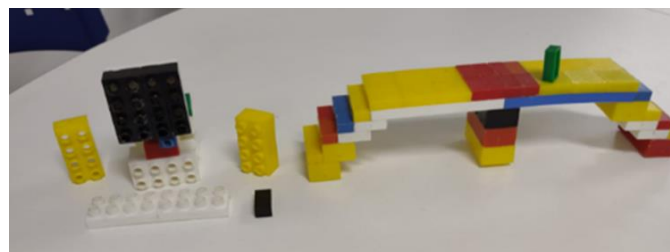


Figura 9. Computador e Ponte
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com os integrantes do Grupo 2, o objeto elaborado representa a Tecnologia e simboliza a instituição, que promove o crescimento do indivíduo por meio de uma ponte que liga sociedade e instituição.

O objeto também representa o crescimento para alcançar novos horizontes. O computador representa o futuro e foi muito importante na pandemia. Ou seja, crescimento atrelado à tecnologia. A representação do degrau representa o crescimento e o 1º degrau é maior pois o primeiro passo é sempre mais difícil. A peça verde colocada em cima representa o aluno e o percurso a ser seguido, no caso a peça está no início e representa o 1º semestre. Em suma, representa a universidade em seu caminho para o crescimento.

Cabe apontar que não houve comunicação alguma entre os grupos durante o processo de construção dos objetos, no entanto os objetos e os valores apontados foram bem semelhantes, o que sugere a clareza com que os valores da Instituição se apresentam para o corpo discente, reforçando os preceitos de Robbins (2005) e Mouta e Meneses (2021) em suas definições de valores sob uma cultura organizacional.

Considerações Finais

A presente pesquisa teve por objetivo comparar a cultura organizacional de uma instituição de ensino superior, visando identificar alterações decorrentes da modificação de sua estrutura jurídica, que migrou de um Instituto Isolado para Universidade, assim a pesquisa teve por objetivo identificar se houve alterações significativas na cultura organizacional e se eventual alteração relaciona-se com a modificação da estrutura jurídica verificada na Instituição de Ensino Superior selecionada considerando o lapso temporal de 1990/1995 e 2016/2021.

A pesquisa se valeu da análise de documentos, realização de entrevistas, realização de dinâmicas de grupo e aplicação de questionários. Essa multiplicidade de meios favoreceu identificar: Valores, Regras, Políticas da Instituição, Políticas de Recursos Humanos, Processos Decisórios e de Comunicação que são os meios mais evidentes que permeiam e definem as redes de poder e os pressupostos básicos da cultura de uma organização.

Os resultados apontaram que o crescimento da instituição foi um fator relevante que provou modificações em alguns aspectos da cultura organizacional em especial em aspectos relacionados a políticas de Recursos Humanos, com destaque para questões

relacionadas a afastamentos de docentes, punições, aprovação de regulamento de conduta disciplinar, plano de carreira e avaliação e desempenho.

Também se observou muitos acordos e parcerias com instituições estrangeiras e com órgãos públicos da área de saúde. O que demonstra avanços em virtude do crescimento da instituição em virtude da implantação do curso de medicina, que conferiu visibilidade externa para a Universidade.

A pesquisa também pode constatar que após o ano de 2019 verificou-se maior rigor na apuração de desvios de comportamentos e descumprimento das regras da instituição, sendo verificadas punições efetivas aplicadas tanto para docentes quanto para alunos que descumprem as regras da instituição, o que denota a preocupação em manter a ordem por meio da intensificação da fiscalização e com a implantação do código de ética e conduta da instituição.

Os resultados corroboram com as teorias que indicam que mudanças culturais geralmente estão relacionadas às situações de crises, trocas de liderança ou em organizações novas em processo de formação (Fleury, 1989; Robbins, 2005; Srour, 2005). No caso em questão, observou-se mudanças significativas em decorrência do processo de expansão da instituição, que se transformou de Instituto Isolado para Universidade com a ampliação do espaço físico ocupado, diversidade na oferta de cursos e modalidades de ensino, pesquisa e extensão, expandindo-se física e geograficamente.

Nesse sentido, pode-se observar o dinamismo da cultura organizacional nessa análise temporal, sendo que o processo de expansão da IES foi um fator determinante das mudanças ocorridas e a criação de subculturas em grupos específicos. Por outro lado, apesar do crescimento e do aumento na variedade de cursos e perfis, notou-se um forte sentimento de pertencimento e identidade, com preservação de alguns traços de costumes e tradições, apontando uma tendência de preservação de valores, possivelmente decorrente da existência significativa de professores e funcionários com vínculo de muitos anos de trabalho, o que justificaria a realização de pesquisas adicionais para analisar os distintos subgrupos e os fatores determinantes de cada subcultura, como sugestão para trabalho futuro (Fleury, 1989; Mouta; Meneses, 2021; Robbins, 2005).

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFCS; (Brasília): CAPES: UAB, 2012.

CALDAS, M. A. **Cultura organizacional e gestão de conflitos**: uma proposta de gestão com base em um estudo de casos múltiplos. 2005. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2005

COMINI, M. **Realidade e Perspectivas das Escolas de Administração: um enfoque estratégico**. São Paulo: FEA-USP, 1995.

FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

FREITAS, M. E. D. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Coleção Debates em Administração, 2012.

GIL, A. C. **Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. V. 4.

KLANN, R. C.; MACHADO, D. D. P. N. Impacto da Cultura Organizacional no uso dos Controles Gerenciais de Empresas Metalúrgicas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 12, p. 90-108, 2011.

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1285-1301, 2011.

MONTEIRO, L. E. M. M. *et al.* Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2011 a 2020. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 10, e313111032796, 2022.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo**: teorias e sistemas. 5. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012.

MOUTA, C.; MENESES, R. O impacto das características do CEO na cultura organizacional e no efeito silo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 2, p. 207-225, 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. Coming to an Awareness of Organizational Culture. **Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHINYASHIKI, G. T. **Uma abordagem quantitativa para o estudo cultura organizacional e seus antecedentes.** 1995. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações:** o desafio das formas de Gestão. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim.** São Paulo: Grupo A, 2016.