



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOCELY SANTOS CALDAS ALMEIDA

**CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA - BAHIA**

Salvador
2015

JOCELY SANTOS CALDAS ALMEIDA

**CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA - BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Administração, da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto Silva

Salvador
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities).

Almeida, Jocely Santos Caldas

Cultura e mudança organizacional: um estudo na Universidade Estadual de Feira de Santana - Bahia/ Jocely Santos Caldas Almeida. – Salvador, 2015.

110 f.: il.

Orientador: Profº Drº. Lindomar Pinto Silva

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica.

1. Administração de empresas - mudança organizacional. 2. Administração de empresas - cultura. I. Silva, Lindomar Pinto, orient. II. Título.

CDD 658.406

JOCELY SANTOS CALDAS ALMEIDA

CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – BAHIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities pela seguinte banca examinadora:

Lindomar Pinto Silva – Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira _____
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

Élvia Mirian Cavalcanti Fadul _____
Doutora em Urbanismo pela UPEC - Université Paris-Est Créteil Val de Marne.
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Salvador, 25 de fevereiro de 2015.

Aos meus pais, Zeca (*in memoriam*) e Celeste, que me deram educação, valores e me ensinaram a andar.

As minhas Marias, Lara e Paula, por terem iluminado a minha vida. A Paulo Henrique, pelo amor, confiança e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

A meus pais, José Caldas e Celeste Regina, por me ensinarem que o estudo é o único caminho possível.

As minhas irmãs, Mary, Miriam, Marly, Nancy, Magaly, Marlu e Jocele e ao meu irmão Élson, por serem a minha família.

Ao Prof. Dr. Lindomar Pinto Silva, por ter aceitado o desafio desta orientação e por ter me mostrado que é possível.

A Paulo Henrique, meu marido, pela presença constante, pelo apoio e compreensão em toda esta jornada.

A Maria Lara e Maria Paula, razões da minha vida, simplesmente por existirem.

A minha sogra Maria Izabel pelo apoio nesta caminhada.

A Leny, minha amiga, que me apresentou ao mundo acadêmico.

Aos amigos da UEFS, Lucia Servo, Dora, Daniela, Esmeraldo, Anna Cristina, pelo apoio em todos os momentos.

A Administração Superior da UEFS pela cooperação para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores, estudantes e colegas técnicos administrativos da UEFS, objetos desta pesquisa, pela participação.

Aos colegas do Mestrado, porque juntos formamos uma turma espetacular.

*“E aprendi que se depende sempre, de tanta,
muita diferente gente,
Toda pessoa sempre é as marcas das lições
diárias de outras tantas pessoas;
E é tão difícil quando a gente sente que a gente é
tanta gente onde quer que a gente vá;
E é tão difícil quando a gente entende que nunca
está sozinho por mais que pense estar [...]”
Gonzaquinha*

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar como a cultura organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) vem impactando os processos de mudanças, no período de 2007 a 2013, na percepção da alta administração, docentes, técnicos administrativos e discentes. Para alcançar este objetivo, adotou-se como referencial teórico a visão da cultura tanto na abordagem de Schein (2009) e Hofstede (2003), quanto a visão das perspectivas culturais de Martin e Frost (2001). Além disso, utilizou-se o conceito de mudança organizacional na visão de Motta (1997). A metodologia utilizada classifica-se como descritiva, qualitativa e quantitativa. Na abordagem qualitativa, foram feitas entrevistas com os membros da administração e análise documental. A análise dos dados coletados nesta etapa utilizou a análise de discursos na perspectiva de Fiorin (2008) que associa os artefatos culturais às figuras enquanto os temas são associados aos valores culturais da organização. Na etapa quantitativa, aplicou-se questionário aos docentes, técnicos administrativos e discentes, para captar a percepção deles sobre a cultura organizacional da organização e os processos de modernização implementados. Os dados foram coletados entre os meses de janeiro a setembro de 2014. Os dados indicam que em primeiro lugar, a UEFS seguiu o mesmo padrão de modernização seguido pela maioria das organizações públicas no Brasil, pós-reforma gerencial. Por outro lado, os dados indicam que diferentemente do discurso da alta administração e dos documentos analisados a pesquisa quantitativa indicou que estes valores culturais desejados pela alta administração não são plenamente compartilhados pelos demais membros da organização, sendo apenas os valores qualidade e flexibilidade para mudança percebidos com níveis maiores de concordância pelos respondentes o que indica ainda um baixo compartilhamento dos valores organizacionais dentro da organização. Por fim, os dados indicam que há uma relação importante entre a percepção dos valores culturais presentes na UEFS e a compreensão dos processos de mudança implementados, indicando que a falta de compartilhamento dos valores disseminados pela alta administração por parte dos demais atores tem afetado os processos de mudança na medida em que percebe-se que não há completa compreensão destes mesmos processos.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional. Mudança Organizacional. Valores Culturais. UEFS

ABSTRACT

The objective of this paper is to evaluate how the organizational culture from Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) has influenced the change processes during 2007 until 2013 according to the senior management, teachers, administrative staff and students point of view. We adopted a theoretical vision of culture based in Shein (2009), Hofstede (2003) and Martin Frost (2001) to achieve this goal. We utilised a descriptive, qualitative and quantitative method of research in order to evaluate the process. In the qualitative approach, interviews were conducted with management members and paper analysis. At this stage, the analysis of data collected was based in speech analysis from Fiorin's (2008) point of view. It associates cultural artifacts to figures while the themes are associated with the organization cultural values. In the quantitative phase we applied surveys to teachers, to business staff and to students with the aim of discovering their opinion about the organizational culture and modernization processes completed. We collected the datum between January and September, 2014. In the first place, the datum indicate that UEFS organization followed the same modernization model followed by most public organizations in Brazil, after management reform. Furthermore, the datum indicate that differently of the senior management speech and the papers analyzed, the quantitative research has shown that these desired cultural values by top management are not shared by the other organization members, and only the quality and flexibility values to change are perceived by respondents with higher levels of agreement, which also indicates a low share of organizational values within the organization. Finally, the data indicate that there is an important relationship among the cultural values inside UEFS and the understanding of the implemented change processes, indicating that there's a gap in value sharing which are disseminated by senior management to the other actors. This fact has been affected the change processes to the extent that there is not complete comprehension about these processes.

Key-Words: Organizacional Culture. Change Organization process. Cultural Values. UEFS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis da cultura Organizacional.....	32
Figura 2 - Tipologia de Martin: Perspectivas e terminologia básica	44
Figura 3 - Processo de mudança	48
Figura 4 - Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Disposição da amostra por Setor	80
Tabela 2 - Nível de concordância percentual com cada Valor/ Mudança.....	81
Tabela 3 - Parâmetros da Regressão – F1MU.....	82
Tabela 4 - Parâmetros da Regressão F2MU.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Disposição das afirmativas do questionário por temas	65
Quadro 2 - Quadro de modelo de análise	69
Quadro 3 - Mudanças na UEFS	77
Quadro 4 - Testes Fatoriais e Parâmetros	82

LISTA DE SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pesquisa em Administração
ARH	Assessoria de Recursos Humanos
ASPLAN	Assessoria Técnica e de desenvolvimento Organizacional
AUDICON	Auditoria de Controle Interno
BAR	Brazilian Administration Review
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Superior Universitário
COP	Conselho de Orçamento Participativo
DAA	Divisão de Assuntos Acadêmicos
DCHF	Departamento de Ciências Humanas e Filosofia
DCIS	Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
FUFS	Fundação Universidade de Feira de Santana
GEFIN	Gerência Financeira
GERAD	Gerência de Administração
GLIC	Gerência de Licitação
GRH	Gerência de Recursos Humanos
O & S	Organização e Sociedade
PDG	Plano Diretor de Gestão
PNDRAE	Plano Diretor de Reforma do Estado
PPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PQVT	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresa
RAP	Revista de Administração Pública
SITIENS	Sistema Integrado de Comunicação
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UNDEC	Unidade de desenvolvimento comunitário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.1 CONCEITUAÇÃO	23
2.2 TRANSMISSÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA.....	27
2.3 TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.4 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.4.1 Pressupostos	32
2.4.2 Heróis	33
2.4.3 Normas	34
2.4.4 Estórias e mitos	35
2.4.5 Ritos, rituais e cerimônias	36
2.4.6 Valores	37
2.4.7 Artefatos e símbolos	39
2.5 PERSPECTIVAS CULTURAIS: INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO, FRAGMENTAÇÃO	41
3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	45
3.2 RESISTÊNCIA A MUDANÇA.....	53
4 METODOLOGIA	56
4.1 APRESENTANDO O OBJETO DE ESTUDO: A UEFS.....	56
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	59
4.2.1 Etapa Qualitativa	59
4.2.2 Etapa Quantitativa	62
4.3 POPULAÇÃO	65
4.3.1 Amostra da Etapa Quantitativa	66
4.4 TRATAMENTO DE DADOS DO ESTUDO DA ETAPA QUANTITATIVA	66
5 RESULTADOS DA PESQUISA	70
5.1 ETAPA QUALITATIVA	70
5.1.1 Mudanças implementadas na UEFS	77
5.2 ETAPA QUANTITATIVA.....	80

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	103
APÊNDICE B - Questionário Sobre Cultura Organizacional e Mudança Organizacional.....	105
APÊNDICE C - Resultados Percentual	109

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional vem sendo discutida nos ambientes organizacional e acadêmico tendo em vista a percepção de que as organizações possuem vida e identidade próprias que as fazem agir frente aos acontecimentos dos ambientes – interno e externo.

Neste sentido, observa-se que o conjunto de normas, políticas administrativas, valores e crenças/mitos que dão forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura, influenciam no seu desenvolvimento. Esse sistema se manifesta através de características valorizadas pela organização, algumas podendo ser constantes em várias organizações, e outras diferentes.

Para Geertz (1989), a cultura organizacional é retratada como uma ciência interpretativa à procura de um significado. E, sendo ciência, é necessário identificar os porquês da sua existência e em que sentido ela é importante e influencia a vida das organizações. Neste contexto, entende-se que a cultura organizacional, além de influenciar a vida das organizações, sofre influência direta da cultura do país em que a organização está inserida. Motta e Caldas (2006) destacam que povos diferentes vivem de formas diferentes (festas, roupas, línguas, símbolos, heróis) e, nesse contexto, questionam se a maneira de gerir organizações também apresenta diferenças entre países.

Infere-se, dessa forma, que a cultura brasileira precisa ser analisada para se entender a cultura das organizações nacionais. É preciso pensar na cultura brasileira a partir da sua história, desde a colonização por portugueses, por uma monarquia, depois por ação do poder militar até um processo democrático propriamente dito. Todo esse percurso histórico levou ao que se chama *estilo brasileiro de administrar*, retratando um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de seus vários componentes (MOTTA, 1997) e (CALDAS, 1997).

A cultura brasileira levada para as organizações é caracterizada por aspectos como concentração de poder, personalismo, patrimonialismo, paternalismo, formalismo, impunidade. Estes aspectos se mostram mais claramente nas organizações públicas que enfrentam um processo de modernização onde se busca

claramente a alteração de um caráter patrimonialista para uma burocracia conforme as definições de Weber e inovações contemporâneas (MOTTA; CALDAS, 2006).

Dessa forma, estudar a cultura organizacional vem sendo o caminho trilhado pelas organizações para entenderem seus processos de mudança e sua relação com as pessoas. O estudo da cultura ajuda a conhecer melhor a organização, porque a cultura determina os padrões de comunicação, de interação, as normas, a criação de valores e a interpretação da realidade da organização.

Observa-se também que em organizações públicas discutir sobre cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo ao qual está inserido. A cultura, como a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça através de suas crenças e valores, ou se desintegre através da não aceitação desses princípios. Assim, a cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham.

Nesse contexto de se entender a cultura organizacional, observa-se que as organizações estão se voltando para processos de mudanças originadas por diversas demandas. Tais mudanças dizem respeito diretamente a questões voltadas para pessoas, infraestrutura, tecnologia e gestão.

Ao ingressar em uma organização, as pessoas buscam, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. No entanto, sabe-se que esses objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam a satisfação dessas necessidades.

Assim, na conjuntura das organizações públicas, constata-se que o processo de mudança teve início com a criação do PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, por Luiz Carlos Bresser Pereira, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado. Este “Plano Diretor” buscava criar condições para a reconstrução da administração pública em bases “modernas e racionais”. Historicamente, a Administração Pública no Brasil evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. “Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada” (PDRAE, 1995) O Patrimonialismo é caracterizado pelo poder soberano e por constantes práticas de nepotismo e corrupção. Ao se aderir a um governo democrático esse formato de administração pública foi substituído pelo Burocrático que buscava formas mais eficientes e se

orientava pela profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal.

De acordo com o PDRAE (1995, p. 26), “A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes”. Em resposta à ampliação das funções do Estado, o desenvolvimento tecnológico e a globalização econômica, surge, na segunda metade do século XX, o modelo de Administração Pública Gerencial, que defende como essencial a eficiência da administração pública (a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços), tendo o cidadão como beneficiário.

Nesta trajetória de mudanças, a mudança cultural é vista como fator importante para conseguir atingir o objetivo de modernização. Assim, surge um conflito entre o que é novo e o que é considerado velho, isto é, as mudanças e inovações das organizações no mundo contemporâneo com uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. Observa-se ainda que as organizações públicas deparam-se com a necessidade de mudanças tanto em aspectos de práticas administrativas quanto em políticos. Além disso, necessitam da integração de aspectos políticos e técnicos para que sejam capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

Partindo da análise anterior, observa-se que, nas organizações, a mudança pode ser considerada como o resultado de pressões advindas de diversas situações. Sejam elas ambientais externas ou internas. Segundo Wood Junior, a palavra mudança já fazia parte do vocábulo dos antigos filósofos gregos. Heráclito, na Grécia Antiga, cinco séculos antes de Cristo, afirmava que se vive em constantes mudanças, em fluxos contínuos, com sua célebre frase: “Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo”. Wood Junior (1995, p. 15)

Isso leva à percepção de que a mudança é algo inevitável e que as organizações precisam estar preparadas para promovê-las ou adequar-se a elas. Wood Jr. et. al (1995, p. 190) definem a Mudança Organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da

organização”. Promover a mudança e a transformação vai depender de maneira direta da cultura organizacional existente.

Entende-se, assim, que a cultura é uma realidade dinâmica. A sua evolução ou a sua mudança podem ser decorrentes das sucessivas funções que os sujeitos desempenham no seio do grupo. A mudança organizacional e a resistência a ela vão ser influenciadas pela cultura organizacional. Dessa forma, entendendo que a Cultura Organizacional defendida por autores como Schein (2009), Morgan (1996), Geertz (1989) deve se apresentar única na organização, mas, muitas vezes, ela se apresenta de maneira diferenciada em suas unidades, em virtude, principalmente, da influência da cultura individual/pessoal.

Nesse contexto de cultura e mudança traz-se esta pesquisa para a Universidade Estadual de Feira de Santana – Bahia, que é uma universidade pública fundada há mais de 40 anos e que passa por frequentes processos de mudança. Assim, é que a presente dissertação busca responder ao seguinte questionamento: ***Como a Cultura Organizacional vem impactando os processos de Mudança Organizacional da UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana a partir da percepção dos atores organizacionais?***

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente trabalho de pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo geral: avaliar como a Cultura Organizacional vem impactando os processos de Mudança Organizacional (no período de 2007 a 2013) da UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana a partir da percepção dos atores organizacionais (técnicos administrativos, dos docentes, discentes e gestores).

1.1.2 Objetivos Específicos

O trabalho apresenta como objetivos específicos:

- Identificar os processos de mudança na UEFS no período de 2007 a 2013;

- Identificar os valores culturais idealizados pela instituição como adequados ao sucesso das mudanças e o nível de compartilhamento da cultura na UEFS a partir das perspectivas culturais;
- Identificar a relação entre a percepção da cultura organizacional e sua relação com as mudanças implementadas na organização.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo da cultura organizacional ajuda a conhecer melhor a organização. Este estudo é fundamental enquanto se entende a cultura como agente de integração, através da formação de padrões de comunicação, de interação e da criação de valores e normas. Dessa forma, Aktouf (1996) destaca que a cultura deixa de ser vista como mais uma variável que a organização detinha e começa a ser entendida como um fenômeno ativo, através do qual os sujeitos criam e recriam os seus ambientes.

Buscando-se material para desenvolver esta pesquisa, constatou-se a carência de produções científicas que abordam o tema de cultura organizacional em instituições públicas e, especificamente, em universidades. Realizando uma pesquisa nos principais periódicos brasileiros na atualidade (RAC- Revista de Administração Contemporânea, BAR- Brazilian Administration Review, O&S – Organização e Sociedade, RAP- Revista de Administração Pública, RAE, Gestão e Planejamento) e os encontros da ANPAD, compreendendo o período de 2007 a 2014, verificou-se que 76 (setenta e seis) artigos foram publicados com a temática de cultura organizacional, destes, apenas 07 (sete) tratam da temática em instituições públicas e apenas dois abordam a temática em universidades. Dessa forma, este trabalho se justifica por se apresentar como uma nova fonte de pesquisa na área.

De maneira mais específica, esta pesquisa vai ser desenvolvida na Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS. Esta é uma universidade pública, fundada em 1968 na cidade de Feira de Santana, interior da Bahia. Ao voltar esta pesquisa para a UEFS, observa-se que a mesma vem, no decorrer dos tempos, se consolidando no campo da Educação, baseada na tríade: ensino, pesquisa e extensão, e daí surge a necessidade de estudar como a mudança

organizacional é impactada pela cultura organizacional e percebida pelos seus membros (professores, técnicos administrativos e gestores). Observa-se que a UEFS, no decorrer do tempo, além da ampliação no número de cursos e de sua estrutura física, ampliou o quadro de servidores técnicos administrativos e docentes.

Dessa forma, destaca-se que a UEFS possui hoje 46 anos de atividade (contabilizando o período como fundação) e que muito dos valores desenvolvidos no início, dos mitos e símbolos já não se encontram tão perceptíveis a todos. Assim, crescer e desenvolver fez com que a UEFS passasse por significativos processos de mudança que, de alguma forma, podem ter sido influenciados pela sua cultura organizacional. Acredita-se então, que um estudo mais detalhado levantará dados para se identificar a forma com que a cultura organizacional da UEFS é percebida e se manifesta para a sua comunidade docente, seus técnicos administrativos e pelos membros da alta administração e como afeta as mudanças implementadas.

Além desta introdução e das considerações finais, o trabalho está estruturado em cinco partes. Na primeira, apresenta-se a Universidade Estadual de Feira de Santana. Em seguida, discute-se as concepções e principais conceitos sobre a cultura organizacional e apresenta-se os elementos da cultura organizacional nas concepções dos vários autores. Na terceira parte apresenta-se aspectos sobre mudança organizacional, a exemplo de histórico, conceitos, importância. Na quarta parte, apresenta-se a metodologia utilizada, enfatizando a caracterização da pesquisa, coleta de dados do estudo, o tratamento dos dados e a estrutura do estudo. Na quinta parte, com base em um estudo de caso na Universidade Estadual de Feira de Santana, descreve-se e explora-se como a cultura organizacional é percebida pelos técnicos administrativos, docentes, discentes e pelos membros da alta administração desta instituição e como afeta as mudanças implementadas na instituição. Em seguida apresenta-se as considerações finais e as referências que serviram de base para a pesquisa, além dos apêndices.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

As pesquisas sobre a cultura organizacional passaram a ser desenvolvidos com maior ênfase nos meios acadêmicos nos últimos trinta anos. Autores como Carrieri (2002), Fleury (1987,1996) e Barbosa (1996), vêm buscando direcionar seus estudos para esta área dos Estudos Organizacionais, porém ainda se percebe insipiente a produção deste tema no Brasil. A cultura organizacional vem sendo discutida nos ambientes organizacional e acadêmico tendo em vista a percepção de que as organizações possuem vida e identidade próprias que as fazem agir frente aos acontecimentos dos ambientes – interno e externo.

Neste contexto, muitos autores vêm manifestando interesse em desvendar a gênese, conceitos e bases teóricas da cultura organizacional e assim, Sackman (1991) apud Carrieri (2005, p. 122), destaca que o termo cultura surgiu nos discursos acadêmicos ingleses por volta de 1871 com Tylor, que definiu “cultura como um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade”. Segundo a autora, os estudos organizacionais sobre cultura, revelam fortes influências da Antropologia e, dessa forma, faz-se necessário um entendimento sobre as abordagens antropológicas que influenciam os estudos da cultura. Por não ser foco deste estudo, apenas citaremos as cinco abordagens antropológicas principais que influenciam os estudos sobre cultura organizacional, de acordo com a própria autora: Evolução cultural, particularismo histórico, funcionalista, materialismo cultural e idealismo cultural.

Embora tenha surgido em 1871 na Inglaterra, a cultura só ganhou relevância nos ambientes organizacionais a partir de 1980. Autores como Carrieri (2002) e Aktouf (1996) atribuem importância ao desenvolvimento e crescimento da indústria japonesa, que ganhou os mercados ocidentais e passou a se destacar pela sua organização e pelo seu modo de produção. Destaca-se, ainda, o fato de que, a partir deste momento, a internacionalização das atividades industriais – globalização – fez com que as organizações tivessem acesso e entrassem em confronto com culturas diferentes através do mundo. Esse confronto cultural fez com que uma nova questão surgisse no estudo da cultura: ela passa a ser vista como variável interna à organização (SMIRCICH, 1983).

Esta visão de que cultura é uma variável interna da organização leva-se a considerar que a organização é uma entidade social e, dessa forma, deve “segregar suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens: em resumo, capaz de produzir sua própria cultura, diferenciando-se das outras [...] Aktouf (1994, p. 42). Este posicionamento de Aktouf reforça o posicionamento de Smircich (1983, p. 164) quando esta avalia a cultura na perspectiva de Cultura Corporativa ou Cultura Organizacional, ressaltando que a mesma tem o poder de manter a organização unida. Para a autora, a cultura pode ser entendida como “uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais [...]”

Fleury *et al* (1997, p.273) também afirmam que:

A década de 80 assistiu a uma multiplicação dos estudos sobre a temática cultura organizacional. Não só nos meios acadêmicos, mas também nas publicações voltadas para o mundo dos negócios, a proporção dos trabalhos, dos relatos de casos, das análises comparativas entre culturas diversas cresceu exponencialmente.

Finalizando esta parte introdutória sobre a gênese da cultura organizacional para iniciarmos sobre os conceitos de cultura, é importante destacarmos os motivos que levaram ao interesse deste tema. Além de motivos como globalização, destaque da indústria japonesa, visão interna da cultura na organização, Aktouf (1994, p. 44) complementa com:

- a) o fracasso do modelo das relações humanas e das motivações que mostraram sua incapacidade intrínseca de resolver o problema fundamental de fazer com que dirigentes e dirigidos se tornem realmente parceiros;
- b) o fracasso do “modelo racional” e do comportamento “científico” das organizações, notadamente em virtude da inibição do potencial humano devido ao seu fechamento em especializações/divisões do trabalho paralisantes, da pilhagem dos recursos do planeta, da poluição e do desperdício e,
- c) enfim, o desejo de fazer emergir “campeões” e “embaixadores” de todos os lados da organização, para suscitar em cada um a procura de um ideal de si mesmo, na organização e através da organização, isto é, na sua “qualidade”.

Assim, observou-se que a cultura organizacional ganhou destaque na Área de Estudos Organizacionais, o que faz com que diversos autores estejam voltados para sua análise e definição. A maneira de ser e agir, particular de cada organização, define a sua cultura organizacional, o que acaba por gerar uma gama maior de discussões em virtude de que esta não se configura tarefa fácil. Segundo os autores Schein (2009), Carrieri (2005), Aktouf (1993), Fleury (1996), Barbosa

(1996), Carbone (2000), a cultura organizacional pode ser definida de maneiras muito próximas e muitas vezes, complementares, porém em alguns casos divergentes.

2.1 CONCEITUAÇÃO

Conforme se observou, a Cultura Organizacional tem se tornado um dos temas mais recorrentes nas organizações modernas. Isso se dá em virtude de que as organizações vivem um período de intensa dinâmica ambiental (interna e externa), diversidades e onde o atual ambiente de trabalho é um cenário que reúne diversos pontos de vistas, ideias novas, intensa busca pela solução de problemas e um trabalho em equipe interativo. Segundo Carrieri (2010) esta dinâmica, conhecida como globalização, é uma volatilidade ambiental por ele entendida como um grau elevado de mudanças que se processam imprevisivelmente nos ambientes.

Para conhecimento e possível comparação apresentar-se-ão algumas definições de cultura organizacional. Entende-se, entretanto, que as definições a seguir não esgotam o tema uma vez que a teoria organizacional não é estável e que apresenta modificações de maneira frequente em virtude da realidade complexa em que vivem as organizações.

Para iniciar, apresenta-se a definição de Frost (1991, p.26), que relata:

[...] falar sobre cultura organizacional parece que significa falar sobre a importância para as pessoas do simbolismo - dos rituais, mitos, estórias e lendas – e sobre a interpretação de eventos, ideias e experiências que são influenciadas e moldadas pelos grupos nos quais elas vivem.

Essa definição é corroborada pelos autores Sá (1998) e Marchiori (2006) que entendem a participação de grupo no contexto da cultura organizacional. Sá (1998, p.952) destaca que a cultura organizacional é “

[...] maneira tradicional e usual de pensar e trabalhar; ela é compartilhada em grau variado pelos seus membros e os novos membros devem aprender a assimilar, ao menos parcialmente, para que eles possam ser aceitos no contexto da organização”.

Na visão de Schein (2009, p.54), que possui uma das definições sobre cultura mais adotadas pelos pesquisadores da área, a cultura organizacional pode ser definida como:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Essa ideia é corroborada por Nassar (2000, p.79), ao afirmar que a cultura organizacional “é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos”. Seguindo esta visão, pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados, o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos das organizações.

Hofstede (1991, p.210), por sua vez, relaciona o conceito de cultura organizacional à antropologia social. Segundo este autor, “a cultura é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida”. Assim, define-a como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras”. E, nesse contexto, o autor destaca que a cultura pode despertar sentimentos positivos ou negativos nos membros da organização. Nesse sentido, se a cultura, para Hofstede (1991), é compartilhada, então, pode-se perceber que ela é adquirida e que no ambiente organizacional os indivíduos vão apreender a cultura disseminada neste ambiente. Deve, dessa forma, ser entendida “como algo que provém do ambiente social do indivíduo e não do seu genes. A cultura deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um” (Hofstede, 1991, p. 23).

Assim, ao fazer uma síntese dos diversos conceitos de cultura organizacional, Hofstede (1991, p. 210) ressalta que grande parte destes se encaixa nos aspectos a seguir:

- Holística: refere-se ao todo como sendo a soma das partes;
- Determinada historicamente: reflete a história da organização;
- Relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos;
- Construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- Difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Geertz (1989, p.10) defende a cultura como sendo “uma ciência interpretativa, à procura do significado”. Então, se a cultura é uma ciência, não basta saber que ela existe, é preciso identificar os porquês da sua existência, em que sentido ela é importante e influencia a vida das organizações. Dessa forma, Geertz (1989) ressalta que a cultura é pública porque seu significado o é, e que é necessário esclarecer que a cultura consiste em estruturas de significados

socialmente estabelecidas. Assim, Geertz (1989, p. 10), ao defender a posição de que cultura organizacional é ciência, analisa que,

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (o que eu chamaria símbolos, ignorando as utilizações provincianas), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade.

Contudo, neste contexto interpretativo, Geertz chama atenção para o fato de que é preciso cuidado nas interpretações dos acontecimentos nos ambientes organizacionais, uma vez que não se devem generalizar as interpretações, tendo em vista que as organizações são diferentes entre si. Assim, destaca que se deve admitir que há uma série de características de interpretação cultural que tornam ainda mais difícil o seu desenvolvimento teórico.

Carrieri (2010) destaca que a cultura organizacional é analisada sobre vertentes diferentes pelos autores Hofstede (1991), Schein (2009), Geertz (1989), Acktoul (1994). Segundo ele, com base nas pesquisas de Smircich (1983), o estudo da cultura organizacional possui duas perspectivas: uma estuda a cultura como uma variável da organização, algo que ela já possui; outra interpreta a cultura como uma metáfora, algo que ela é.

Na primeira perspectiva, a cultura tem caráter de controle, regulação e busca de consenso social. A outra, busca promover uma visão da organização como manifestação da consciência humana, através da análise de símbolos, ritos, linguagens. Carrieri (2010) argumenta que considerar a cultura como metáfora da organização é possibilitar ver o mundo social e organizacional não como um dado concreto, mas como uma criação das interações humanas, das quais resultam as inúmeras significações simbólicas manifestadas na cultura.

Em seguida, pela perspectiva Interpretativista – cultura como metáfora -, Aktouf (1994) ressalta que, só após 1981, a organização passa a ser considerada como uma entidade social com suas regras, mitos e símbolos, capaz de produzir sua própria cultura, diferenciando-se, assim, das demais. Neste sentido, ele ressalta que a cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial (vida simbólica e suas representações, ideologias, ideias) e o material (estruturas econômicas, as técnicas e as vivências), a infraestrutura e as superestruturas. Infere-se assim, que a cultura organizacional é algo voltado a

percepção das pessoas, seus valores morais, sua construção mental, relacionada a organização e sua estrutura.

Morgan (1996) destaca que a cultura delinea o caráter da organização. Utilizando a metáfora de que as organizações são culturas, ele enfatiza que a cultura organizacional não é algo criado apenas dentro da organização. Segundo este autor, a cultura é algo particular de cada povo, sociedade e, dessa maneira, no ambiente de trabalho ela é compartilhada entre os membros. Estes apreendem a cultura da organização adequando-a com a sua própria cultura. Daí a afirmação de que a metáfora da cultura abre caminho para a reinterpretação de muitos conceitos e processos da administração tradicional. Entretanto, é importante destacar que, ao se analisar a posição de Morgan, abstrai-se a ideia de que a cultura nas organizações pode se apresentar de maneira distinta, ou seja, ela pode ser unificada/integrada como um grupo que acredita no trabalho conjunto; ou pode ser fragmentada dividida em subculturas/ grupos que pensam a perspectiva da organização de maneiras diferentes.

Dessa forma, observa-se que, se existem várias abordagens para se interpretar a cultura, então é necessário saber que a cultura nos ajuda a entender os contextos dos sujeitos nas organizações e, assim, desenvolver descrições minuciosas dentro da própria organização. Infere-se, então, que a cultura organizacional, apesar de ser interna à organização, sofre influências do ambiente externo através da cultura dos seus membros.

Ao analisar os diversos conceitos sobre cultura organizacional, percebe-se que, de maneira geral, os autores concordam com a ideia de que aquela representa a identidade da organização e sua maneira de agir e decidir. Esta identidade pode ser mais homogênea em algumas organizações o que demonstra sua capacidade de ser duradoura e aceita por seus membros, reforçando a ideia de cultura integrada, como defendida por alguns dos autores citados. Em contrapartida, outras organizações apresentam uma cultura mais heterogênea, ou compartilhada de formas diferentes, o que a torna mais discutida e, talvez, menos aceita por seus funcionários, reforçando a ideia de cultura mais fragmentada.

2.2 TRANSMISSÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA

Uma cultura integrada é caracterizada por valores centrais intensamente assumidos e amplamente compartilhados. Assim, os elementos constitutivos de uma cultura organizacional e responsáveis por sua formação e fixação entre os funcionários podem, em um mundo de constantes e rápidas transformações, sofrer alterações e passar a ter percepções diferentes por parte dos funcionários.

Com o desenvolvimento e crescimento da organização, as interações entre os indivíduos vão sendo fortalecidas, o que favorece o aparecimento dos grupos formais e informais. Dessa forma, novos membros entram na organização e reforçam estas relações. Tomei e Brausntein (1994, p.18) destacam que “o processo de socialização dos novos membros é uma ferramenta muito útil e importante para transmitir a cultura de uma organização”. Segundo esses autores, é por meio da socialização organizacional que “as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status ou papéis na organização são estruturadas”.

A importância da socialização para a manutenção da cultura é corroborada por Vergara (2004) ao afirmar que uma das formas mais significativas de fazer com que a cultura seja assimilada pelos funcionários se dá pela socialização organizacional. Apreende-se, assim, que a socialização é o processo ao qual as pessoas são submetidas para aprenderem as histórias, rotinas e costumes da organização na qual está ingressando.

Definindo a palavra socialização, Leavitt (1991) aborda questões como educação, o mais utilizado, e ainda treinamento, manipulação. A ideia principal é a persuasão das pessoas para adotarem atitudes e passarem a ter determinadas crenças presentes na organização. A socialização, segundo este autor, acontece de diversas formas, sendo as mais usuais a utilização de exemplos, além de reforço sobre comportamentos adequados ou, até mesmo, demonstração de comportamentos impróprios. Um programa de socialização organizacional deve ser focado em fazer com que a cultura da organização seja internalizada de tal forma que se perpetue por gerações futuras.

Nesta linha de pensamento, Pascale (1985, p. 38) ressalta que as culturas integradas “têm uma tendência maior a sua sustentação e que utilizam-se do

processo de socialização dos novos participantes, para fazer com que a cultura perdure”.

Por outro lado, Schein (2009, p.48) destaca que “... a cultura é aprendida basicamente através de dois mecanismos interativos: redução da dor e ansiedade (modelo de trauma social) e reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso)”. No primeiro caso, o indivíduo sente-se ansioso em virtude da sua incerteza em conseguir desenvolver bem seu trabalho em um novo ambiente com um grupo ainda desconhecido e se haverá uma relação satisfatória. No segundo caso, o do reforço positivo, as pessoas tendem a repetir as ações que de alguma forma funcionaram e deram um resultado satisfatório e a abandonar as ações que não funcionaram. O cuidado nos dois casos, no decorrer da vida organizacional, moldará os valores essenciais à organização, que serão disseminados e compartilhados por todos os seus membros.

Ao se falar em compartilhamento/transmissão da cultura organizacional, segue-se diretamente para a ideia de socialização organizacional e seus diversos instrumentos para que ela venha acontecer. Entretanto, a cultura transmitida precisa ser mantida entre as gerações a fim de garantir a estabilidade da organização. Dessa forma, observa-se que as organizações utilizam-se, principalmente, dos seus rituais para garantirem a conservação da cultura. Assim, os rituais têm sido utilizados pelas organizações como instrumento de manutenção da cultura e podem ser exemplificados como a entrega de prêmios ao melhor funcionário do mês; na forma de cerimônias para homenagear o funcionário que se aposenta; em festas de confraternização de natal e de outras datas importantes, além de encontros onde a organização se aproveita do momento em que todos estão reunidos e reforça diretamente a importância do alcance das metas organizacionais e indiretamente que o sucesso sempre é possível quando a ousadia/inação e trabalho perseverante são aplicados. Os rituais serão mais detalhados no item 3.4 quando se aborda a questão dos elementos e níveis da cultura.

2.3 TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Analisando de forma mais detalhada, apreende-se que a cultura organizacional se apresenta de maneiras diferentes nos diversos ambientes organizacionais. Isso leva Freitas (1991) a defender que nenhuma classificação de

cultura organizacional consegue determinar todos os tipos de cultura organizacional e nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todos os seus matizes. Assim, Schein (2009, p. 178) determina que:

O cientista que tenta estudar determinada área, como comportamento humano nas organizações, liderança e cultura organizacional, deve desenvolver categorias que sejam úteis para ajudar a dar sentido as variações que observamos. Tais categorias podem derivar de categorias culturais que já existem ou podem ser inventadas e nomeadas com novas palavras, como monocrônico e policrônico, dimensões do conceito de tempo.

Seguindo este pensamento, várias classificações de tipologia da cultura organizacional foram desenvolvidas. Como tipologia não é o foco deste trabalho, abordaremos o tema apenas para introduzir a questão dos elementos.

Ao abordar a questão da tipologia ou dimensão cultural, Smircich (1983) destaca a questão de que a cultura organizacional deve ser entendida a partir de metáforas, que devem ser analisadas com base em diferentes pressupostos que variam de acordo com a linha de pensamento. Segundo a autora, é preciso entender que as metáforas fazem parte da realidade associada a coisas diferentes. Nesse contexto, é importante utilizar as metáforas como meio de interpretar e entender a realidade. Além das metáforas, a autora indica a análise da cultura organizacional através do entendimento da mesma como variável. Variável independente, que está relacionada com a questão da relação de influência existente entre a organização e o ambiente em que está inserida. E a cultura como variável interna, onde as organizações são fenômenos de produção de cultura. Elas produzem seus rituais, lendas e cerimônias. A autora destaca a necessidade de se estudar a organização a partir da sua cultura uma vez que ela se destaca como parte importante no desenvolvimento da mesma.

Para Handy (1976 apud Sales 2011), a tipologia de cultura considera os canais de poder dentro de um sistema organizacional, podendo ser classificada em: 1) Cultura do Poder: é a cultura encontrada francamente nas pequenas organizações organizacionais, 2) Cultura de Papéis: a cultura que também é conhecida como burocracia, aquela na qual se trabalha pela lógica e pela racionalidade. 3) Cultura da Tarefa: é a cultura voltada para o trabalho ou projeto, e que tem como base o estímulo ao trabalho em equipe. 4) Cultura da Pessoa: é uma cultura pouco comum, que mantém seu foco centralizado no indivíduo.

Por outro lado, Schein (2009, p.179) argumenta que “o dilema em construir dimensões para estudo e organizá-las em tipologias é, por conseguinte, pragmático em relação ao que se tenta observar e descrever [...]” Dessa forma, sugere que a cultura seja analisada pelas seguintes tipologias:

a) Tipologias que focam suposições sobre participação e envolvimento: baseadas fundamentalmente na relação básica que o indivíduo mantém com a organização, o que, segundo ele, se justifica como a dimensão mais fundamental para a construção de uma tipologia. Nesse contexto, sugere a tipologia das organizações defendida por Etzioni (organizações coercitivas, utilitárias e normativas);

b) Tipologias do caráter corporativo e da cultura: o caráter é visto como componente da cultura, consistindo em visão compartilhada, fé motivacional. Nesta linha de pensamento, sugere as tipologias de Goffee e Jones (1998), baseada nas dimensões-chave solidariedade e sociabilidade. Para eles, a cultura pode ser fragmentada, mercenária, comunitária e em rede. Ainda neste contexto, Schein (2009) sugere a tipologia de Cameron e Quinn (1999), onde a cultura pode ser classificada em clã, hierarquia, adocracia e mercado.

c) Tipologias intra-organizacionais: são as tipologias voltadas para a distinção entre os tipos de trabalho existentes em uma organização. Segundo o autor, cada grupo que desempenha atividades semelhantes pode desenvolver sua própria cultura. Como exemplo, cita a cultura do operador, a cultura da engenharia e a cultura executiva.

Por outro lado, Alvesson e Berg (1992), ao estudarem sobre a cultura organizacional, ressaltam a existência de doze perspectivas de estudos sobre o tema. Estas perspectivas foram reunidas em cinco grupos chamados convenções que representam a visão comum de um grupo de pesquisadores sobre o tema cultura organizacional. As convenções são: 1) Cultura: agrupa as perspectivas de que as organizações possuem uma única cultura; 2) Construção de significados: agrupa os autores que tentam compreender a realidade social e organizacional através de aspectos históricos; 3) Ideologia: congregam os autores que acreditam que a ideologia é o elemento central dos estudos sobre cultura; 4) Psicodinâmica: congrega as perspectivas de que a cultura é fruto do inconsciente das pessoas; e, 5) Simbolismo: os autores agrupados nesta convenção partem do princípio de que há muita confusão e ambiguidade na realidade organizacional.

Em outro contexto, Donnelly (1984), ao desenvolver a sua tipologia, enfoca a influência do planejamento na criação de valores compartilhados e no grau de estabilidade existente na organização do processo de trabalho: 1) Cultura Excelente: é a cultura planejada, ou seja, a organização e as pessoas têm sentido de missão; os planos são comunicados e as pessoas sabem o porquê e para onde estão se dirigindo. 2) Cultura Fuzzy (vaga/indistinta): é caracterizada pela indefinição de rumo, por constantes mudanças na equipe e pela falta de perspectivas. 3) Cultura Awful (horrível): ocorre em ambientes organizacionais em constantes crises e confusão, sendo caracterizada por atuações emergenciais e clima desagradável e frustrante.

2.4 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

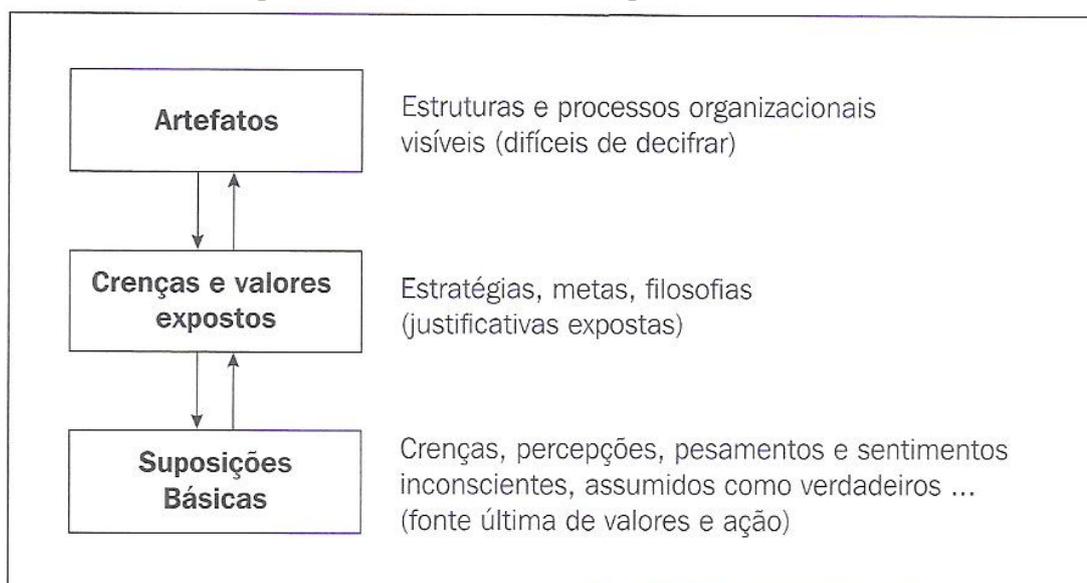
Mesmo com as diversas tipologias da Cultura Organizacional, percebe-se que a essência dessa Cultura é, em grande parte, abstrata e comportamental apresentando também aspectos mais visíveis. Estes são os elementos que, quando descritos, possibilitam um maior entendimento a respeito da cultura da organização. Os elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização a respeito do que é válido e importante no ambiente organizacional. Estes elementos são, segundo Fleury (1996, p.76), “Princípios, valores e códigos; Conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; Tabus, crenças e pré-noções; Estilos, juízos e normas; Tradições, usos e costumes; Símbolos, mitos e lendas.”

Neste contexto, Schein (2009, p.23) destaca que os elementos da cultura são observados em níveis diferentes a exemplo de nível visível e nível menos visível:

A cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, com o termo nível significando o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Parte da confusão em torno da definição do que a cultura realmente é resulta de não diferenciar os níveis em que ela se manifesta. Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura.

Os principais níveis de análise cultural, defendidos por Schein podem ser observados na Figura 1.

Figura 1 - Níveis da cultura Organizacional



Fonte: Schein (2009, p.25).

Dessa forma, observa-se que, na verdade, os elementos da cultura organizacional estão presentes nos níveis citados e o que se desprende sobre os elementos constitutivos da cultura é que, apesar de não ser fácil, é possível transformar a cultura organizacional e isso vai depender de qual vertente de estudos se vai seguir.

Nesta perspectiva apresentaremos a seguir os principais elementos da cultura organizacional defendidos por grande parte dos autores desta temática, a saber: valores, pressupostos, artefatos, estórias e mitos, ritos, rituais e cerimônias, heróis, normas. Entretanto, vale ressaltar que este trabalho dará um enfoque maior nos elementos valores, artefatos/símbolos e ritos por representarem a base desta pesquisa.

2.4.1 Pressupostos

Para Schein (2009) os pressupostos são os elementos principais da cultura por influenciarem na tomada de decisão ao permitirem uma visão geral da realidade. Para este autor, a cultura como um conjunto de pressupostos é sempre um processo de formação, uma vez que a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente externo é algo contínuo, que está sempre acontecendo.

Segundo Freitas (2007), o termo pressupostos tem sido usado para explicar aquilo que é tido como verdade na organização. E como verdade, os pressupostos não são questionados, nem discutidos e sim, encarados como algo natural.

Assim, no contexto da cultura organizacional os pressupostos se referem ao que se pensa sobre a natureza humana; sobre o relacionamento com o ambiente; sobre a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas; da atividade humana, do trabalho e do divertimento; da realidade e da ética. Essas suposições e princípios não são contestados na organização, sendo, em geral, inconscientes. Apreende-se que os pressupostos são fatores percebidos através da ação e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que, apesar de se viver em um ambiente dinâmico e repleto de mudanças rápidas, os pressupostos que foram aprendidos e disseminados na organização possuem o papel de manter estável o ambiente interno reduzindo a ansiedade e os conflitos do grupo diante da incerteza.

2.4.2 Heróis

Observa-se que grande parte dos elementos da cultura organizacional é voltada para uma vertente antropológica da qual constam mitos, ritos e heróis. Para Barbosa (1996), a figura do herói é bastante analisada dada ao comportamento moral, social e político que se atribui a esses personagens.

O herói é aquele que consegue deixar sua marca, que consegue desenvolver ações vistas como “impossíveis”. Hofstede (1991, p.22) argumenta que heróis “são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e por isso servem de modelos de comportamento”. Freitas (2007, p. 22), ao analisar a figura do herói, destaca que esta é bastante importante no ambiente organizacional por ter funções bem definidas:

demonstrar a todos que o sucesso pode ser humano e atingível, fornecem um modelo de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e exercem uma influência duradoura que motiva os empregados. Eles personificam os valores e condensam a força de trabalho.

Barbosa (1996) atenta que o herói se sobressai dos demais personagens pelo seu perfil e características pessoais, pois em qualquer que seja a situação em que esteja atuando vai se destacar frente aos demais: seja na organização, na guerra ou “enfrentando os índios em um faroeste”.

Fleury (1987) destaca que os heróis nascem das histórias dos atos de coragem, que personificam os valores e proveem modelos de comportamento para os demais. Necessariamente os heróis não são os donos ou fundadores da organização, mas algum funcionário que teve uma postura mais ativa “heroica” diante de alguma situação decisiva para a organização. Ao praticar o ato heroico, ele demonstra seu comprometimento com a organização e passa a servir de modelo para os demais indivíduos da organização. Assim, o herói é visto como parte importante que dá sustentação à cultura organizacional.

Entretanto, apesar da grande importância percebida na figura do herói, Freitas (2007) ressalta que em virtude dos vários eventos que acontecem no ambiente organizacional tais como globalização, fusões, aquisições entre outros, as organizações passam por grande rotatividade de pessoal e isso atinge também o nível executivo, o que faz com que os grandes nomes não permaneçam no cargo por muito tempo e, dessa forma, não venham a ser vistos como heróis.

2.4.3 Normas

É importante destacar que toda organização possui maneiras próprias (procedimentos) de desenvolver as atividades para atingir os objetivos. Esses procedimentos direcionam os indivíduos dentro da organização e influenciam seus membros, pois representam a maneira de se comportar que é esperada, aceita ou apoiada pelo grupo.

Freitas (2009) afirma que não existem organizações sem normas e regras. As normas vão se tornando cada vez mais claras para as pessoas na organização à medida que vão convivendo nesse ambiente. São as normas que mantêm a ordem, a disciplina e a coerência no ambiente de trabalho. Diz-se, pois, que a norma é o comportamento sancionado grupalmente, através do qual as pessoas são punidas ou recompensadas, confrontadas ou estimuladas. Entretanto, vale ainda considerar que a sanção da norma é uma síntese harmoniosa dos outros elementos culturais

vigentes, tais como pressupostos, crenças, tabus, estórias e mitos, heróis etc. (PINTO, 2006).

Observa-se, a partir da colocação deste autor, que as normas são definidas dentro da organização levando-se em consideração a própria maneira de ser da organização, atentando-se para suas questões voltadas a elementos da sua cultura. Esta ideia é corroborada por Freitas (2009), quando destaca que, ao se definirem as normas, leva-se em consideração as crenças ou pressupostos, os valores que são mais compatíveis com os objetivos da organização e que estas normas fluem através de canais de comunicação formais e informais e por exemplos de heróis e rituais.

2.4.4 Estórias e mitos

Autores como Aktouf (1994, p. 52) defendem que a “cultura é organizada, sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis e universais, em especial pelo mito”. Esta posição é reforçada por Smith *apud* Aktouf (1994, p.53), ao determinar que os mitos “são necessários para organização das relações entre os indivíduos na organização”. Segundo ele, os mitos são responsáveis por criar e enraizar, na organização, as bases dos significados e da comunicação e constroem as categorias onde as culturas são fortalecidas.

Levi-Strauss (1970, p.140) define que o mito “é, ao mesmo tempo, uma estória contada e um esquema lógico que o homem cria para resolver problemas que se apresentam sob planos diferentes, integrando-os numa construção sistemática”. Os mitos, assim como os heróis, são lembrados como sustentação da cultura organizacional em virtude de construírem a representação do comportamento ideal.

Em complementação aos mitos, têm-se as estórias que, segundo Freitas (2007, p. 23) “são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado”. As estórias têm como objetivo servir de mapas ou scripts que orientam os membros da organização, em especial os novos, para que se consiga atingir os objetivos da organização. Isso acontece em virtude de que as estórias possuem valor simbólico e servem para indicar as formas de agir por fornecerem descrições de pessoas, lugares e ações.

O que se percebe, no entanto, é que, apesar de claramente serem defendidas em referências sobre cultura organizacional, as histórias, quando não valorizadas pelas organizações, passam a fazer parte de memória obsoleta o que não ajuda o desempenho da organização e fragiliza a perpetuação da sua cultura.

2.4.5 Ritos, rituais e cerimônias

Entende-se que os ritos ou rituais são atividades promovidas pela organização que expressam e reforçam seus valores, as metas e pessoas importantes no contexto da organização. Estas atividades estão sendo mais valorizadas pelas organizações em virtude de que as mesmas atuam em ambiente dinâmico onde o foco está voltado para o desempenho das pessoas.

Assim, os ritos têm sido utilizados pelas organizações como reforçadores da cultura e como instrumento de motivação na entrega de prêmios, na forma de cerimônias, de festas e encontros onde a organização se aproveita do momento e reforça diretamente a importância do esforço coletivo a fim de que se alcancem as metas e objetivos organizacionais. Nestes momentos de integração, a organização aproveita ainda para lembrar a todos que o sucesso sempre é possível quando há disposição para o trabalho por parte de toda equipe.

Os ritos mais utilizados pelas grandes organizações podem ser exemplificados pelo “café com o presidente”, onde um grupo de pessoas toma o café da manhã com o presidente da organização e pelo “trote”, onde se submete o novo funcionário a uma situação inusitada – a exemplo de “um jovem executivo limpar o banheiro em seu primeiro dia de trabalho” - para ensinar-lhe que humildade faz parte dos valores defendidos pela organização.

Trice e Beyer apud Pinto (2006), ao desenvolverem trabalhos sobre a questão de mudança cultural, analisam a função dos ritos e rituais nas organizações de acordo com os objetivos a que se destina cada um deles. Dessa forma, eles determinam a existência de, pelo menos, seis tipos de ritos ou rituais praticados pelas organizações, a saber:

a) Ritos de passagem: são os ritos utilizados no processo de socialização, quando novos participantes são introduzidos na organização ou pelo novo treinamento do pessoal. Esses ritos têm como objetivo maior minimizar impactos na maneira como

as pessoas exercem suas novas responsabilidades na organização para, assim, manter ou restabelecer o equilíbrio das relações sociais;

b) Ritos de Degradação: são rituais mais raros de serem promovidos pela organização. Entretanto, quando acontecem apresentam como objetivo a redução de poder de determinado membro da equipe de trabalho e dissolução de identidade social, como nos casos de afastamento, demissão de um alto executivo ou denúncias públicas de falhas e incompetências;

c) Ritos de Reforço: este rito tem objetivo contrário ao de degradação uma vez que é desenvolvido para dar conhecimento público sobre os bons desempenhos, promovendo o reconhecimento pessoal. Este rito pois reforça a importância dos membros para a organização;

d) Ritos de Renovação: este rito apresenta como objetivo maior acolher e assistir os membros da organização, através de programas de assistência ao empregado, criação de equipes;

e) Ritos de Redução de Conflitos: estes são ritos que buscam a pacificação no ambiente organizacional e são usados para a restauração de equilíbrio de relações sociais instáveis, com redução dos níveis de conflitos e agressões, através de negociações coletivas;

f) Ritos de integração: estes são desenvolvidos na forma de festividades, encontros informais etc., e têm o objetivo de reforçar sentimentos e valores comuns, com o intuito de manter as pessoas comprometidas com o sistema social ao igual tempo em que facilitam e mesmo induzem a liberação das emoções.

2.4.6 Valores

Os valores são tidos por requisitos pessoais adequados à organização. Segundo Hofstede (2003), os valores fazem parte das primeiras coisas que as crianças aprendem de forma muitas vezes inconsciente. Por serem questões morais, não são diretamente perceptíveis exteriormente e sim percebidos nas ações das pessoas. Segundo Hofstede (2003, p.213)

Os valores são adquiridos precocemente na vida, em especial na família e vizinhança e mais tarde na escola. Quando uma criança atinge os dez anos de idade, a maior parte dos seus valores básicos foram já programados na sua mente. As práticas organizacionais, por outro lado, são aprendidas através da socialização no lugar de trabalho, onde a maioria das pessoas entra na idade adulta, com a maior parte dos seus valores firmemente

enraizados. Para os valores ocupacionais, o lugar de socialização é a escola ou universidade, o que acontece entre a infância e a idade adulta.

Isso significa que os valores individuais são introduzidos na organização por todos aqueles que participam dela. Na organização, os valores dos líderes representam uma forte influência na formação de suas culturas, entretanto, a maneira como eles vão interferir no comportamento dos seus participantes acontecerá através das práticas partilhadas (HOFSTEDE, 2003).

Observa-se assim, que os valores representam aquilo que é importante para o desempenho da organização e devem ser considerados guias para o comportamento das pessoas. Em outras palavras, no ambiente organizacional, os valores correspondem à maneira de agir dos indivíduos, às prioridades dadas ao desempenho na função; à capacidade de inovação; à lealdade; à hierarquia; às maneiras de resolver os conflitos e problemas. Esses valores também podem se manifestar na estrutura organizacional, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade.

Por outro lado, Deal e Kennedy apud Freitas (2007, p.16) descrevem a influência dos valores no desenho formal da organização.

Assim, os valores indicam quais são as questões prioritárias a serem observadas, que tipo de informação é mais relevante no processo decisório, quais as categorias profissionais são as mais respeitadas, em que áreas estão alocados os cargos de maiores salários e quem ascende mais rapidamente na organização.

Ainda de acordo com estes autores, valor é o “pano de fundo de qualquer cultura corporativa” (DEAL; KENNEDY 2000 apud FREITAS, 2007, p.17). Como a essência da filosofia da companhia para a realização do sucesso, os valores servem de senso de direção comum para todos os empregados e guia de comportamento para o seu dia-a-dia.

Nesta linha de pensamento, Schein (2009) ressalta que os valores são confirmados apenas quando há experiência social compartilhada pelo grupo. Isso significa que os valores só são reconhecidos como elementos da cultura a partir do momento em que são compartilhados e aceitos por todos os integrantes do grupo. Assim, Schein (2009, p. 27) afirma que,

o grupo aprende que certas crenças e valores, como inicialmente promulgado por profetas, fundadores e líderes, funcionam no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo. E, à medida que continuam funcionando, transformam-se gradualmente em

suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento.

Infere-se daí, que os valores que passam a ser compartilhados servirão como guia de comportamento para os membros que fazem parte da organização e para aqueles novos membros que estão chegando para integrar o grupo. Este autor ainda chama a atenção para o fato de que os valores tenham congruência com a missão da organização.

É necessário ressaltar que os valores exercem importante papel no processo de comunicação com o ambiente externo da organização, o que se pode, de fato, esperar dela. Os slogans das organizações geralmente passam para o público seus valores. Observa-se ainda, que os valores são importantes porque se relacionam com sentimento de crescimento pessoal, elevam o comprometimento com a organização, aumentam a autoconfiança nos valores organizacionais, favorecem um comportamento ético, constroem compatibilidade com os objetivos da organização (FREITAS, 2007).

2.4.7 Artefatos e símbolos

Os artefatos “são considerados a arte da organização, aspectos tangíveis que possibilitam o sujeito ouvir, ver, sentir, incorporar a cultura, sendo representados pelas normas e símbolos” (MACHADO, 2004 p. 64). Dessa forma, apreende-se que os artefatos são aspectos visíveis e tangíveis que caracterizam a organização e que tornam mais fácil a internalização da cultura por parte dos indivíduos.

Schein (2009), Machado (2004), Freitas (2007) compartilham da ideia de que os artefatos representam tudo aquilo que é visível ao grupo, a exemplo de tecnologia, produtos, arquitetura, vestuário, entre outros aspectos.

Dessa forma, Schein (2009, p. 28) afirma que,

Os artefatos representam assim, apenas o primeiro nível de sua visibilidade e se manifestam no modo de trajar das pessoas, na maneira de falar, nos níveis de ruído tolerados, no *layout* dos escritórios, na formalidade ou informalidade das pessoas, nos seus processos de trabalho e na forma de comunicação, entre outros.

Observa-se assim, que é possível apreender que os artefatos exercem papel importante, pois entende-se que desde que as organizações passaram a ser concebidas como culturas é deles que surgem os valores que mantêm a base da cultura. Gagliardi (2001, p.129) define artefatos como sendo:

a) um produto da ação humana que existe independentemente de seu criador, b) intencional, em sua essência, ou seja, objetiva resolver um problema ou satisfazer a uma necessidade, c) percebido pelos sentidos, uma vez que é dotado de corporalidade ou fisicalidade.

Com essa definição, o autor sugere que a busca por se estudar os artefatos formadores da cultura organizacional está muito além de apenas se entender a cultura, mas de buscar uma experiência estética, não no sentido apenas da beleza, mas no sentido de uma forma de conhecimento sensorial, aquele que só pode ser sentido; de uma forma de ação desinteressada, aquela que é definida por impulso e uma forma de comunicação, que é diferente do discurso.

Neste contexto de entender a importância dos artefatos para a cultura organizacional, Gagliardi (2001, p.132) destaca que:

a necessidade do estudo dos artefatos é particularmente significativa para aqueles que embarcam na exploração das culturas organizacionais – isso quer dizer, como sistemas de significado simbólico – por pelo menos duas razões. Primeiro pode-se razoavelmente conjecturar que os artefatos não constituem manifestações secundárias e superficiais de um fenômeno cultural mais profundo, mas se constituem em um fenômeno cultural primário que influencia a vida corporativa com base em dois pontos de vista distintos : a) artefatos tornam materialmente possível favorecer, obstruir ou mesmo prescrever a ação organizacional; b) de forma mais geral, os artefatos influenciam nossa percepção da realidade , até o ponto de delinear, sutilmente, crenças, normas e valores culturais. Em segundo lugar, se alguém estiver preocupado com o simbolismo organizacional, este não deve se esquecer que símbolos são concretizações dos sentidos e as coisas constituem seu domicílio mais usual e natural. Na extensão em que a realidade material é o veículo por meio do qual o conhecimento inefável ou tácito – que geralmente escapa ao controle da mente – é comunicado, o estudo das coisas nos habilita a objetivar diretamente o cerne de uma cultura, aquilo que os sujeitos não desejam e, acima de tudo, não conseguem – comunicar, ao menos em palavras.

Gagliardi (2001) defende ainda que os artefatos constituem um eficiente sistema de “comunicação alternativo à linguagem” nas organizações, uma vez que as coisas tornam visíveis aquilo que a organização deseja expressar para os indivíduos que fazem parte dela e, assim, facilitar no processo de internalização de valores.

Neste mesmo contexto, Kubler (1962) *apud* Gagliardi (2001) destaca que os artefatos podem ser vistos como obras de arte que são admiradas de forma especial e que levam o indivíduo a se envolver de forma mais sensível.

Contudo, se faz necessária a percepção de que a utilização dos artefatos como meio de fazer a cultura organizacional ser passada entre os indivíduos deve ser feita de maneira cautelosa. Schein (2009) chama a atenção pelo fato de que, apesar dos artefatos serem de visibilidade e observação fáceis, eles são de difícil

interpretação. Levando-se em consideração que as pessoas possuem sua própria gama de conhecimentos e valores, a interpretação dos artefatos não acontece de maneira unívoca entre todos. No processo de interpretação, os valores pessoais são levados em consideração e muitas vezes se sobressaem em relação aos objetivos almejados pela organização com os artefatos visíveis.

Apreende-se assim, que as pessoas, de uma maneira geral, possuem símbolos que guiam sua existência. Os símbolos são representados por expressões materiais que possuem algum significado para os indivíduos. Podem ser representados por objetos, desenhos, cores. No dia a dia da vida pessoal, esses símbolos podem ser religiosos, como cruz ou imagens de orixás; podem ser esportivos como camisas e bandeira de times.

Hofstede (1991) discorre que os símbolos são tudo aquilo que transportam um significado particular que é reconhecido apenas por aqueles que compartilham daquela cultura. Esses símbolos podem ser palavras, gestos, figuras e objetos. O autor argumenta que os símbolos não são eternos e que podem desaparecer à medida que novos símbolos vão surgindo.

Entretanto, vale destacar que os símbolos não são comuns às organizações. Eles, ao contrário, variam de organização para organização. Tavares (1991, p. 79), destaca que:

No âmbito das organizações, as apresentações materiais dos símbolos além das expressões verbais, podem ser apontadas tais como: bottons e crachás, objetos de premiação (com valor intrínseco ou não), vagas na garagem, cartões de apresentação, móveis e fardamentos.

Esses elementos apontados acima, denotam significado de poder. Entretanto, outros elementos fazem parte do universo simbólico das organizações tais como os logotipos, slogans e até mesmo o produto.

2.5 PERSPECTIVAS CULTURAIS: INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO, FRAGMENTAÇÃO

A cultura organizacional na Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS é o foco principal deste trabalho. Por se tratar de uma universidade pública que foi criada em 1968 ainda como faculdade e passou por todo processo de crescimento, desenvolvimento, ampliação, renovação dos seus quadros de pessoal até chegar a sua atual configuração como universidade, é preciso entender se há um processo de homogeneidade ou heterogeneidade de sua cultura.

Dessa forma, ao se falar sobre cultura organizacional, necessário se faz entender suas principais perspectivas que derivam das dimensões subjetiva e objetiva. Davel e Vergara (2001) diferenciam as dimensões da cultura ressaltando que a dimensão subjetiva é representada pela relação entre as significações e a dimensão objetiva é representada pelas práticas gerenciais que interagem com aquelas (significações).

Assim, Martin (1992), Carrieri (1999) e Meyerson e Martin (1987), trazem para o contexto dos estudos organizacionais as perspectivas culturais de integração, diferenciação e fragmentação. Para Carrieri (2008) o estudo da cultura organizacional sob a perspectiva da integração parte do pressuposto de que a cultura pode ser criada pelos fundadores e líderes da organização e assim mantida e passada por gerações. Carrieri (2008, p. 23) afirma que “nesse sentido, a cultura é vista como uma variável que pode ser manipulada para promover um consenso, dar clareza e, principalmente, manter as pessoas unidas e conformadas”.

Dessa forma, na perspectiva da integração, observa-se o foco nas características de consistência, consenso organizacional e na transparência. Nessa perspectiva defende-se que a cultura integrada leva a organização a um melhor retorno financeiro. Martin e Frost (2001, p. 224), relatam que:

A perspectiva da integração conceitualiza as mudanças culturais como uma transformação cultural de toda a organização, de modo que uma antiga unificação pode ser substituída por uma nova, e nesse ínterim, podem ocorrer conflitos e ambiguidades, que são interpretados como prova da deterioração da cultura antes do estabelecimento da nova unificação.

Apreende-se então, que, nesta perspectiva, busca-se uma assimilação forte dos elementos formadores da cultura organizacional por parte dos participantes da organização. Martin e Frost (2001) apresentam a questão de que na visão da perspectiva de integração uma cultura forte é uma cultura unificada, formada por um conjunto de valores, e que depende do envolvimento dos gerentes superiores em reforçarem sempre a cultura da organização através de políticas formais, normas informais, histórias, ritos e jargão. Assim, no momento necessário, as pessoas partilhariam estes valores, causando um maior comprometimento, maior produtividade e, conseqüentemente, maiores lucros.

Neste contexto, Cavedon e Fachin (2008) enfatizam que a perspectiva da integração preconiza que toda organização possui a mesma cultura, o que eles

chamam de homogeneidade cultural. No entanto, Martin e Frost (2001) alertam para o fato de que as organizações passam por processos de mudanças que levam a uma transformação cultural. Este processo pode ser bastante perigoso na questão da integração, pois a cultura existente pode ser deteriorada antes da implantação e unificação de uma nova.

Partindo-se para a perspectiva da diferenciação, observa-se que há uma grande discussão sobre esta perspectiva e a questão da cultura. Nesta perspectiva, a diferenciação é estudada sob as características de inconsistência, consenso sub-cultural e clareza sub-cultural, levando-se em consideração que, como a cultura é formada por valores e como cada pessoa tem seus próprios valores, em uma organização não há a unificação da cultura. Carrieri (2008, p.23) destaca que “o consenso ainda existe, só que apenas dentro do grupo, o qual é considerado como uma ilha de clareza em um oceano de ambiguidades”. O que infere as grandes diferenças de valores e assimilação cultural existentes na organização. Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p.3) ressaltam que,

A maioria das organizações, exceto as muito pequenas, são constituídas por sub-culturas. A partir das crenças e valores é possível distinguir essas sub-culturas da cultura abrangente da organização. Há muitos fatores que podem explicar o desenvolvimento e a existência de sub-culturas: campos específicos de conhecimento; grupos demográficos; e assim por diante.

Assim, esta perspectiva defende que o estudo da cultura organizacional deve acontecer enfocando-se as diferenças existentes entre os diversos grupos que fazem parte da organização. Martin (2001, p. 226) corrobora com Machado-da-Silva e Nogueira ao comentar que,

Do ponto de vista de diferenciação a cultura organizacional não é unitária, é uma conexão onde se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de sub-culturas que se sobrepõe e se abriga dentro das fronteiras permeáveis da organização.

Além das perspectivas de integração e de diferenciação, surge uma nova perspectiva para o estudo da cultura organizacional: a perspectiva de fragmentação. Segundo Cavedon e Fachin (2008, p. 36) esta perspectiva “consiste na visão de que, em verdade, o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização”. De acordo com esta perspectiva é possível entender a cultura a partir de uma formação histórica, que tem como foco a interação das pessoas.

Segundo Carrieri (2008) essa interação é baseada em fatores como pobreza, poluição, droga, fome, relações pessoais. Isso significa que, no ambiente

organizacional, a depender das relações estabelecidas, haverá consenso em determinadas situações, o que causa união dos sujeitos e haverá falta de consenso em outras situações. Assim, a ambiguidade passa a fazer parte da essência da cultura. De acordo com Martin e Frost (2001, p. 234),

Falta de consistência, consenso e ambiguidade são as bases da perspectiva de fragmentação. Na perspectiva de fragmentação, o poder é amplamente difundido por todos os níveis da hierarquia e em todo o ambiente da organização.

As ambiguidades reforçam as resistências existentes na organização. Nesse contexto, a perspectiva da fragmentação surge das insatisfações e resistências que permeiam a organização desde a alta cúpula até os níveis mais baixos. E isto se mostra muito claro nos diversos discursos existentes na organização. Alvesson (1993) apud Carrieri (2008) afirma que os discursos aparecem na organização a partir das interações, da diversidade e da falta de clareza. Para este autor, “os discursos não surgem do nada; são co-construídos pelas pessoas cuja responsabilidade, assim como a do ambiente, da organização, da sociedade deve ser reconhecida”.

Carrieri (2008) acredita ser a perspectiva da fragmentação a mais adequada ao momento atual das organizações. Isso se justifica em virtude de toda mudança/adaptação a que foram submetidas as organizações. Referimo-nos aqui às diversidades, às questões culturais e ambientais que levam a uma nova reflexão sobre os valores da organização.

De acordo com apresentação anterior das perspectivas culturais, Carrieri (2008) apresenta figura representativa das mesmas, conforme observa-se a seguir.

Figura 2 - Tipologia de Martin: Perspectivas e terminologia básica

	INTEGRAÇÃO	DIFERENCIAÇÃO	FRAGMENTAÇÃO
Manifestação cultural	Consistente	Inconsistente	Complexa
Grau de consenso	Consenso total	Consenso dentro dos grupos	Multiplicidade de visões
Orientação para com as ambiguidades	Não existem	Canalizadas para fora dos grupos	Foco central

Fonte: Carrieri (2008, p.28).

3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tema Mudança Organizacional vem se tornando constante na administração contemporânea. A disposição em responder às mudanças e transformá-las em vantagem talvez represente a maior habilidade exigida das organizações nos dias atuais. Neste contexto, observa-se que as organizações enquanto sistemas abertos, não estão imunes às mudanças ocorridas no espaço em que se situam. A sua viabilidade e o seu processo de desenvolvimento são dependentes da sua adaptação aos ambientes externo e interno. As mudanças efetivas nos planos tecnológico, econômico e social vêm contribuir para a reorientação da organização no trabalho e na gestão.

Nesse contexto, traçar uma abordagem sobre mudança organizacional não se configura uma tarefa fácil de desempenhar. Observa-se que, nas últimas décadas, várias teorias acadêmicas e até manuais práticos, ensinando a como proceder para implantar a mudança nas organizações, foram desenvolvidas.

Lewin (1965), um dos primeiros autores a desenvolver estudos sobre o tema mudança organizacional, destaca que a mudança pode ser entendida como a passagem de um estado para outro. Quando forças agem sobre as organizações conduzindo-a a mudar o seu estado inicial e assumindo uma nova forma.

Wood Jr. et. al (1995, p. 190) definem a Mudança Organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Através dessa definição, apreende-se que há uma grande dificuldade em promover mudanças nas organizações, uma vez que as mudanças partem, na sua maioria, da necessidade de adaptação às demandas do ambiente (tecnológica, humanas) e não, necessariamente, para a criação de organizações mais complexas e com desempenho superior.

Para Wood Jr. et. al (1995, p. 190) a mudança, conforme seu conceito anterior, pode ser:

- quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilos de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);

- quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

A definição de Wood é compartilhada por Neiva 2004 *apud* Neiva e Paz (2007, p.33) que define a mudança organizacional como sendo:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente -, decorrente de fatores internos e/ou externos a organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Herzog (1991) *apud* Wood Jr. (1995, p.191) determina que as três principais situações capazes de motivar a organização a promover a mudança podem ser assim descritas:

- crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos;
- novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos;
- novas diretrizes internas e externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

Em resposta à velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo no ambiente, as organizações se deparam com a necessidade de promover alterações em sua estrutura, gestão, cultura, para atender às novas demandas. Entretanto, promover a mudança é algo diretamente relacionado com uma série de movimentos na organização que requerem um planejamento que oriente todo processo.

Xavier e Dornelas (2006, p. 12-13), corroboram com esta ideia ao defenderem que “a mudança está relacionada a um programa intensivo de ações que deve ser precedido de um planejamento que defende a transformação proposta e demonstra suas necessidades e vantagens, prepara a organização para o que virá”.

Dessa forma, observa-se que falar em mudanças no ambiente organizacional e fazer esta mudança acontecer representa um enorme desafio para as organizações. Motta (1997), seguindo o mesmo pensamento destaca que a mudança se apresenta como um dos aspectos mais complicados no contexto da gestão organizacional, uma vez que atua diretamente sobre as pessoas que representam os atores organizacionais. Espontaneamente as pessoas são envolvidas por uma forte tendência a estabilidade e isso se aplica a adaptação ao

trabalho. Neste ínterim, a mudança vem representar um gravame, visto que vai requerer das pessoas revisão de sua maneira de pensar e agir, comunicar e até relacionar-se. Motta (1997, p. xiv) afirma ainda que, “Mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado – tão promissor quanto ameaçador”.

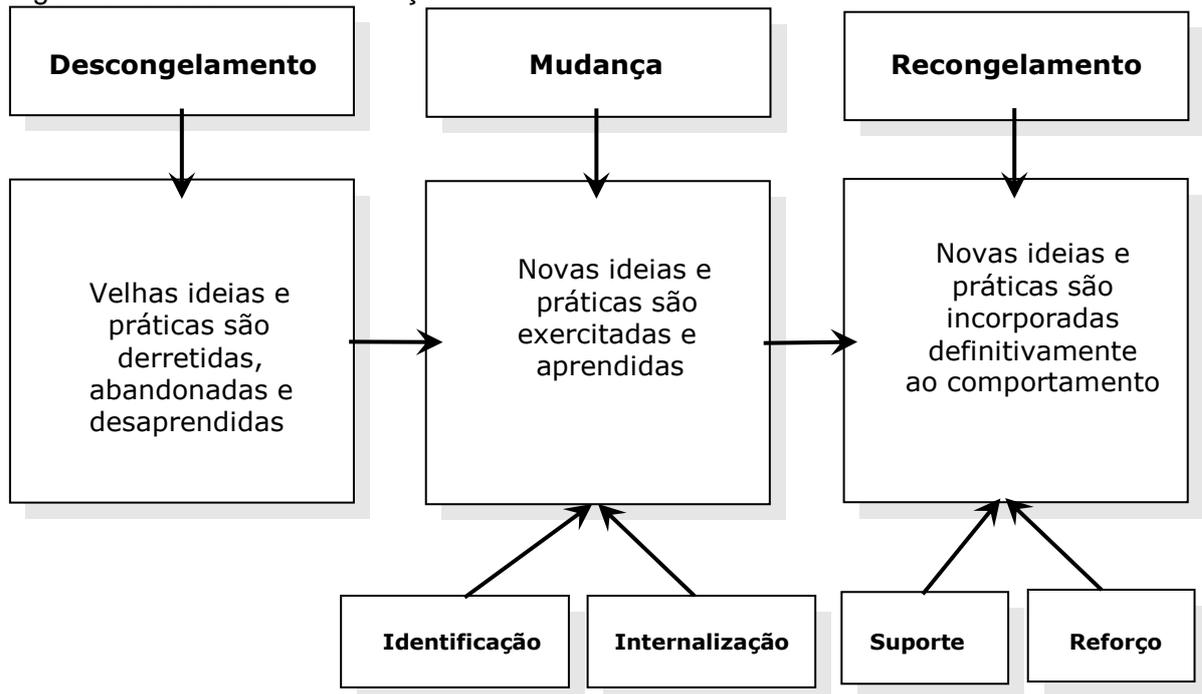
A mudança na organização envolve os vários elementos que a compõem. Silva e Vergara (2003) consideram que a mudança organizacional passa a ser o entendimento das pessoas do processo pelo qual refaz a visão da cultura organizacional, de mundo coletivo e das identidades dos indivíduos do processo de mudança organizacional, pois está diretamente relacionada à maneira como os indivíduos interpretam e dão significado a ela. Ao falar de cultura, Herzog (1991) apud Wood Jr. (1995) ressalta que a mudança de qualquer elemento da cultura organizacional é uma das mais difíceis em se promover. Infere-se assim, que a superação dos valores culturais e a implementação de novos valores organizacionais vão depender da estratégia adotada pela organização e da gestão que será aplicada no processo da mudança, pois esses elementos poderão estimular comportamentos de aceitação e resistência à mudança.

Lewin (1965) afirma que a mudança para ser bem sucedida inclui necessariamente três etapas:

- a) A primeira etapa versa sobre “degelar” o estado presente – chamada de fase do descongelamento. Nesta etapa, observa-se que o grupo passa a ter insatisfação com a situação presente, derivando uma necessidade de mudança.
- b) A segunda etapa versa sobre mover para o novo nível, ou seja, a perturbação. Esta etapa trata do processo em si, da mudança pura e simples. É o momento em que as novas práticas são aprendidas e exercitadas, é a internalização que pode causar desconforto aos atores organizacionais;
- c) A terceira etapa versa sobre “congelar” a vida organizacional do grupo no novo nível em que se encontra. É chamada a fase do “re-congelamento”. Isso significa o retorno à estabilidade, significa que novas ideias e práticas são incorporadas à vida da organização.

Estas etapas podem ser observadas na figura 3, a seguir.

Figura 3 - Processo de mudança



Fonte: Adaptado de Lewin (1965)

Observando-se a figura 3, percebe-se que, para Lewin (1965), a mudança está relacionada a um equilíbrio na intensidade das forças que estão presentes no seio da organização. Seus estudos revelaram que as mudanças do grupo para níveis mais rápidos de desempenho, em geral, são de pequena duração, ocasionando o retorno do grupo à vida anterior. É preciso, dessa forma, que a permanência em um novo nível seja definida na proposta de mudança. Esse pensamento é compartilhado por Xavier e Dornelas (2006) quando estes sugerem que o processo de mudança organizacional tem seu início com o aparecimento de forças que estimulam mudança na organização, podendo ser exógenas ou endógenas à organização.

Entretanto é possível inferir que uma mudança profunda na organização só acontecerá quando as pessoas, de fato, perceberem que os antigos pressupostos e valores já não respondem às necessidades da organização. Observando o esquema de Lewin vê-se que todo o processo de mudança é “doloroso” e muitas vezes promove nas pessoas sentimentos de ansiedade, culpa e perda de confiança.

Caldas e Wood Jr. (1997), destacam que o entendimento do processo de mudança organizacional está relacionado com a análise da organização. Nesta perspectiva, destaca-se, no estudo de Silva e Vergara (2003), a importância que a

cultura organizacional assume nos momentos de mudança. Segundo estes autores, a facilidade de adaptação se destaca como uma característica determinante na organização para compreender se ela terá condições de ajustar-se ou resistir às alterações ambientais.

Dessa forma, a cultura organizacional está vinculada ao processo de mudança organizacional e vai indicar a capacidade da organização em observar o ambiente e perceber as necessidades de mudanças. Entendendo a cultura organizacional como responsável pelo desempenho na implementação dos processos de mudança, faz-se necessário entender também que as organizações possuem culturas, identidades e necessidades diferentes. Isso deve ser considerado ao se buscarem soluções que possuam características distintas da cultura predominante na organização para que esta possua maior chance de desempenho.

3.1 TIPOS DE MUDANÇA

A mudança no ambiente organizacional é algo que não se pode deixar de avaliar. De uma maneira geral as organizações passam por grandes ou pequenos processos de mudança em virtude de serem consideradas sistemas abertos e receberem as influências do ambiente, tanto interno quanto externo. Pode-se afirmar que o processo de mudança organizacional é quase um imperativo ambiental. Isso se torna cada vez mais visível com as grandes transformações causadas por processos como reengenharia, fusões, downsizing e terceirização, dentre tantos outros que surgem na vida das organizações.

Judson (1980, p. 19) define a mudança como sendo “qualquer alteração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo, redefinindo aspectos do *status quo*”. De acordo com este autor, as mudanças podem ser começadas pelos membros estratégicos da organização, ou em consequência de pressões externas, sejam econômicas ou políticas. Assim, Judson (1980) enumera quatro tipos de mudanças:

a) Mudanças nos métodos de operação: esta mudança está relacionada com a localização, maquinaria, normas operacionais, dentre outras. É uma mudança claramente influenciada pelas demandas ambientais externas e está relacionada diretamente com processo de inovação tecnológica;

- b) Mudança nos produtos: relaciona-se com aspectos tais como, especificação, componentes materiais e padrões de qualidade. Este tipo de mudança surge da necessidade de inovação nos produtos e serviços que pode ser ocasionada pela determinação em se atingirem novos mercados e clientes;
- c) Mudança na organização: este tipo de mudança está relacionado com a estrutura, responsabilidades organizacionais, supervisão, alocação de tarefas dos indivíduos, dentre outras; e
- d) Mudança no ambiente de trabalho: que está relacionada às condições de trabalho, sistema de recompensas e punições, padrões de desempenho, diretrizes e métodos de ação.

Por outro lado, Vergara (2000) não se opõe à classificação de Judson (1980), mas defende que as mudanças que afetam as organizações no mundo contemporâneo podem ser classificadas em três dimensões distintas, a saber:

- a) Dimensão tecnológica: esta dimensão está relacionada com as informações, seu tratamento e seus fluxos. O avanço tecnológico faz com que as informações fluam de maneira mais acelerada, o que acarreta, nas organizações, uma mudança de foco do controle das pessoas e processos para o foco em tempo e resultados;
- b) Dimensão humana: esta dimensão está preocupada com o fato de que a chamada nova ordem mundial, impõe um novo pacto estabelecido entre capital e trabalho ou organização e empregado, em que, ao primeiro cabe oferecer as ofertas de emprego com oportunidades de desenvolvimento e participação aos seus empregados; e aos empregados cabe a responsabilidade com a sua própria performance, de forma a fazer com que a organização alcance resultados estabelecidos;
- c) Dimensão organizacional: esta dimensão refere-se à reordenação da estrutura funcional da organização, incluindo a substituição da estrutura hierárquica pela estrutura horizontalizada, trabalho em rede, trabalho em equipe e a descentralização de poder.

Dentro destas dimensões defendidas por Vergara, observa-se que a autora entra claramente no tema das pessoas no ambiente organizacional. Até então, ao se falar sobre mudança, o lado objetivo sobrepunha-se ao aspecto comportamental/ subjetivo, o que ressalta a importância da participação das pessoas nos processos de mudança.

Ao analisar as diversas teorias e modelos de mudança existentes, Motta (1997, p.70) destaca que, “apesar do progresso, as teorias de mudança organizacional formam um conjunto complexo, confuso e de muitas contradições”. E, nesse contexto, determina modelos (perspectivas) conceituais de organização e as formas e instrumentos de mudança que podem ser usados de acordo com suas características. Destaca-se que, dentro destas perspectivas propostas pelo autor, o mesmo reforça a questão da perspectiva humana, que mais tarde foi defendida por Vergara conforme se afirmou anteriormente. (Figura 4). De acordo com Motta (1997) as perspectivas de mudança podem ser:

- a) Perspectiva estratégica: esta perspectiva defende a organização como um sistema aberto, inserido em um contexto social, econômico e político. É a organização interagindo com o ambiente e entendendo que a tomada de decisão está relacionada diretamente com as demandas ambientais e envolve a abertura no sistema de comunicações internas e externas;
- b) Perspectiva estrutural: dentro desta perspectiva, o autor defende a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou seja, normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas.
- c) Perspectiva tecnológica: esta perspectiva enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada. A mudança, nesta perspectiva, está relacionada a um agente conhecedor de métodos de produção e de tecnologias alternativas;
- d) Perspectiva humana: esta perspectiva destaca a organização como sendo um conjunto de indivíduos e grupos. Assim, seus principais objetivos são auto-realização individual, organização informal e o comportamento. A mudança nesta perspectiva, está relacionada com a satisfação e harmonia no ambiente de trabalho assim como, fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência.
- e) Perspectiva cultural: esta perspectiva entende a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. E esse conjunto diferencia as organizações e as torna únicas. Assim, como nesta perspectiva o objetivo da mudança é internalizar novos valores, o treinamento se destaca como instrumento importante no processo de socialização.
- f) Perspectiva política: esta perspectiva vê a organização como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. As

mudanças estão relacionadas com ampliação ao acesso às informações, melhoria nas comunicações internas e distribuição de poder. O agente de mudança normalmente é externo à organização.

Figura 4 - Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise

PERSPECTIVAS	TEMAS E UNIDADES DE ANÁLISE	
	Temas prioritários de análise	Unidades Básicas de análise
Estratégia	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisões (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e status
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e "intelectuais" para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definem a identidade ou programação coletiva de uma Organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Motta (1997, p.73).

Neste contexto das perspectivas defendidas por Motta, observa-se que estas se apresentam como a base para grande número de mudanças que são implementadas nos ambientes organizacionais. Como dito no início, as demandas oriundas das transformações ambientais externas e internas, motivam as organizações a reavaliarem suas estruturas e partirem para processos de mudança voltados para áreas como estratégia (focado em gestão), humana (focado na motivação, desenvolvimento das pessoas), tecnológica (focado na atualização dos processos, tecnologia), estrutural (focada na mudança de estruturas), cultural

(focada em valores) e política. Dessa forma, a pesquisa que será apresentada no capítulo a seguir, estudará a mudança na ótica destas perspectivas, buscando levantar as mudanças ocorridas na UEFS sob estas definições.

3.2 RESISTÊNCIA A MUDANÇA

Apesar do objetivo da mudança ser, na visão de Cândido e Abreu (2002, p. 12), “trazer satisfação e harmonia no ambiente de trabalho, proporcionando as devidas condições para a auto-estima e realização das pessoas e, concomitantemente gerando maior eficiência, eficácia e efetividade nas organizações”, ela pressupõe algo novo, o que causa incerteza e afeta psicologicamente as pessoas, provocando medo e gerando o que se chama de resistência à mudança. Nesse contexto, Silva e Vergara (2003) destacam que o que acontece é que, muitas vezes, a organização se prepara para as mudanças políticas, estruturais, tecnológicas, mas esquece de preparar as pessoas e equipes para assumirem um novo padrão de comportamento. As mudanças, segundo a autora, envolvem atitudes e comprometimento, e isso vem das pessoas.

Inferre que, nas organizações, os papéis das pessoas já estão definidos e as relações entre elas estabelecidas. Isso implica que, quando anunciada a necessidade da mudança, ocorre também a necessidade de um investimento diferente (maior) de energia por parte das pessoas que, em muitas situações, preferem manter sua posição inicial. Nesse sentido, Silva e Fleury (2000, p. 28) apontam que “a mudança desarranja tudo o que já estava resolvido”. Isso reforça o pensamento de que antes das mudanças, os sujeitos já conheciam seus papéis na organização, entretanto a mudança força uma redefinição destes papéis, o que muitas vezes acontece sem programação, gerando incertezas e angústias aos sujeitos. A afirmação de Silva e Fleury reporta à análise de Lewin, apresentada inicialmente, de que, ao se envolver em um processo de mudança, a organização assume uma postura de descongelar/desaprender as antigas práticas e hábitos e passa a re-congelar/incorporar novas práticas e hábitos à vida da organização.

Partindo desta linha de pensamento, Silva e Vergara (2003) destacam que um dos principais problemas referentes a mudanças nas organizações se caracteriza pela dificuldade de comunicação da importância da mudança para os objetivos organizacionais. O que muito se tem discutido é que as organizações em

diversas situações ignoram o fato de que a mudança vai trazer benefícios significativos a curto, médio e longo prazo para a organização, porém, sua operacionalização vai ser desenvolvida pelas pessoas. Então, fazer os indivíduos entenderem os objetivos da organização e a importância da mudança é fator de primeira ordem e isso nem sempre vem sendo atendido.

Abordando o tema resistência à mudança, Cândido e Abreu (2002) corroboram com o pensamento de Silva e Vergara ao destacar que esta pode surgir de indivíduos que não compartilham a consciência da mudança, em virtude de que a organização é composta por pessoas com diferentes valores e papéis sociais, atitudes e comportamentos. Por outro lado, Cândido e Abreu (2002) destacam que há uma diminuição na resistência à mudança quando esta tem origem no topo da hierarquia e é disseminada para a base, porém observa-se que, quando a mudança surge na base, o que raramente acontece por questões estratégicas, há um comprometimento maior por parte dos indivíduos.

Observa-se assim que, com a heterogeneidade de personalidade dos indivíduos que compõem a organização aliada a ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis, como o ambiente contemporâneo, não é tarefa fácil planejar mudanças. Porém, as organizações flexíveis poderão, através de uma estrutura planejada e compartilhada entre seus membros, transformá-los em oportunidades.

Retornando-se a Lewin (1965, p. 233), este destaca a possibilidade de resistência às mudanças ao afirmar que “dentro de um determinado limite, forças mais intensas são necessárias a fim de mudar o nível de modo apreciável, e um enfraquecimento dessas forças provocará uma volta do processo ao nível anterior”. Isso significa que a mudança conduz à necessidade de alteração ou à busca de novos sentidos, possivelmente não vivenciados, que podem gerar receios ao novo, ao desafio de mudar.

O que se observa é que antes das mudanças, os indivíduos entendiam seus papéis na organização, entretanto, com a necessidade de mudança, surge também a necessidade de redefinição destes papéis, o que leva à mudança de comportamento, atitudes. Se esse processo ocorrer de maneira não organizada, vai gerar sentimentos como ansiedade, angústia e medo.

Assim, nos capítulos anteriores, procurou-se esboçar o referencial teórico desta pesquisa. Apresentou-se a UEFS, objeto desta pesquisa e, em seguida, destacaram-se as questões mais abrangentes de cultura organizacional,

delimitando-se o conceito de cultura, segundo diferentes enfoques preconizados por alguns dos estudiosos do assunto. Buscou-se também, entender a transmissão e a manutenção da cultura organizacional, assim como procurou-se descrever os elementos da cultura organizacional que são mais encontrados em organizações, buscando-se um maior enfoque nos artefatos, valores e ritos por constituírem a base deste estudo e, as perspectivas culturais de integração, diferenciação e fragmentação. Finalizando o referencial teórico, desenvolveu-se uma abordagem sobre a mudança organizacional, enfocando os tipos de mudança e a resistência à mudança. No capítulo a seguir, será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentado o percurso metodológico utilizado para se identificarem os elementos que caracterizam a cultura organizacional na UEFS, e também buscar avaliar como a Cultura Organizacional impacta os seus processos de Mudança Organizacional, no período de 2007 a 2013, a partir da percepção dos atores organizacionais (dos técnicos administrativos, docentes, discentes e gestores).

Por se tratar de um trabalho de pesquisa, importante se torna considerar o papel da pesquisa científica no processo de construção da ciência que, para Minayo (1993, p.23), significa

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para Demo (2001, p. 19) metodologia “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. Já para Silva (2003), metodologia é o estudo do método na busca de determinado conhecimento. É o estudo dos métodos, inclusive os da ciência, enfocando técnicas que levarão à compreensão do fenômeno analisado neste estudo.

4.1 APRESENTANDO O OBJETO DE ESTUDO: A UEFS

A Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS – foi fundada em novembro de 1968. Nasceu como FUFES (Fundação Universidade de Feira de Santana) e sua criação foi resultado de uma estratégia do governo estadual de interiorizar a educação superior que era, até aquele momento, limitada à capital, Salvador. Em ato solene, no dia 10 de abril de 1968, foi assinado o Decreto Estadual nº. 20.647, que dispõe sobre a instalação da Faculdade de Formação de Professores de Feira de Santana, tendo como Diretor o Professor José Maria Nunes Marques.

Em 24 de julho do mesmo ano foi realizado o primeiro vestibular, com 84 candidatos inscritos, sendo 43 o número de aprovados e matriculados. Na sequência, em 26 de agosto, o Conselho Estadual de Educação (CEE), através da

Resolução nº. 07/68, autoriza o funcionamento da Faculdade com o curso de Letras, e aprova ainda a instalação dos cursos de Estudos Sociais e Ciências, a serem implantados posteriormente. Ressalte-se que todos esses cursos eram de curta duração. Em 1969, no seu prédio definitivo, na antiga Escola Normal de Feira de Santana, à Rua Conselheiro Franco 66, ocorre a primeira aula inaugural, proferida pelo Professor Edivaldo Machado Boaventura, então Secretário da Educação do Estado da Bahia (UEFS, 1982).

Em 1975 a FUFES passou por um processo de autorização para funcionamento como universidade, o que foi aprovado e, no dia 31 de maio de 1976, a Universidade foi instalada tendo o seguinte elenco de cursos: Licenciatura de 1º e 2º graus em Letras – Inglês/Francês; Licenciatura Plena em Ciências, com habilitação em Matemática e Biologia e em Ciências 1º grau; Licenciatura Plena em Estudos Sociais, com habilitação em Educação Moral e Cívica e em Estudos Sociais 1º grau; e mais os cursos de Enfermagem, Engenharia de Operações – Modalidade Construção Civil, Administração, Economia e Ciências Contábeis (Site da UEFS).

No decorrer do tempo, a UEFS cresceu e se desenvolveu necessitando de uma mudança de endereço para um campus maior. Dessa forma, a UEFS vem expandindo suas atividades e concentrando ações na região do semi-árido baiano e encontra-se presente em aproximadamente 150 municípios baianos.

É importante destacar que, nos primeiros anos de funcionamento (1976-1982), a UEFS respondeu às demandas do mercado, atuando apenas de forma singular, com práticas curriculares assentadas na cultura academicista tradicional, na qual a reprodução do conhecimento – o ensino no sentido mais estrito – é presença dominante. Nessa fase, o foco das atenções é dirigido, prioritariamente, para a implantação estrutural da instituição, a saber: instalação e expansão física do *campus* universitário; elaboração e aprovação de instrumentos normativos, constituição da Administração Universitária, entre outras ações (Site da UEFS).

Em dezembro de 1980, com o processo de Reforma Administrativa do Estado, é extinta a Fundação Universidade de Feira de Santana – FUFES –, através da Lei Delegada nº 11, de 29.12.1980, sucedida pela Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS –, Autarquia Especial, criada pela Lei Delegada nº 12, de 30.12.1980.

Observa-se que, até 1995, a Universidade apresentava-se incipiente no que tange à implantação de projetos de pesquisa, sendo necessário capacitar os seus

quadros docente e técnico-administrativo para que a Instituição pudesse inserir-se mais e incisivamente no contexto social do seu entorno. Dessa forma, algumas metas foram traçadas e implementadas, a saber: a) implantação de um Programa de Capacitação Docente; b) criação de novos cursos, objetivando ampliar os domínios do conhecimento e permitir mais acesso de jovens ao ensino superior c) incentivo à criação de projetos de pesquisa e fortalecimento dos Programas de Extensão Universitária já existentes. Dessa forma, ressalta-se que, por estar situada no Portal do Sertão, em uma parte significativa do semi-árido baiano, desenvolver atividades objetivando a melhoria da qualidade de vida dos habitantes dessa região passou a nortear as suas ações.

A Universidade Estadual de Feira de Santana tem se desenvolvido de maneira significativa em seu contexto ambiental. E este desenvolvimento é percebido desde a ampliação na oferta de cursos de graduação até a ampliação de sua estrutura física e humana. Todo esse processo é baseado em questões significativas de mudanças. A UEFS vem de um histórico, onde nasce fundação (FUFs) e passa a universidade, de uma estrutura pequena no centro da cidade para um campus amplo afastado do centro da cidade, de um quadro inicial composto por 08 (oito) cursos para um quadro atual com 27 (vinte e sete) cursos regulares de graduação, sendo 14 (catorze) bacharelados e 13 (treze) licenciaturas, trazendo consigo aspectos culturais que permeiam sua existência.

Nesse contexto, destaca-se que a UEFS, no decorrer do tempo, além da ampliação no número de cursos e de sua estrutura física, ampliou o quadro de servidores técnicos administrativos e docentes, o que levou necessariamente a sua ampliação em estrutura de cargos e funções. A UEFS possui hoje 46 anos de atividade (contabilizando o período como fundação) e muito dos valores desenvolvidos no início, dos mitos, símbolos e tantas características já não se encontram tão perceptíveis a todos. Assim, crescer e desenvolver fez com que a UEFS passasse por significativos processos de mudança que, de alguma forma, podem ter sido influenciados pela sua cultura organizacional.

É importante destacar que a Universidade Estadual de Feira de Santana, como organização pública que é, precisa ter um tratamento diferente das demais organizações privadas. Visto que, as organizações públicas possuem especificidades que não são contempladas pelos conteúdos da iniciativa privada.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo é caracterizado no que se refere à natureza da pesquisa como descritiva, por ocupar-se em descrever as características de um determinado fenômeno. Segundo Sampaio e Perin (2006, p. 183), a pesquisa descritiva “tem como objetivo informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada”. Como o estudo busca descrever características culturais da organização objeto da análise, pode-se caracterizar este estudo como descritivo.

Marconi e Lakatos (1982) defendem que a pesquisa descritiva estuda e descreve um fenômeno ou situação que ocorre em um determinado espaço de tempo e exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. De acordo com Gil (1989, p. 45), em uma pesquisa descritiva busca-se “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis, incluindo-se neste conjunto as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

No que se refere à coleta e tratamento dos dados, esta pesquisa adotou abordagens qualitativa e quantitativa. No que se refere à abordagem qualitativa, utilizou entrevista (Apêndice A), análise documental e observação direta como estratégia de coleta de dados. Na abordagem quantitativa, utilizou questionário (Apêndice B).

4.2.1 Etapa Qualitativa

Como informado anteriormente, esta etapa da pesquisa teve dois principais objetivos. Em primeiro lugar, identificar, através das entrevistas e análise documental, a percepção instituição sobre a cultura organizacional e os processos de mudança implementados ao longo do período analisado. Em segundo lugar, a partir das informações anteriores, elaborar o questionário que foi aplicado aos demais membros da organização.

A entrevista (Apêndice A) foi aplicada a atores organizacionais que desenvolvem atividades em setores estratégicos da organização, tendo sido realizada com três pessoas (gerente de informática, assessor de planejamento e

analista de recursos humanos). O número de entrevistados se justifica em virtude da saturação. A saturação designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. É um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observações. O esquema de saturação é objetivamente válido à medida que ele satisfaz as exigências lógicas de julgamento em um universo determinado (TRIBBLE; SAINTONGE, 1999).

Observa-se que a entrevista se configura em um processo de interação entre duas ou mais pessoas a fim de se obterem informações referentes a determinados temas. Trata-se de um roteiro de entrevista semiestruturada, composta por duas partes: a primeira parte composta por seis questões, onde se buscou identificar o gênero, cargo, tempo de serviço, escolaridade e unidade de trabalho, e a segunda parte composta por 17 questões que abordam a percepção dos entrevistados sobre os temas cultura e mudança organizacional na UEFS. As entrevistas duraram em média 90 minutos e foram transcritas para, em seguida, serem analisadas.

Ainda na parte qualitativa, utilizou-se a análise documental. Para esta, foram analisados os documentos produzidos pela organização, no período em análise, que tenham referência aos processos de mudança implementados. Assim, os jornais oficiais, comunicações oficiais, panfletos de informação sobre os processos, regimento interno, estatuto, etc, foram objetos de análise. Foram analisados também os documentos produzidos sobre os processos de mudança promovidos na organização, tais como projetos, planos de ação, relatórios de avaliação da gestão, que possam indicar os caminhos seguidos para a implantação das mudanças.

Na observação direta, foram acompanhadas as reuniões de colegiado, reuniões de departamento, reuniões do CONSEPE e CONSU, festas e comemorações tradicionais na UEFS, cujo objetivo foi compreender os significados manifestos nestes rituais presentes na organização.

Nesta etapa da pesquisa, para a análise dos dados coletados, tanto pelas entrevistas quanto pela análise documental e observação direta, foi utilizada a análise do discurso dentro da perspectiva de Fiorin (2008). Segundo este autor, há a possibilidade de entender os discursos a partir dos temas, figuras e símbolos. Neste sentido, a figura representa um termo que remete a um objeto do mundo real, enquanto o tema possui um “investimento semântico” de natureza conceitual que não remete ao mundo natural. Os temas representam categorias ordenadas que

permitem associar as figuras a temas previamente determinados. Por fim, os símbolos são a combinação dos temas e figuras. Para Fiorin (1997, p.69), “o símbolo é uma figura cuja interpretação temática seja fixa”, indicando que as figuras existentes nas organizações possuem temas associados que remetem a algum símbolo específico. Identificar estas figuras e os temas que se associam e o que simbolizam é o trabalho da análise do discurso (SILVA, 2011).

Orlandi (1999) discorre que o objeto da Análise do Discurso é o discurso, ou seja, ela se interessa por estudar a “língua funcionando para a produção de sentidos”. Isto permite analisar unidades além da frase, ou seja, o texto (ORLANDI, 1999, p.17).

Apreende-se que a Análise do Discurso considera que a linguagem não é transparente e procura detectar, então, num texto, como ele significa. Ela o vê como detentor de uma materialidade simbólica própria e significativa. Portanto, com o estudo do discurso, pretende-se apreender a prática da linguagem, ou seja, o homem falando, além de procurar compreender a língua enquanto trabalho simbólico que faz e dá sentido, constitui o homem e sua história. De acordo com Santos (2010, p. 38) durante o processo de análise do discurso, todas as falas do entrevistado são levadas em consideração na pesquisa. Ele argumenta que “o entrevistado, expressa não apenas sua própria leitura ou construção discursiva da realidade, como também interpreta (é o intérprete/porta-voz) os sentidos sociais disponíveis no discurso público, seja ele científico ou de senso-comum”.

Por fim, esta etapa da análise qualitativa serviu para identificar os valores e artefatos presentes tanto nos discursos dos atores organizacionais participantes das entrevistas, quanto nos textos presentes nos documentos objeto da análise documental. Serviu também para identificar os processos de mudança que foram implementados durante o período analisado neste estudo. E, para identificar os aspectos culturais, foi adotada a classificação de figuras e temas de Fiorin (2008), conforme descrito a seguir, onde:

- a) Figuras representam os símbolos e artefatos, e
- b) Temas representam os valores culturais

Ressalte-se que, ao final da etapa qualitativa, foi possível identificar as figuras e temas presentes nos discursos dos gestores e na análise documental, e que estas figuras e temas originaram os valores e elementos culturais que constam no Quadro

1. Estes também serviram de base para a construção das afirmativas do questionário (APÊNDICE B) aplicado aos demais membros da organização

4.2.2 Etapa Quantitativa

Após a etapa qualitativa segue-se a segunda etapa, a etapa da abordagem quantitativa. Gil (1989, p.20) define que a pesquisa quantitativa:

Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

De acordo com esta definição, na pesquisa quantitativa a representatividade da amostra é fator importante, uma vez que se usarão métodos matemáticos e estatísticos para se alcançarem os resultados almejados. Nesse ínterim, é importante ressaltar que esta pesquisa leva em consideração as seguintes dimensões culturais: valores e artefatos. Assim, na dimensão valores, estudar-se-á a organização, buscando identificar os principais valores percebidos pelos seus membros participantes desta pesquisa.

Além disso, a pesquisa é de caráter exploratório-descritivo (GIL, 1989). Exploratório por estar se tratando de um tema ainda pouco explicado teoricamente, e descritivo por estar fundamentado na pesquisa quantitativa, que é, por princípio, descritiva e o pesquisador deseja descrever as características de algum fenômeno. Assim, é exploratório-descritivo por trazer à tona um estudo sobre cultura organizacional e mudança organizacional ainda em fase de exploração no meio acadêmico, com base na descrição de uma realidade estudada. Marconi e Lakatos (1982) defendem que a pesquisa descritiva estuda e descreve um fenômeno ou situação que ocorre em um determinado espaço de tempo e exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. De acordo com Gil (1989, p. 45), em uma pesquisa descritiva busca-se

a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis, incluindo-se neste conjunto as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Assim, depois de delimitado o assunto a investigar, se faz necessário estabelecer um modelo de relações entre as dimensões a considerar. Dessa forma,

foram elaboradas as seguintes perguntas que nortearão o estudo: quais dimensões culturais são, de fato, compartilhadas na UEFS, na perspectiva dos servidores técnicos administrativos, dos docentes, dos discentes e dos membros da gestão? Existe uma cultura única ou culturas diferenciadas na organização? Quais os elementos da cultura que são mais percebidos pela população foco desta pesquisa? Qual o papel que a cultura organizacional exerce nos processos de mudanças da UEFS?

Posteriormente ao embasamento adquirido nas consultas (entrevistas realizadas com membros da ASPLAN, GRH e Assessoria de Informática) e observações (em murais, documentos institucionais, internet), foi realizada uma pesquisa de campo com a utilização de um questionário para obtenção de dados para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Vergara (2004) a pesquisa de campo, através de questionário, permite ao pesquisador obter elementos para entender e explicar fenômenos ocorridos em determinado local. O foco da pesquisa de campo é conhecer dados sobre a Cultura Organizacional e a Mudança Organizacional na UEFS. Para maior domínio e conhecimento das características supracitadas, a aplicação do questionário ocorreu de maneira aleatória, abrangendo pessoas que atuam na Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, exercendo papéis de técnicos administrativos, professores efetivos, discentes ou gestores.

De acordo com Lakatos e Marconi (1995), o levantamento de dados pode ser realizado a partir de três maneiras distintas: pesquisa bibliográfica, documental, além de contatos diretos. Para esta pesquisa, utilizaram-se os três processos: a revisão bibliográfica; documental e a questionamento direto dos indivíduos, mediante aplicação de entrevista e posterior aplicação de questionário. Observa-se, assim, que a pesquisa bibliográfica é importante por trazer o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa. Amparado pela pesquisa bibliográfica, o questionário se apresenta como instrumento importante na coleta de dados.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995, p. 188), o questionário consiste,

Em colocar a um conjunto de inqueridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas ou sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico desta pesquisa, no resultado da entrevista aplicada previamente a profissionais da UEFS e na análise documental desenvolvida. Usando o modelo de valoração da Escala Likert (LIKERT, 1979), que representa uma das medidas escalares mais utilizadas na mensuração de atitudes, ajustada para cinco níveis de concordância para escolha que vão desde discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. Ressalta-se que na escala de Likert, as proposições expressam pontos de vista favoráveis ou desfavoráveis referentes aos temas que se deseja pesquisar, neste caso, levando-se em consideração as dimensões culturais que servem como base para o desenvolvimento deste trabalho, em especial os valores e os processos de mudança.

A primeira parte do questionário refere-se ao perfil sócio-demográfico dos participantes da pesquisa. Esta parte do instrumento totaliza 06 questões que permitiram a análise dos participantes (gênero e idade), seu nível de escolaridade (ensino médio completo, superior incompleto, superior completo, mestrado ou doutorado; e sua situação na UEFS (tempo, departamento e função). Esta etapa contribui para verificar se há diferenças significativas nas respostas em função dos dados coletados neste grupo de questões e estudar o grau de compartilhamento da cultura na visão de Meyerson e Martin (1987)

A Segunda parte do questionário refere-se à percepção dos servidores técnicos administrativos, dos docentes, dos discentes e gestores sobre a cultura organizacional na Universidade Estadual de Feira de Santana. Nesta fase, o instrumento teve 48 questões. Estas questões tiveram como foco principal avaliar o grau de percepção dos participantes quanto aos valores, elementos da cultura e processos de mudança na organização. Neste sentido, o questionário proposto aos participantes da pesquisa, apresentava 12 afirmativas sobre a questão da mudança (MU) na Instituição, visto que a mesma possui mais de trinta anos em atividade e passou por frequentes processos de mudanças. As afirmativas foram intencionalmente relacionadas ao grau de conhecimento das pessoas quanto aos processos de mudanças implementados na instituição, buscando-se entender a percepção dos participantes quanto a esses processos. O Quadro 1, a seguir, demonstra a disposição de afirmativas do questionário por valor cultural, elemento cultural ou processo de mudança, identificados na instituição a partir da pesquisa

qualitativa. Nela foram identificados os valores culturais que compõem a primeira coluna do Quadro 1. A coluna dois representa as afirmativas do questionário associadas a cada valor cultural que se pretende confirmar na organização.

Quadro 1 - Disposição das afirmativas do questionário por temas

Valores/ Elementos cultura /Mudanças	Afirmativas
Foco em Resultado	16, 19, 43
Profissionalismo	8, 25, 35, 36
Autonomia	26, 40, 42
Valorização do Servidor	7, 22, 24
Transparência	5, 13, 44
Participação	6, 9, 45
Flexibilidade para Mudança	11, 15, 20
Qualidade	2, 23, 46
Comprometimento	4, 32, 47
Eficiência	12, 33, 48
Mudança	10, 18, 21, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 37, 38, 39
Elementos da Cultura	1, 3, 14, 17

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Esses valores presentes nos discursos dos entrevistados e na análise documental representam, na visão dos entrevistados, os mais presentes para que os processos de mudança tenham o sucesso esperado. Na análise, esperou-se que a existência destes valores, juntamente com a alta percepção sobre as mudanças, favorecessem o andamento destas.

4.3 POPULAÇÃO

Marconi e Lakatos (2001, p. 108) definem a população como sendo “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica comum”. Desta maneira, a população considerada para o desenvolvimento do presente estudo foi a de servidores técnicos administrativos, professores pertencentes ao quadro de efetivos, os discentes e os membros da alta gestão da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS. De acordo com dados obtidos no setor pessoal da instituição, a universidade possui no seu quadro um total 591 (quinhentos e noventa e um) servidores técnicos administrativos, de 899 (oitocentos e noventa e nove) professores efetivos e 16 (dezesesseis) gestores.

Com base em dados da Pró-Reitoria de Graduação o número total de discentes é de 7321 (sete mil, trezentos e vinte e um), o que representa uma população de 8761 (oito mil setecentos e sessenta e um) membros.

4.3.1 Amostra da Etapa Quantitativa

A amostra é utilizada quando a pesquisa não é censitária, ou seja, quando não há a necessidade de se abranger todos os participantes da população na pesquisa. Assim, Marconi e Lakatos (2001, p. 108) definem amostra como sendo “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é o subconjunto do universo”. Assim, para esta pesquisa, foi utilizada com base no cálculo estatístico de amostragem (fórmula abaixo) a seguinte amostra: servidores técnicos administrativos – 234 (duzentos e trinta e quatro), professores – 270 (duzentos e setenta) e gestores – 16 (dezesesseis). Destaca-se que o parâmetro de erro é de 5% e de confiança 95%.

Fórmula de cálculo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Entretanto, durante a aplicação do questionário foi possível obter apenas 246 respostas.

4.4 TRATAMENTO DE DADOS DO ESTUDO DA ETAPA QUANTITATIVA

Para o tratamento dos dados obtidos através do questionário da pesquisa deste estudo, será utilizado o método estatístico. Dessa forma, os valores que foram identificados na etapa qualitativa e foram inseridos no questionário através de afirmativas serão avaliados pelas respostas dos sujeitos da pesquisa. Destaca-se

que, nesta abordagem quantitativa, foi utilizada a análise fatorial e regressão múltipla, para os 246 (duzentos e quarenta e seis) respondentes.

Destaca-se que a modelagem quantitativa proposta para este trabalho considera como variável dependente, ou seja, a ser explicada, a percepção de mudança. Ressalta-se que as variáveis emergiram da pesquisa qualitativa, como resultados das entrevistas e da análise documental. Com a pesquisa houve a identificação de dois fatores, descritos a seguir:

- a) Percepção sobre mudança 1: F1MU (MU1+MU2+MU4+MU5)
- b) Percepção sobre mudança 2: F2MU (MU3 + MU6 + MU7 + MU8 + MU9 + MU10 + MU11 + MU12)

Para esta pesquisa, adotou-se a compreensão de que a cultura organizacional é um elemento importante durante o processo de mudança organizacional. Ela serve tanto como elemento de apoio quanto pode configurar-se como elemento de resistência a estes processos. Por isso, este trabalho considera que os processos de mudança desejados pela instituição terão sido mais eficazmente implementados se os valores culturais presentes e compartilhados pelos demais membros da organização estiverem alinhados com os valores culturais presentes nos discursos coletados.

Desta forma, adotou-se a percepção de mudança como variável dependente a ser explicada pelos valores culturais presentes na organização. Assim, espera-se que a existência de compartilhamento dos valores culturais identificados nos discursos e análise documental favoreçam a percepção dos respondentes sobre os processos de mudança implementados.

Por outro lado, foram adotadas como variáveis explicativas dos processos de mudança, denominadas variáveis independentes, os valores culturais descritos a seguir com suas respectivas siglas:

- a) Foco em Resultados = FR
- b) Profissionalismo = P
- c) Autonomia = A
- d) Valorização do servidor = VS
- e) Transparência = T
- f) Participação = PT
- g) Flexibilidade para mudança = FM
- h) Qualidade = Q

- i) Comprometimento = C
- j) Eficiência = EF
- k) Elementos da cultura = EC

Destaque-se também que, da mesma forma que as afirmativas referentes aos processos de mudança foram objeto de análise fatorial, as afirmativas associadas a cada um dos valores acima identificados também foram objeto de análise fatorial, sendo que, para cada grupo de afirmativas, houve a formação de apenas um fator para cada valor cultural, o que significa dizer que as afirmativas estavam adequadamente medindo o constructo que se pretendia medir e, mais ainda, estavam muito bem relacionadas entre si.

Após a elaboração destas etapas, foi proposto o modelo matemático que pode ser descrito pela equação a seguir:

Processos de Mudança = $\beta_0\phi$

$$Escolhas_i = \beta_0 + \beta_k X_k + \beta_n X_n + \beta_j X_j + e_i$$

Onde:

Processos de Mudança_i – são os processos de mudanças percebidos pelos indivíduos

β_0 – parâmetro do intercepto

β_k – coeficientes angulares correspondentes à k-ésima variável do modelo que representa os conceitos de valores culturais

β_n – coeficientes angulares correspondentes à k-ésima variável do modelo que representa os conceitos dos artefatos culturais

β_j – coeficientes angulares correspondentes à k-ésima variável do modelo que representa às variáveis de controle

e_i – o resíduo do modelo

Esta equação pretende explicar ou correlacionar os processos de mudanças a partir da percepção dos valores e artefatos culturais presente na organização. A existência desta correlação significa a existência da possibilidade de quanto mais os indivíduos compartilham os valores culturais presentes nos discursos, mais facilmente eles percebem as mudanças e aderem aos processos em curso. O contrário também é verdadeiro.

Por fim, destaca-se que, para esta pesquisa foi desenvolvido um quadro (2), com o modelo de análise. Este buscou identificar os principais conceitos abordados na pesquisa, suas dimensões, indicadores, as fontes dos dados, os instrumentos de coleta e as formas de análise.

Quadro 2 - Quadro de modelo de análise

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	FONTES DOS DADOS	INSTRUMENTO DE COLETA	FORMAS DE ANÁLISE	BASE TEÓRICA
Cultura Organizacional	Artefatos Ritos Símbolos	- Ritos: reuniões de colegiado, reuniões de departamento, reuniões do CONSEPE, reuniões do CONSU; festas e comemorações tradicionais na UEFS - Artefatos: Símbolos: bandeiras, brasão	- Atores individuais: técnicos administrativos, professores e membros da alta gestão - Documentos internos: - murais; - site da UEFS; - email-s informativos; - memorandos	- Análise Documental; - Entrevista;	Análise do Discurso Análise Estatística	Smircich (1983); Fleury (1987, 1996); Frost (1991); Hofstede (1991); Aktouf (1996);
Cultura Organizacional	Valores	- Valores: Foco em resultados Profissionalismo Valorização do servidor Participação Autonomia Flexibilidade para mudança Qualidade Eficiência Transparência	- Atores individuais: técnicos administrativos, professores e membros da alta gestão	- Entrevista; - Questionário	Análise do Discurso Análise Estatística	Martin e Frost (2001); Schein (2009); Carrieri (2005, 2010)
Mudança Organizacional	Estrutural Política Humanas Tecnológica Cultural	- modelo geral de gestão: técnicas modernas de gestão; planejamento estratégico participativo... - gestão de pessoas: criação ARH; qualificação profissional; processo de comunicação - infra-estrutura: informatização de processos; funcionamento em rede; atualização de equipamentos...	Atores individuais: técnicos administrativos, professores e membros da alta gestão - Documentos internos: - murais; - site da UEFS; - email-s informativos; - memorandos	- Questionário; - Análise documental; - Entrevista	Análise Estatística Análise do Discurso	Wood Jr. (1995); Motta (1997); Silva e Vergara (2003); Xavier e Dornellas (2006).

Fonte: Elaboração própria, 2014.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Como destacado anteriormente, esta pesquisa foi desenvolvida baseada em duas fases: uma fase qualitativa, com realização de entrevistas e análise documental e, uma fase quantitativa, com aplicação de questionário e análise dos dados coletados.

5.1 ETAPA QUALITATIVA

Entendendo que o discurso dos participantes da pesquisa é importante para o desenvolvimento da mesma, apresentam-se algumas falas dos sujeitos entrevistados, sobre suas percepções acerca da questão se a cultura organizacional impacta os processos de mudanças na UEFS e partes dos documentos examinados (abaixo). Ressalta-se que, para a construção desta fase, foram ouvidas pessoas que desempenham atividades na Gerência de Recursos Humanos (GRH), na Assessoria de Planejamento (ASPLAN) e na Assessoria de Informática da UEFS. Essas pessoas exercem as funções de analista universitário, assessor de planejamento e gerente de informática e serão identificadas como P.1, P.2, P.3, respectivamente. Utilizou-se ainda como base para pesquisa, documentos institucionais tais como, jornais, boletins e Plano Estratégico.

Segundo Deal e Kennedy (2000, p.21), valor é o “pano de fundo de qualquer cultura corporativa. Como a essência da filosofia da companhia para a realização do sucesso, os valores servem de senso de direção comum para todos os empregados e guia de comportamento para o seu dia-a-dia”. Dessa forma, ao se entrevistar os participantes da UEFS e ao se analisarem os diversos documentos, jornais e regimento, observou-se que valores culturais tais como valorização do servidor e participação estão presentes em vários momentos, como descritos a seguir:

O que a universidade busca hoje é que os servidores se sintam valorizados, se sintam acolhidos. Se sintam parte de uma grande família. Para isso implementamos alguns projetos na área de QVT – qualidade de vida no trabalho, onde oferecemos atividade física como musculação, caminhada, corrida e natação; além de desenvolver treinamentos, capacitações e facilitar o acesso do servidor a eventos. Estamos trabalhando para premiar o servidor que se destacar na otimização do seu serviço. (P.1)

A Uefs pra mim é uma Instituição ímpar. Trabalhar na UEFS é muito bom, aqui a gente encontra um ambiente muito bom de trabalho. Acho que isso é

geral. Além da questão participativa. Aqui eu percebo que você em algum momento é incluído como também alguma liberdade que você tem, não é tão rígido [...] (P.2)

A gente percebe que esta gestão de agora é a questão da participação. Eu tiro pelo PDG. O PDG é um Plano Diretor de Gestão que foi uma iniciativa da SAEB de 2009 e eles convidavam as unidades administrativas do Estado a participar, a aderir ao PDG e esse PDG ele é baseado no GésPública ele utiliza aquela metodologia de excelência de gestão. E em 2009 a Universidade aderiu. Tinham dois grupos: um de desenvolvimento organizacional, formado por pessoas chaves da gestão e um grupo de avaliadores onde a gestão resolveu chamar pessoas que não necessariamente eram pessoas chave, mas pessoas que tinham experiência em gestão e tempo na universidade, e isso pra mim foi inovador no sentido de participação [...] (P.2)

Uma outra coisa que chama atenção nessa gestão é o acesso que se tem ao Reitor. Claro que tem agenda, claro [...] mas hoje a facilidade que você tem de ter um contato com o reitor, com os pró-reitores, eu percebo que é muito mais fácil do que antes [...] (P.2)

Além da participação e valorização do servidor, o valor transparência aparece nos discursos dos entrevistados. De acordo com o planejamento estratégico - PE 2006-2009, a transparência é vista como um fator-chave para o desenvolvimento. O PE destaca que “a transparência de ações é um fator imprescindível para que o Plano Institucional seja implementado com sucesso, uma vez que favorece a participação da coletividade e proporciona conhecimentos dos objetivos organizacionais [...] (UEFS 2006, p. 29) Assim, observa-se, nos trechos dos discursos abaixo, que a transparência é um valor presente nos documentos e discursos da gestão atual da UEFS que está em exercício desde maio de 2008. Entretanto, ao se voltar para os resultados obtidos na aplicação do questionário, percebe-se que a visão da transparência não é compartilhada da mesma forma pelos atores organizacionais. Pelas respostas obtidas apenas 27,3% dos respondentes concordam plenamente com a questão de que há transparência na instituição.

Lastreada pelo princípio da transparência e da construção coletiva, a Uefs deu início às atividades do Orçamento Participativo – OP, processo onde a comunidade universitária e a externa participam, de forma direta através do conselho de Orçamento Participativo – COP, das definições de aplicação dos recursos que serão executados pela Administração Superior da UEFS. (BOLETIM ASPLAN, 2011, p.1) .

Agora, as comunidades interna e externa contam com uma importante ferramenta para o acompanhamento da aplicação do dinheiro público na Uefs. Com o Portal da Transparência divulgado e constantemente atualizado na internet, “qualquer cidadão tem acesso a informações como assinatura e execução de convênios, contratação de servidores, montante de recursos recebidos e aplicados e prestação de contas a partir de 2007,

revela o pró-reitor de Administração e Finanças, Rossine Cruz”. (JORNAL UEFS, 2009, p.3).

A gestão atual busca muito a participação de toda comunidade. A questão da transparência está no site da UEFS. Eu me lembro que há tempos atrás, quando o pró-reitor de administração e finanças fazia uma reunião com a comunidade para falar sobre o orçamento muitos não sabiam direito...ele falava de despesas de exercícios anteriores e ninguém entendia muito bem o que era aquilo. Hoje eu entendo que por exemplo a ADUFS sabe o que está se discutindo. O que a universidade hoje passa é sabido por todos. A transparência ficou mais evidente [...] Uma das principais mudanças pelas quais a Uefs passou foi justamente a questão da transparência [...] A questão da transparência hoje é uma coisa forte. Hoje todos os segmentos sabem o que acontece. O que a Universidade hoje passa, é sabido por todos. A transparência está no site está lá disponível [...] Então quanto a transparência e participação entendo que nessa gestão a universidade ganhou e muito. (P.2).

A transparência de ações é um fator imprescindível para que o Plano Institucional seja implementado com sucesso, uma vez que favorece a participação da coletividade e proporciona conhecimento dos objetivos institucionais e das ações que estão sendo executadas. (PLANO ESTRATÉGICO, 2006-2009, p. 5).

Participação e transparência norteiam a gestão. (JORNAL UEFS, 2008, p.5).

A transparência e a participação das comunidades interna e externa nas contas públicas são duas das prioridades da atual administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, que em 15 de maio completou 2 anos. (JORNAL UEFS, 2009, p. 2).

Autonomia, transparência, democratização, participação. Essas palavras passaram a fazer parte do cotidiano político e administrativo da Universidade estadual de Feira de Santana, não mais como meras peças de retórica, mas como instrumentos de um raciocínio prático, voltado para as atividades do dia-a-dia. Elas têm marcado o primeiro ano da atual administração, e se manifestam em iniciativas concretas, como a Estatuinte, o orçamento participativo, a apuração de irregularidades administrativas e a defesa veemente de mais recursos para a Instituição. (JORNAL UEFS, 2008, p.10).

Gestão democrática, transparente e descentralizada, pautada na cidadania organizacional. (PLANO ESTRATÉGICO, 2006-2009, p.4).

UEFS divulga relatório de Gestão 2007/2011. Já se encontra a disposição da comunidade o Relatório de Gestão do período 2007/2011 da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs). O documento organizado pela Assessoria Técnica de Desenvolvimento Organizacional (Asplan) contém o registro das ações que foram as linhas mestras norteadoras do projeto da Universidade Estadual de Feira de Santana – Uefs do quadriênio 2007-2011. (Jornal UEFS, 2012, p. 5).

Dentre as afirmativas destacadas, observa-se que há um aspecto presente nestes discursos que revelam a ideia de descontinuidade ou da visão política. Expressões utilizadas tais como: “agora”, “a partir de 2007”, “tempos atrás”, “hoje”, “nesta gestão”, “atual administração”, deixam transparecer a ideia de rompimento

com o antigo e a necessidade de distanciamento entre o que foi realizado/vivido pela gestão anterior e o que está sendo desenvolvido pela atual gestão.

O valor em uma organização é definido como algo que pode ser sentido / percebido pelas pessoas no ambiente organizacional e que as faz compartilhar da mesma sensação. Neste sentido, o valor comprometimento está presente nos discursos apreciados na UEFS, conforme pode ser constatado a seguir:

O comprometimento de dirigentes, gestores e líderes universitários é de suma relevância para o sucesso do plano. Este comprometimento deve ser traduzido em ações e decisões que tornem claro para a comunidade, interna e externa, a identificação destes líderes para com os propósitos do Planejamento. (PLANO ESTRATÉGICO, 2006-2009, p.5).

Busca permanente de mais qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, a expansão da produção científica e relevância das ações desenvolvidas junto a sociedade. (PLANO ESTRATÉGICO, 2006-2009, p.4).

No decorrer dos anos, a UEFS passou por diversos processos de mudança, como identificados nos documentos e discursos dos participantes. A mudança é algo que não pode deixar de ser observada em virtude de que é algo que vai movimentar a vida das pessoas na organização. Wood Jr. et. al (1995, p. 190) definem a Mudança Organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, política, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Partindo desta definição, constatou-se que a UEFS promoveu, nos últimos anos, processos de mudanças em diversas destas áreas e, segundo a atual gestão, era necessário romper com o modelo anterior para que a UEFS pudesse continuar sua caminhada:

Até maio de 2007, eram frequentes práticas intimidatórias, clientelistas ou de apadrinhamento. Romper com esse “modelo” de gestão de pessoas era emergente. Imperativa era a implantação de uma política orientada permanentemente para a valorização dos servidores e docentes. A opção pelo diálogo, esclarecimento, e, enfim, respeito ao direito do trabalhador foi o caminho escolhido e o compromisso assumido pela atual Administração. Este é um dos principais fundamentos de atuação no primeiro ano de gestão. (JORNAL UEFS, n. 0, 05/2008, p. 6).

Desenvolvimento de uma gestão universitária orientada para a eficiência, eficácia, efetividade e relevância. (PLANO ESTRATÉGICO, 2006-2009, p.6).

Além da motivação, a disposição para a mudança é fundamental para que uma instituição possa se adequar a realidade educacional, econômica, social, política e tecnológica da atualidade. Também é necessário antecipar-se às mudanças que estão a exigir, das instituições, a adoção de um novo comportamento. (PLANO ESTRATÉGICO, 2006-2009, p.7).

Ao completar 35 anos neste mês de maio, a Uefs enfrenta muitos desafios, dentre eles, a atualização dos seus instrumentos normativos: o Estatuto e o Regimento Geral. Comprometida em transformar a sociedade, no sentido de proporcionar qualidade de vida para todos os indivíduos, a Uefs convocou toda a comunidade universitária, bem como a sociedade organizada (movimentos sociais, sindicatos, poder público e classe organizacional de Feira de Santana) e instalou a Estatuinte, para elaboração desse novo regimento. O Estatuto é um documento que institucionaliza o trabalho da universidade como um todo. (JORNAL UEFS, 2011, p. 6).

A adequação de procedimentos para cumprir a legislação estadual quanto às compras (utilização do Portal ComprasNet) é um exemplo de como esta administração promove a impessoalidade nas transações de compra e, conseqüentemente, elimina as influências alheias na tomada de decisão. A utilização do Registro de Preços da Saeb traz maior controle sobre a qualidade dos bens adquiridos, redução de custos e maior velocidade no processo de compras. (JORNAL UEFS, 2008, p. 5).

De acordo com Motta (1997) a mudança na área política se configura em processo de influência nas decisões. Dessa forma, pode-se observar nos discursos acima que a Instituição vem buscando atualizar seus instrumentos normativos além de buscar maior eficiência na comunicação interna e cumprimento dos procedimentos da legislação estadual.

A mudança na área de tecnologia com a ampliação da quantidade de equipamentos são temas citados pelos participantes, como se observa abaixo:

A mudança na área de tecnologia é uma coisa que chama muito atenção. Nem sei quantos computadores a UEFS tinha em 2000...em 2003 tínhamos 1700 máquinas, hoje algo em torno de 2300 [...] nossa internet passou de um link de 512 kbps para um de 100 MB. Mas uma das coisas mais importantes, foi a implantação do SITIENS em fevereiro de 2011. No início, teve um pouco de resistência, o que é natural, mas com o tempo as pessoas viram como é mais rápido enviar processos, comunicações e solicitações pela rede [...] (P.3)

Adquirimos no final de 2013 um novo equipamento, lâmina Blade, que vai aumentar a performance e diminuir o risco de interrupções do serviço. (P.3)

Com a implantação do Sitiens buscamos a redução dos papéis e arquivos físicos, agilidade na tramitação de processos, redução de custos e agilidade na comunicação. (P.3)

Ao se abordar a questão de mudança na área de tecnologia se faz necessário ressaltar sobre a resistência a mudança nesta área. Para Silva e Vergara (2003) a mudança envolve atitudes e comprometimento e isso vem das pessoas. Segundo esses autores, as organizações promovem as mudanças mas não preparam seu pessoal da maneira adequada para implementá-las, o que resulta nas resistências aos processos. Apesar dos discursos favoráveis aos processos de

mudança na Instituição, os resultados do questionário aplicado apontam para o não compartilhamento dessa ideia pelos atores organizacionais.

Por se tratar de uma Universidade pública, que possui mais de vinte cursos, uma das mudanças que obteve impacto na Instituição foi a questão da implantação da caderneta eletrônica em 2008. Este processo se configurou como um dos mais discutidos por se tratar de assunto que envolve diretamente a maneira de trabalhar dos professores e os controles internos. Observa-se, pelos discursos a seguir, que, apesar da necessidade, este processo encontrou resistência em sua implementação:

Uma mudança que teve muita resistência foi a questão da caderneta eletrônica e isso é sabido por todos. Eu lembro que enquanto alguns professores comemoravam a facilidade de lançar notas, faltas e assuntos na nova caderneta, eu que pego o ônibus para Salvador, via muita gente reclamando, que era difícil, que não conseguia fazer nada [...] (P.2)

DAA implementa a Caderneta Eletrônica e o Portal Acadêmico. Através da disponibilização em rede, de relatórios sobre a vida acadêmica dos alunos, houve uma maior integração do DAA com departamentos e colegiados, facilitando, com agilidade no fluxo de informações, as tomadas de decisão e os encaminhamentos burocráticos. (JORNAL UEFS, 2008, p. 7).

DAA implementa a Caderneta Eletrônica e o Portal Acadêmico. A Divisão de Assuntos Acadêmicos (DAA/Prograd) tem se reestruturado para melhor atender à comunidade universitária nas suas demandas acadêmicas e administrativas, sobretudo aos estudantes, diretores de departamento e coordenadores de colegiados. Duas ações destacam-se nesse cenário: a implementação do Portal Acadêmico e da Caderneta Eletrônica. (JORNAL UEFS, 2008, p.7).

De acordo com a classificação de figuras e temas de Fiorin (2008), conforme as Figuras representam os símbolos e artefatos, e os Temas representam os valores culturais, observa-se que a caderneta é um artefato que traz como valores agilidade, eficiência, controle. Destaca-se aqui que a Organização, desde sua criação, utilizou os controles impressos (caderneta impressa) e que a transição para o modelo digital causou resistência, principalmente nos docentes mais antigos, que estavam acostumados com o antigo modelo.

Uma outra mudança implementada na UEFS, e que está presente nos discursos, é a implantação do Sistema Integrado de Gestão Administrativa – Sitiens. Este sistema foi implantado em 2011 com o objetivo de interligar os setores a fim de que a tramitação de documentos e processos pudesse acontecer de forma padronizada e de maneira mais ágil. Ainda de acordo com a classificação de Fiorin (2008), o Sitiens representa o artefato que traz consigo os valores culturais de

eficiência (economia de tempo e recursos), padronização de procedimentos, agilidade, eficácia. Estes valores foram identificados nos discursos dos atores e nos documentos analisados.

A Uefs passará a contar em 2011 com o serviço de sistemas integrados de gestão administrativa. A licitação para a contratação do serviço foi concluída e no final de fevereiro já foi iniciada a primeira etapa de implantação do projeto. A expectativa é gerar uma economia de 70% em material e mão de obra e de 90% no tempo de atendimento aos interessados no processo administrativo. (JORNAL UEFS, 2011, p. 4).

Implantado desde junho de 2011, o sistema integrado de gestão administrativa da Uefs que recebeu o nome de Sitiens, é um fator de inovação na gestão de processos e rotinas administrativas. Esse sistema foi criado para modernizar e otimizar as atividades de gerenciamento administrativo da instituição, aumentando a eficácia e eficiência no desempenho das atividades e na consecução dos resultados esperados em todos os setores. Os módulos são implantados com treinamento aos usuários e projeto piloto, onde são inseridos dados reais para avaliar o comportamento do sistema. (JORNAL UEFS, 2012, p. 7).

O Sistema Integrado de Gestão Administrativa (Sitiens), baseado na digitalização de processos, já está em funcionamento na Uefs. O sistema é resultado do Plano Diretor de Gestão (Pdg), baseado nos princípios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, que visa garantir melhorias, agilidade e eficiência nos serviços da Instituição. (JORNAL UEFS, 2011, p. 1).

A criação de novos setores também se configura em processos de mudanças importantes na instituição. A criação da Assessoria de Recursos Humanos - ARH e da Unidade de Auditoria de Controle Interno – Audicon é citada pelos participantes, e nos documentos analisados, como necessários para o desenvolvimento da instituição:

Com a criação da Assessoria de Recursos Humanos, a Uefs consegue fazer um acompanhamento mais próximo dos servidores técnicos, pois foi criado para facilitar o acompanhamento da vida dos servidores. (P.1)

O que se observa é que antes da Assessoria de Recursos Humanos só existia o Setor Pessoal que tratava da admissão e da parte mais operacional relacionada aos servidores da Uefs. (P.1)

A Unidade de Auditoria de Controle Interno (Audicon), criada e aprovada pela Resolução Consad número 3 de 30 de janeiro de 2002, tem como objetivo verificar o cumprimento das normas de controle interno estabelecidas para as áreas Administrativa, Contábil, Financeira e Patrimonial da UEFS. A Audicon tem a função de comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos, além de avaliar os resultados alcançados, quanto aos aspectos da eficiência, eficácia e economicidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional, contábil, finalística e acadêmica, na aplicação dos recursos públicos, contribuindo para a melhoria da gestão universitária... o processo de implantação da Audicon foi iniciado em 24 de maio de 2011. (JORNAL UEFS, 2012, p.2).

Observa-se que a criação dos novos setores trouxe junto os valores culturais tais como: valorização do servidor, controle, eficiência, eficácia, economicidade e estes são valores que se destacam nos discursos dos entrevistados de uma maneira geral.

Nas questões estratégica e estrutural, uma mudança significativa implantada na UEFS foi a adesão ao Plano Diretor de Gestão (PDG) que já era uma realidade no Estado e passou a fazer parte da instituição em 2009, conforme discurso abaixo:

Após aderir ao Plano Diretor de Gestão (PDG) em março de 2009, a UEFS iniciou uma nova fase em seus processos de gestão... A Administração Superior da UEFS, entendendo à necessidade premente de melhorias administrativas, elencou oportunidades com maior abrangência e maiores ganhos para instituição. (BOLETIM ASPLAN, 2011, p.1).

Destaca-se que a figura do PDG traz como valores culturais a eficiência e a maximização dos resultados, que também estão presentes nos discursos dos entrevistados e documentos analisados. Percebe-se, assim, que os valores culturais são citados com frequência pelos entrevistados, entretanto analisa-se a necessidade de desenvolvimento de novos valores tais como, comunicação, informação para que se possa efetivar o compartilhamento dos valores discutidos entre os membros da organização.

5.1.1 Mudanças implementadas na UEFS

De acordo com as percepções/ modelos de mudança definidos por Motta, (1997) elencam-se, a seguir, no Quadro 3, os principais processos de mudança implementados na UEFS no período de 2007 a 2013. Salienta-se que estes processos foram identificados através da pesquisa qualitativa com as entrevistas e análise documental.

Quadro 3 - Mudanças na UEFS

Processo/ Mudança	Objetivos do processo	Valores associados
Estratégica e Política 1 Adoção PDG (plano diretor de gestão) 2 Implantação do SITIENS	<ul style="list-style-type: none"> - modernizar a gestão pública com a disseminação de tecnologias de gestão - ampliar os canais de comunicação - reduzir custos; redução da circulação de papeis - agilidade na tramitação de processos - decisões mais rápidas - comunicação mais rápida 	<ul style="list-style-type: none"> - eficiência - eficácia - qualidade no atendimento - padronização - agilidade - resultados

Processo/ Mudança	Objetivos do processo	Valores associados
Estrutural 1 Criação de novos setores 2 Criação da AUDICON (auditoria de controle interno)	<ul style="list-style-type: none"> - Criar a ARH e GLIC (gerencia de licitação) para melhorar a operacionalização dos serviços referentes a pessoas, contratos, convênios e licitações - melhorar o processo de auditoria e atendimento as solicitações externas 	<ul style="list-style-type: none"> - valorização do servidor - controle - eficiência - eficácia - economicidade
Humanas 2 Criação da GRH – 2013	<ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento dos servidores/ avaliação de desempenho - capacitação/ treinamento de servidores - socialização dos novos servidores - ampliar os canais de comunicação com os servidores - implantação do PQVT e segurança no trabalho - avaliação do clima organizacional - estudo sobre a ampliação no quadro de servidores - promover reconhecimento (destaque) do servidor por otimização dos serviços - fusão do Setor pessoal com a ARH - unificação das atividades operacionais e estratégicas referentes a pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - valorização do servidor - controle - eficiência - eficácia
Tecnológica 1 modernização tecnológica (equipamentos) 2 informatização de processos 3 funcionamento em rede	<ul style="list-style-type: none"> - ampliação do número de máquinas e impressoras com aquisição de equipamentos mais modernos - implantação do SITIENS : redução de circulação de papeis; redução de arquivos físicos; agilidade na tramitação de processos; agilizar comunicação; redução de custos - ampliação da rede de internet 	<ul style="list-style-type: none"> - eficiência - eficácia - agilidade - economia - controle

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

De acordo com o quadro 3, a Universidade Estadual de Feira de Santana, no decorrer do período em estudo, passou e implementou inúmeros processos de mudança. Dentre eles, é possível destacar a criação de novos setores, as mudanças nos modelos de gestão, modernização tecnológica, funcionamento em rede e informatização de processos. Vale ressaltar, que todos estes processos trouxeram consigo valores culturais embutidos. Nesse sentido, as afirmativas constantes nos questionários e apresentadas aos participantes da pesquisa diziam respeito à participação e à impressão dos atores organizacionais nas discussões acerca das mudanças e do entendimento dos mesmos sobre os processos elencados anteriormente.

Assim, observou-se, nos discursos obtidos com as entrevistas e na análise dos documentos institucionais, que a mudança está presente na instituição. Há um discurso quanto a importância, para o desenvolvimento da UEFS, dos processos

implementados e da participação dos atores organizacionais para o sucesso dos mesmos.

Partindo-se para análise dos dados obtidos na aplicação dos questionários, percebeu-se que, de maneira geral, do total de respondentes da pesquisa, 28,2% optaram pelas graduações 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente) enquanto que 40,7% optaram pela graduação 3 (não concordo e nem discordo) e, 31,1% optaram pelas graduações 1 e 2 (discordo totalmente e discordo parcialmente) quando inferidos sobre os processos de mudança na instituição. Confrontando estes dados com os discursos citados anteriormente, observa-se grande diferença entre eles. As entrevistas e os documentos institucionais apontam para uma ampla discussão, divulgação e participação das pessoas que fazem parte da UEFS nos processos de mudança. Contudo, dados estatísticos de 71,8% apontarem entre discordar e não concordar e nem discordar, leva-se a inferir um elevado grau de desconhecimento destas pessoas sobre aqueles processos.

Uma informação que merece ser destacada neste estudo é que, ao momento em que respondiam ao questionário, alguns respondentes chegavam a se manifestar ignorantes frente aos seus desconhecimentos sobre os processos. Um respondente, que será chamada de R1, declarou que: “ Nossa!!! Estou na UEFS há tantos anos e parece que estou respondendo um questionário sobre outra instituição. Retirando a caderneta eletrônica, acho que não conheço nada disso [...] Um outro respondente que será chamado de R2 declara que: “Estou me sentindo tão ignorante...não entendo nada do que você está perguntando aqui [...]

Levando-se em consideração as afirmativas, o resultado quanto a afirmativa 27 chama atenção. Para esta afirmativa 37,6% dos respondentes optaram pelas graduações 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente). Atentando-se para o fato de que a afirmativa refere-se à percepção de que as mudanças obedecem ao planejamento estratégico da instituição e que, de maneira geral, grande parte dos respondentes desconhecem os processos de gestão desenvolvidos, infere-se que a organização necessita aprimorar suas ferramentas de comunicação a fim de que os seus participantes se sintam confortáveis quanto aos processos implementados.

5.2 ETAPA QUANTITATIVA

Após levantamento e análise do discurso da primeira fase da pesquisa, partiu-se para a segunda fase com a coleta dos dados. Através do questionário permitiu a obtenção de 246 questionários válidos dos cerca de 700 que foram aplicados. É importante destacar a indisposição para participação na pesquisa que foi constatada em vários momentos da aplicação.

Da amostra coletada, 246 questionários, 152 eram do sexo feminino e 94 do sexo masculino. Possuem a idade média de 33,6 anos e possuem o tempo médio de atuação na UEFS de 7,46 anos. 43 exercem a função de docente, 05 de gestores, 102 de funcionários técnicos administrativos e 96 eram estudantes. Quanto à escolaridade, 20 possuem ensino médio completo, 107 superior incompleto, 37 superior completo, 37 especialização, 27 mestrado e 18 doutorado. Quanto ao setor em que desenvolvem suas atividades, a amostra encontra-se dividida de acordo com o Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Disposição da amostra por Setor

Departamento	Total
ALMOXARIFADO	01
ASPLAN	05
BIOLOGIA	08
DCHF	15
DCIS	40
EDUCAÇÃO	02
EXATAS	05
GEFIN	08
GERAD	02
GRH	01
LETRAS	11
MANUTENÇÃO	03
PATRIMÔNIO	02
PROAD	04
PROEX	03
PROGRAD	05
REITORIA	02
SAÚDE	84
TECNOLOGIA	14
TRANSPORTE	02
TV UEFS	05
UNDEC	04
UNINFRA	20
TOTAL	246

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em referência à percepção dos participantes da pesquisa sobre os elementos da cultura, valores culturais e processos de mudanças implementadas na UEFS,

apresenta-se a seguir Tabela 2 com percentual de concordância e discordância quanto aos temas:

Tabela 2 - Nível de concordância percentual com cada Valor/ Mudança

Variável /valor		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Elementos da cultura		11,9	19,0	24,7	30,8	14,0
Qualidade		6,1	12,0	29,5	37,9	14,4
Comprometimento		13,5	17,2	23,9	24,9	11,2
Transparência		14,0	16,4	35,7	24,8	9,1
Participação		12,8	18,3	35,8	21,5	10,7
Valorização do servidor		7,5	11,6	37,3	26,1	17,5
Profissionalismo		12,9	16,4	38,5	23,7	8,5
Flexibilidade para mudança		4,4	11,8	32,5	31,5	18,7
Eficiência		6,0	13,5	31,5	33,1	14,8
Foco em resultados		14,6	10,3	42,7	21,8	10,5
Autonomia		7,3	11,1	41,2	29,1	11,2
Mudanças		15,7	15,8	40,3	21,1	7,1

Fonte: Resultado da Pesquisa, 2014.

Observa-se, com os dados da Tabela 2, que o nível de concordância dos participantes da instituição, respondentes do questionário, é baixo. Isso indica que o grau de compartilhamento dos elementos culturais, valores culturais e processos de mudanças implementados é considerado pequeno em comparação com os discursos abstraídos nas entrevistas realizadas. Por outro lado, pode-se inferir que, em virtude do alto índice de concordância com a alternativa “não concordo nem discordo”, há uma certa indiferença por parte dos respondentes quanto às questões abordadas.

Dando seguimento à análise quantitativa, uma vez formados os fatores, procedeu-se aos testes fatoriais envolvendo quatro procedimentos de verificação da qualidade dos fatores: teste de unidimensionalidade, de confiabilidade, de adequação da amostra e de correlação entre os itens do fator. Os fatores construídos e validados para esta pesquisa são adequados aos parâmetros apresentados no Quadro 4. A regressão executada sobre os fatores apresenta-se

balanceada, ou seja, não existem dados omissos ou perdidos. A regressão está desenhada para 246 participantes. Os parâmetros da regressão estão apresentados nas Tabelas 3 e 4 a seguir. Nestas tabelas foram colocadas somente as variáveis explicativas cujo estimador é estatisticamente diferente de zero e, portanto, explicam as percepções sobre mudanças dos respondentes.

Quadro 4 - Testes Fatoriais e Parâmetros

Critério	Teste	Parâmetro
Unidimensionalidade	Verificação das cargas fatoriais	<-0,30 ou >0,30
Confiabilidade	Alfa de Cronbach	>0,60
Adequação da Amostra	KMO	>0,50
Correlação intrafator	Correlação entre os itens	>0,30

Fonte: Adaptado de Hair et al (2009).

Os resultados indicam regressões significativas ($F = 6,436$, $p\text{-valor} = <2$ e $F = 6,687$ e $p\text{-valor} = <2$)

Tem-se, na análise estatística, que dois fatores foram formados (F1MU e F2MU), como dito anteriormente e a seguir descritos.

Tabela 3 - Parâmetros da Regressão – F1MU

Variáveis	Estimadores		Teste t estimador	
	Estimador	Erro Padrão	t-valor	Sig
Função 4	0.743668	0.344615	2.158	0.0321
F1EC	0.155213	0.062249	2.493	0.0135
F1Q	0.155273	0.067317	2.307	0.0221
F1P	0.164562	0.064792	2.540	0.0118
F1FR	0.148987	0.067182	2.218	0.0277

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Nota: Teste t e Estatística F considerados significantes se $p\text{-valor}$ (Sig.) $< 0,05$. Variável explicada: F1MU (fator de mudanças)

O primeiro modelo foi representado pela percepção de mudança e gerou os resultados descritos na Tabela 03, Parâmetros da Regressão - F1MU. Nesta equação, avaliou-se como os fatores Gênero, Idade, Escolaridade, Tempo, Departamento e Função afetavam as percepções de mudança dos respondentes. Além destas dimensões, a equação procurou indicar as variáveis relacionadas à cultura organizacional: Elementos da Cultura, Qualidade, Comprometimento, Transparência, Participação, Valorização do servidor, Profissionalismo, Eficiência, Foco em Resultados e Autonomia. Ressalta-se que o fator F1MU (percepção 1) foi

formado pelas afirmativas: MU1, MU2, MU4 e MU5. Nesse aspecto de mudanças, analisando-se os resultados da pesquisa, observou-se que as pessoas não reconhecem a importância das mudanças, visto que 63% dos respondentes afirmam entre discordar totalmente e nem concordo e nem discordo, quanto a esta afirmação (referente a afirmativa 10 do questionário). Ao se voltar para as entrevistas realizadas e para análise documental, verifica-se que há uma diferença de discurso entre o que é dito pela alta administração e o que, de fato, é percebido pelos demais atores. Silva e Vergara (2003) destacam que um dos principais problemas referentes a mudanças nas organizações se caracteriza pela dificuldade de comunicação da importância da mudança para os objetivos organizacionais. Infere-se que a dificuldade de comunicação acontece por não se utilizarem canais que atinjam de maneira clara todos os participantes da organização.

Neste caso, a Instituição afirma, através dos discursos dos entrevistados e dos documentos analisados, que seu processo de comunicação sobre as mudanças é intenso, porém não retrata a realidade constatada na pesquisa de campo. Isso se aplica também às demais questões formadoras deste fator (F1MU). Mais da metade dos participantes desta pesquisa escolheram as opções de graduação 1 a 3 (escala do questionário) quando indagados sobre a participação dos atores na discussão e consulta quanto às mudanças e a elaboração de um planejamento estratégico para a decisão sobre as mudanças. Ressalta-se que promover a mudança é algo que está diretamente relacionado com uma série de movimentos na organização que requerem um planejamento que oriente todo processo.

Importante é ainda registrar que dos fatores abordados apenas a Função (4 - alunos) aparece como relevante. Isso se justifica pelo fato da pesquisa ser desenvolvida em uma instituição de ensino superior e aberta a todos os seus atores, sendo o número de alunos superior aos demais.

No que se refere às variáveis relacionadas à cultura organizacional para este fator Mudança (F1MU), destacam-se os elementos da cultura, qualidade, profissionalismo e foco em resultados. Os fatores que se destacam estão adequadamente explicados pela teoria base desta pesquisa. De acordo com as teorias, a cultura organizacional é composta por elementos que, quando descritos, possibilitam um maior entendimento a respeito da cultura da organização. Os elementos fornecem uma possibilidade de interpretação para os membros da

organização a respeito do que é válido e importante no ambiente organizacional. Hofstede (1991), Aktouf (1994), Barbosa (1996), Fleury (1996), Freitas (2007), Schein (2009) são alguns dos autores que trazem a questão dos elementos de cultura para suas discussões sobre o tema e salientam que os principais elementos formadores da cultura organizacional são: pressupostos, heróis, normas, estórias e mitos, ritos, rituais e cerimônias, valores, artefatos e símbolos.

Dentre os elementos de Cultura Organizacional abordados na pesquisa e, como foi destacado no corpo da mesma, um enfoque diferenciado será prestado a questão dos valores na Instituição. Segundo Hofstede (2003), os valores fazem parte das primeiras coisas que as crianças aprendem de forma muitas vezes inconsciente. Por serem questões morais, não são diretamente perceptíveis exteriormente e sim percebidos nas ações das pessoas. Dessa forma, ao se desenvolver a primeira parte deste trabalho (abordagem qualitativa) foram realizadas entrevistas com pessoas que desempenham atividades em setores chave da Instituição UEFS, a exemplo da ASPLAN, da ARH e da Assessoria de Informática. Além das entrevistas, foram analisados documentos, Jornais, folhetos, manuais, planejamento estratégico, regimento e outras fontes que, de alguma forma, apresentam a cultura organizacional na UEFS e suas mudanças. O que se observou é que, nas entrevistas e nas análises documentais, muitos valores são exaltados como pertencentes e praticados na Instituição. Valores como transparência, profissionalismo, foco em resultados, valorização do servidor, participação, comprometimento estão presentes nos discursos e nos documentos impressos.

Entretanto, ao se partir para análise da pesquisa de campo verifica-se que o entendimento dos atores envolvidos não há concordância com as declarações e registros. Pode-se verificar que, sobre a questão da Transparência, constam no questionário aplicado três afirmativas (1 - As informações sobre as mudanças foram amplamente divulgadas; 2 - Os gestores dedicam tempo para ouvir e informar seus subordinados sobre mudanças que serão implementadas; 3 - Percebo que há por parte de todos os servidores, e da alta gestão, preocupação com a divulgação de todas as operações financeiras e contábeis da UEFS). Em relação a afirmativa 1, tem-se que 57,3% dos respondentes optaram entre as graduações 1 e 3 (discordo parcialmente e não concordo e nem concordo). Esse resultado vai contra as

declarações de que a instituição prega pela transparência e tudo que é decidido é divulgado de forma ampla e até, no site.

Na afirmativa 2 a divergência entre o discurso e o resultado da pesquisa é ainda maior. 66,3% dos participantes optaram entre as graduações 1 e 3 (discordo parcialmente e não concordo e nem discordo). Nos documentos analisados este tema aliado a questão da participação é recorrente. Em um dos documentos encontra-se a seguinte afirmação:

Lastreada pelo princípio da transparência e da construção coletiva, a Uefs deu início às atividades do Orçamento Participativo – Op, processo onde a comunidade universitária e a externa participam, de forma direta através do conselho de Orçamento Participativo – COP, das definições de aplicação dos recursos que serão executados pela Administração Superior da UEFS. (BOLETIM ASPLAN, 2011).

Observando os resultados da pesquisa de campo percebe-se que os participantes desconhecem que possuem participação direta nos processos de mudanças implementados na instituição, o que leva a inferir que este valor – transparência, não é compartilhado pelos membros da organização. No que diz respeito a questão 3, 74,7% dos participantes optaram entre as graduações 1 e 3 (discordo parcialmente e não concordo e nem discordo). Esse dado chama atenção, tanto pelo número, quanto pela diferença com o discurso praticado pela alta administração. Observe-se:

Agora, as comunidades interna e externa contam com uma importante ferramenta para o acompanhamento da aplicação do dinheiro público na Uefs. Com o Portal da Transparência divulgado e constantemente atualizado na internet, “qualquer cidadão tem acesso a informações como assinatura e execução de convênios, contratação de servidores, montante de recursos recebidos e aplicados e prestação de contas a partir de 2007”, revela o pró-reitor de Administração e Finanças, Rossine Cruz. (JORNAL UEFS, 2009).

Apreende-se neste exemplo que, apesar de possuir um instrumento (portal) que disponibilize informações financeiras e contábeis, as pessoas não percebem a preocupação e interesse por parte dos gestores em disseminar estas informações.

Sobre o valor Profissionalismo foram desenvolvidas e aplicadas, através do questionário, 04 questões (8, 25, 35 e 36, constantes no questionário no apêndice B). As questões referem-se especificamente aos cargos comissionados, se estes são ocupados por pessoas com qualificação profissional. Ao analisar os resultados obtidos observou-se que quanto a estas questões uma média de 67,71% dos respondentes optou pelas graduações 1, 2 e 3 (discordo totalmente, discordo

parcialmente e não concordo e nem discordo, respectivamente). Ao se voltar para os discursos dos atores entrevistados e documentos analisados nota-se que este valor não é citado. Esse dado chama atenção também por se tratar de uma Instituição pública e como tal deveria estar alinhada aos processos de evolução de gestão descritos no PDRAE de 1995.

Ao se voltar para o valor eficiência verificou-se que três afirmativas do questionário aplicado se referiam a ele (afirmativas 12, 33 e 48). De maneira geral, 47,8% dos respondentes optaram pelas graduações 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente). Apesar do valor ser abaixo dos 50%, pode-se inferir que compartilhamento deste valor começa a despontar entre os participantes da pesquisa. Este resultado está alinhado com os discursos dos entrevistados e com os documentos analisados, como se pode observar a seguir:

“O Sistema Integrado de Gestão Administrativa (Sitiens), baseado na digitalização de processos, já está em funcionamento na Uefs. O sistema é resultado do Plano Diretor de Gestão (Pdg), baseado nos princípios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, que visa garantir melhorias, agilidade e eficiência nos serviços da Instituição”. (Jornal UEFS, n.5, 10/2011)

Ao se abordar a questão da participação, três afirmativas no questionário foram desenvolvidas sobre o tema (6, 9 e 45). No quesito participação, o resultado da pesquisa chama atenção uma vez que 66,8% dos respondentes optaram pelas graduações 1, 2 e 3 (discordo totalmente, discordo parcialmente e não concordo e nem discordo, respectivamente). Esse dado não coincide com os discursos dos entrevistados e dos documentos analisados. Ao se voltar para os discursos descritos na análise qualitativa deste trabalho, observa-se que a questão da participação é enfatizada pela alta administração. Fala-se que a gestão atual da universidade dá ênfase à gestão participativa, ao acesso que se tem aos gestores e à questão de os servidores serem chamados a participar, discutindo e opinando sobre processos que serão implementados na instituição. Entretanto, ao se verificarem os resultados do questionário, constata-se que os participantes da pesquisa não sentem desta mesma forma. Então, apesar dos discursos favoráveis, pode-se afirmar que este valor – participação – não é compartilhado pelos demais membros, configurando a diferenciação.

Um outro valor identificado no discurso dos entrevistados e na análise dos documentos foi o comprometimento. Sobre este tema, quatro afirmativas foram

incluídas no questionário (4, 32, 41 e 47). Mais uma vez, a análise dos resultados demonstra um distanciamento significativo entre o discurso dos entrevistados e a percepção dos participantes. Observou-se que 63,6% dos respondentes optaram pelas graduações 1, 2 e 3 (discordo totalmente, discordo parcialmente e não concordo e nem discordo, respectivamente). O planejamento estratégico da instituição traz que:

O comprometimento de dirigentes, gestores e líderes universitários é de suma relevância para o sucesso do plano. Este comprometimento deve ser traduzido em ações e decisões que tornem claro para a comunidade, interna e externa, a identificação destes líderes para com os propósitos do Planejamento. (PLANO ESTRATÉGICO, 2006-2009).

Entretanto, com base no que se apreendeu na pesquisa, analisando os resultados das afirmativas individualmente, pode-se inferir que o valor comprometimento é prejudicado pelo próprio comportamento dos atores. Ao serem questionados sobre a percepção do esforço dos membros para tornar a instituição mais eficiente e moderna apenas 12,6% concorda totalmente com esta afirmativa. Por outro lado, 69,4% dos participantes escolheram as graduações 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente) sobre a valorização dos funcionários que são comprometidos.

A questão da qualidade foi abordada em três afirmativas no questionário (2, 23 e 46). O resultado da pesquisa demonstra que, na questão da qualidade, os discursos se aproximam da prática percebida pelos participantes da pesquisa: 52,3% optaram pelas graduações 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente) sobre as afirmativas do tema. E mais da metade acredita que os gestores reconhecem a qualidade nos serviços prestados pelos servidores. Isso leva a entender que este valor existe na UEFS e é compartilhado por seus atores.

A questão do valor qualidade também destaca a questão do valor valorização do servidor. De forma geral, 43,6% dos respondentes optaram pelas graduações 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente) as afirmativas sobre o tema. Contudo, um dos programas desenvolvidos pela instituição e que tem como um dos objetivos a valorização do servidor não é bem avaliado pelos participantes. Ao serem questionados sobre as atividades de QVT assegurarem o bem-estar dos servidores da instituição apenas 17% concorda parcialmente e 5,7% concorda totalmente com esta afirmativa.

Outro valor identificado nos discursos foi foco em resultados. Sobre este valor, três afirmativas (16, 19 e 43) foram postas para os participantes da pesquisa. Observou-se que 67,4% dos respondentes optaram pelas graduações 1, 2 e 3 (discordo totalmente, discordo parcialmente e não concordo e nem discordo, respectivamente). Esse dado chama atenção, pois pode-se inferir que, a partir das afirmativas apresentadas, os servidores não compartilham deste valor.

Flexibilidade para mudança foi um outro valor identificado nos discursos e incluído no questionário. Sobre este valor foram desenvolvidas três afirmativas (11,15 e 20). Ao se fazer o levantamento, observa-se que 50,3% dos respondentes optaram pelas graduações concordo parcialmente e concordo totalmente com as afirmativas. Esse dado é importante e preocupante uma vez que a instituição está envolvida em processos de mudança e seus atores (docentes, discentes e técnicos administrativos) demonstram um baixo grau de compartilhamento desse valor que é significativo para que as mudanças venham a se efetivar.

Um valor presente nos discursos e documentos da instituição é a autonomia. Sobre este valor três afirmativas foram desenvolvidas no questionário (26, 40 e 42). Ao se fazer o levantamento dos dados do questionário, foi possível observar que, apesar da autonomia ser um valor discutido na instituição (presente nos discursos), 40,4% dos atores participantes da pesquisa declaram concordar parcialmente ou concordar totalmente com a questão da autonomia na instituição, enquanto 59,6% dos respondentes optaram pelas graduações 1, 2 e 3 (discordo totalmente, discordo parcialmente e não concordo e nem discordo, respectivamente). De acordo com o discurso transcrito abaixo, a autonomia vem sendo buscada de maneira incisiva pela atual gestão da UEFS, entretanto é possível afirmar que os atores desconhecem o valor autonomia, fazendo-nos acreditar que esse valor não é compartilhado pelos grupos.

Autonomia, transparência, democratização, participação. Essas palavras passaram a fazer parte do cotidiano político e administrativo da Universidade estadual de Feira de Santana, não mais como meras peças de retórica, mas como instrumentos de um raciocínio prático, voltado para as atividades do dia-a-dia. Elas têm marcado o primeiro ano da atual administração, e se manifestam em iniciativas concretas, como a Estatuinte, o orçamento participativo, a apuração de irregularidades administrativas e a defesa veemente de mais recursos para a Instituição. (JORNAL UEFS, 2008).

Sobre os elementos da cultura, quatro afirmativas foram desenvolvidas no questionário (1, 3, 14 e 17). Estes elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização a respeito do que é válido e importante no ambiente organizacional. Para Schein (2009), os elementos são observados em níveis diferentes (nível visível e nível menos visível). No questionário aplicado as afirmativas sobre este tema se reportavam a questão do passado da organização, socialização organizacional, relacionamento e comemorações. Observou-se que 44,8% dos respondentes concorda parcialmente ou concorda totalmente com a existência destes elementos. Por outro lado, 24,7% dos respondentes optou pela graduação 3 (não concorda e nem discorda). Estes dois resultados nos levam a inferir que os elementos da cultura não são compartilhados pelos membros da organização.

Partindo-se para análise do segundo modelo, destaca-se que também foi representado pela percepção de mudança e gerou os resultados descritos na Tabela 4 - Parâmetros da Regressão- F2MU.

Tabela 4 - Parâmetros da Regressão F2MU

Variáveis	Estimadores		Teste t estimador	
	Estimador	Erro Padrão	t-valor	Sig
Tempo	0.019146	0.008401	2.279	0.023721
Tvuefs	-1.696273	0.734584	-2.309	0.021946
F1T	0.145620	0.054259	2.684	0.007883
F1EF	0.119590	0.044684	2.676	0.008054
F1FR	0.173639	0.045751	3.795	0.000195

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Nota: Teste t e Estatística F considerados significantes se p-valor (Sig.)<0,05. Variável explicada: F2MU (fator de mudanças)

Nesta equação, avaliou-se como os fatores Gênero, Idade, Escolaridade, Tempo, Departamento e Função afetavam as percepções de mudança dos respondentes. Além destas dimensões a equação procurou indicar as variáveis relacionadas a cultura organizacional: Elementos da Cultura, Qualidade, Comprometimento, Transparência, Participação, Valorização do servidor, Profissionalismo, Eficiência, Foco em Resultados e Autonomia. Ressalta-se que o fator F2MU (percepção 2) foi formado pelas afirmativas: MU3, MU6, MU7, MU8, MU9, MU10, MU11 e MU12.

Nesse aspecto, analisando-se os dados da pesquisa ao observar o resultado obtido com a variável mudança – afirmativa 29 do questionário – verificou-se que 91,9% dos participantes da pesquisa optaram pelas graduações discordo totalmente,

discordo parcialmente ou nem concordo nem discordo. Destaca-se que a questão indaga sobre o conhecimento da implantação do balanced scored card – modelo de gestão. Apreende-se que os integrantes da pesquisa não compartilham da mesma opinião que os participantes entrevistados, uma vez que estes afirmam que todos os processos são informados aos membros da organização. A exemplo do resultado obtido com a afirmativa 29, as demais afirmativas que compõem o fator F2MU (21, 30, 31, 34, 37, 38, 39) apresentam resultados semelhantes, também contrários à argumentação dos entrevistados.

No que se refere às variáveis que são relacionadas à cultura organizacional, destacam-se os valores culturais: transparência, eficiência e foco nos resultados. Ressalta-se que a percepção dos participantes da pesquisa sobre estes valores foi previamente discutida ao se analisar o fator F1MU.

Além das análises até aqui desenvolvidas esta próxima discussão propõe reforçar a relação existente entre a cultura organizacional identificada na organização a partir da percepção dos diversos atores analisados e os processos de mudança organizacional implementados pela alta administração. Esta reflexão encontra apoio tanto no contexto teórico que descreve a relação entre cultura e comportamento dos indivíduos, já que a cultura em seu nível dos valores define os comportamentos dos indivíduos (SCHEIN, 2009; HOFSTEDE, 2003; DEAL; KENNEDY, 2000), quanto no contexto do setor público que inicia diversos processos de mudanças organizacionais impulsionados pelo processo de reforma gerencial, dentro do contexto da Reforma do Estado.

Neste caso específico, o PDRAE (BRASIL, 1995) indicava que uma reforma do aparelho do estado passaria necessariamente por uma mudança cultural em que fosse transformada a cultura das organizações públicas como forma de possibilitar a transformação destas próprias organizações. Desta forma, permite-se compreender que o comportamento diferente dos membros de qualquer organização depende dos valores que compartilham dentro desta organização. Neste sentido, as mudanças implementadas na UEFS dependeriam de uma cultura que espelhasse os mesmos valores que suportam tais mudanças.

Assim, analisando os discursos disseminados pela alta administração e pelos documentos analisados, percebeu-se que, segundo estes, os valores que suportariam estas mudanças e deveriam ser absorvidos ou mesmo já estariam

presentes na organização seriam a eficiência, eficácia, foco em resultados, valorização do servidor, profissionalismo, transparência, flexibilidade para mudança e participação. Todos estes valores devidamente representados pelas figuras (artefatos) inseridos na organização tais como o Programa de Desenvolvimento Geral (PDG), o Sitiens, a criação de novos setores, a criação da AUDICON, a criação das coordenações de recursos humanos, as mudanças tecnológicas e ainda a implementação de processos eletrônicos. Ao modo da compreensão dos discursos como propõe Fiorin (2008), estes elementos materiais, designados por ele como figuras, representam os temas, aqui designados por valores culturais a serem inseridos na organização.

Entretanto, é importante registrar que a pesquisa indicou que nem todos os atores da organização percebem a existência dos valores desejados pela alta administração e nem têm a compreensão da existência das figuras representadas pelas mudanças implementadas. Se os artefatos representam a materialização dos valores e pressupostos inconscientes, e estes artefatos não são percebidos no ambiente organizacional, eles não têm a possibilidade de representar os valores culturais daquela organização, pois dentro da teoria aqui discutida, os valores representariam um já reflexo dos pressupostos, enquanto os artefatos visíveis, o reflexo dos valores (SCHEIN, 2009; HOFSTEDE, 2003; DEAL; KENNEDY, 2000).

Desta forma, ao analisar os dados obtidos na pesquisa qualitativa e depois na etapa quantitativa, percebe-se que em primeiro lugar, há uma compreensão de que os valores culturais desejados não são compartilhados pelos demais membros da organização. Além disso, as mudanças desejadas também não representam uma compreensão da maioria dos representantes da organização que foram pesquisados, significando dizer que nem as mudanças foram percebidas integralmente e, por consequência, os valores desejados também não são compartilhados. No caso da percepção da mudança, por exemplo, apenas 28,2% dos entrevistados concordam que as mudanças estejam ocorrendo a partir de sua percepção.

Da mesma forma, os valores como transparência, profissionalismo, foco em resultados, além de qualidade e eficiência aparecem como impactando a percepção das mudanças implementadas na UEFS. E, ao observar a relação presente nas tabelas 2, 3 e 4, onde constam as variáveis que afetam a percepção de mudança,

estes elementos aparecem como aqueles que mais afetam a compreensão dos processos de mudança implementados. O outro que se destaca na tabela 4 é a percepção sobre a existência dos elementos da cultura (EC) como impactando a compreensão das mudanças implementadas.

Esta discussão reforça a compreensão do papel da cultura organizacional no contexto das organizações, principalmente no que se refere aos processos de mudança. Na medida em que os elementos culturais como artefatos, símbolos, rituais, normas e ritos não são vistos e nem compartilhados pelos membros da equipe, os valores associados a estes elementos não desenvolvem os valores que a alta administração deseja que eles representem.

Neste sentido, a relação existente, e aqui identificada na parte quantitativa, demonstra que a inexistência dos valores que representariam os artefatos inseridos a partir das mudanças inseridas compromete a visão sobre as mudanças implementadas e conseqüentemente reduz a velocidade e capacidade de alcance de eficácia dos próprios processos de mudança. Isto indica que, na medida em que se comprova que os valores não são compartilhados por todos os membros, como destacam Martin e Frost (2001), configurando uma cultura mais tendente à diferenciação, e que se comprova a relação entre estes valores e os processos de mudança (tabelas 2, 3 e 4), é possível entender porque alguns atores entrevistados afirmavam desconhecer completamente o assunto que estava sendo tratado nesta pesquisa.

Por fim, ainda na parte de análise, evidencia-se uma questão importante que traz de volta a abordagem de Martin e Frost (2001) e que as organizações na figura de seus gestores não levam em conta em seus processos de gestão e nem nos processos de mudança, que é a compreensão de que as organizações podem possuir características culturais diversas daquela defendida pela maioria da corrente funcionalista que defende a unidade cultural das organizações.

Para Martin e Frost (2001), as organizações podem possuir culturas que em alguns aspectos podem ser integradas, diferenciadas e fragmentadas. No caso da organização em análise, o discurso da alta administração e os documentos organizacionais disseminam uma visão de cultura integrada, unida, que alcança toda a organização. Os valores seriam compartilhados por todos os membros da organização, independentemente do departamento, trabalho, cargo, etc. Nos

discursos coletados nas entrevistas e na análise documental, este aspecto fica bem evidente.

Quando a pesquisa avança para outros atores organizacionais, como os docentes, alunos, técnicos administrativos, os resultados indicaram que apenas os membros da alta administração ou aqueles que estão mais próximos da gestão têm visão semelhante tanto dos processos de mudança quanto dos valores que compartilham. Entretanto, a própria tabela 2 dá indicação de que os valores disseminados pela alta administração não são compartilhados pelos demais atores na medida em que o nível de concordância com as afirmativas que representam valores como comprometimento, valorização do servidor, profissionalismo, eficiência, foco em resultados e autonomia é relativamente baixo, indicando que estes valores não encontram o mesmo nível de compartilhamento desejado pela alta administração.

Neste sentido, pode-se inferir que a cultura da UEFS está mais caracterizada como uma cultura nos moldes da diferenciação na perspectiva cultural de Martin e Frost (2001). A importância desta descoberta é que se deve levar em conta em qualquer processo de gestão os valores compartilhados pelos grupos na organização para, assim, processar as mudanças que são desejadas, já que cada grupo tende a ler as mudanças implementadas a partir de sua lente cultural. Quando a lente não vê semelhança entre seus valores e aqueles que são manifestados pelas mudanças desejadas, a resistência cultural, muitas vezes inconsciente, por ser cultural, tende a dificultar os processos de mudança. E esta situação se manifesta na medida em que os processos não alcançaram toda a organização apesar do tempo de implementação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou as questões da cultura e da mudança organizacional na Universidade Estadual de Feira de Santana. Salienta-se que a cultura vem sendo discutida nos ambientes organizacionais tendo em vista que ela pode influenciar o comportamento das pessoas e o desenvolvimento da organização.

O ponto de partida para esta pesquisa foi o seguinte problema: Como a Cultura Organizacional vem impactando os processos de Mudança Organizacional da UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana a partir da percepção dos atores organizacionais? Assim, para buscar responder este questionamento, apresentou-se o seguinte objetivo geral: avaliar como a Cultura Organizacional vem impactando os processos de Mudança Organizacional (no período de 2007 a 2013) da UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana a partir da percepção dos atores organizacionais. E como objetivos específicos: Identificar os processos de mudança na UEFS no período de 2007 a 2013; Identificar os valores culturais idealizados pela alta administração como adequados ao sucesso das mudanças e o nível de compartilhamento da cultura na UEFS a partir das perspectivas culturais; Identificar a relação entre a percepção da cultura organizacional e sua relação com as mudanças implementadas na organização.

Observando-se os objetivos específicos verificou-se, com a pesquisa, que no decorrer do período 2007-2013 a Universidade Estadual de Feira de Santana implementou um grande número de processos de mudança. Dentre eles destacam-se: criação de novos setores (GRH e AUDICOM), ampliação da rede de informática, implantação do sistema integrado de gestão (Sitiens), adoção do Plano Diretor de Gestão (PDG). Estes processos possuem significativa importância para a organização por estarem relacionados a questões estratégicas, estruturais, humanas e tecnológicas, e por promoverem mudanças efetivas na maneira de agir da organização.

A pesquisa buscou investigar, através da aplicação de questionário, a percepção dos participantes da organização quanto às mudanças implantadas e à influência da cultura organizacional sobre ela. Observou-se que, apesar do discurso de alguns membros da organização que foram entrevistados e dos documentos analisados indicarem que as mudanças são amplamente discutidas e informadas, os participantes respondentes do questionário não compartilham dessa opinião. A

maioria deles afirma desconhecimento sobre muitos dos processos implantados na instituição.

Um outro objetivo específico desta pesquisa foi Identificar os valores culturais idealizados pela alta administração como adequados ao sucesso das mudanças. Neste aspecto identificaram-se os seguintes valores culturais: autonomia, eficiência, flexibilidade para mudança, foco em resultados, participação, profissionalismo, qualidade, transparência e valorização do servidor. Entendendo-se que os valores culturais representam a essência da cultura organizacional, buscou-se, através das entrevistas, das análises documentais e da aplicação do questionário, verificar a percepção dos participantes quanto a estes valores. Foi possível notar que a percepção dos valores culturais não é compartilhada pelos membros da instituição.

Em seguida, buscou-se identificar as características culturais existentes na UEFS e verificou-se que, mesmo se tratando de instituição pública e com o PDRAE indicando a necessidade de mudanças estruturais e culturais, a UEFS apresenta uma cultura que ainda mantém traços patrimonialistas e com alguns aspectos próximos das disfunções burocráticas.

Isto pode ser visto a partir dos resultados dos discursos da alta gestão, quando dissemina um discurso em que o sucesso da organização depende de “uma nova visão”, “um novo sistema”, “a partir de agora”, “a atual administração”, “hoje”, “tempos atrás”, demonstrando que a organização não possui sistemas devidamente sistematizados e padrões de serviços que demonstrem que o funcionamento organizacional depende muito mais de padrões previamente estabelecidos, e menos da visão do grupo político que esteja no controle naquele momento.

No que se refere às disfunções burocráticas, isso aparece nas respostas dos demais atores organizacionais, a exemplo de alunos, professores e técnicos administrativos e pode ser deduzido a partir dos resultados apresentados para as afirmativas que dizem respeito aos valores de profissionalismo, eficiência, flexibilidade para mudança, foco em resultados e mudanças. Para estes valores, os respondentes não conseguem vê-los presentes na organização na medida em que o nível de concordância com as afirmativas que representam estes valores é relativamente baixo. E observe-se que estes valores são exatamente o oposto do que seriam aqueles indicados por uma cultura tanto gerencialista, que é o que se buscou desenvolver no setor público pós reforma gerencial e também nesta

organização (UEFS), pelos processos de mudança em implementação como o PDG, planejamento estratégico e Sitiens, quanto por uma cultura burocrática que também defende valores organizacionais mais formais, menos pessoais, e mais profissionais, exatamente o que estas respostas indicam.

Ao se avaliar o nível de compartilhamento da cultura na UEFS, a partir das perspectivas culturais definidas por Martin e Frost (2001), constatou-se que não há compartilhamento da cultura na UEFS, não havendo assim uma cultura integrada. Para estes autores, na perspectiva da integração, observa-se o foco nas características de consistência, consenso organizacional e na transparência. Nos resultados obtidos com a pesquisa, apreende-se que a UEFS possui uma cultura muito mais voltada para a perspectivas da diferenciação e da fragmentação.

A perspectiva da diferenciação estuda a cultura sob a visão de inconsistência e de que as pessoas possuem seus próprios valores, não havendo assim, na organização, a unificação da cultura. E, a perspectiva da fragmentação defende a ideia de que os valores são partilhados temporariamente pelos indivíduos que atuam na organização. Os resultados da pesquisa demonstram que existem diferenças entre o que é dito pela organização – entrevistas e documentos- e o que é declarado pelos participantes respondentes do questionário.

A pesquisa buscou Identificar a relação existente entre a cultura organizacional e os processos de mudança implementados na organização. Como ficou demonstrado, os atores organizacionais revelaram que não compartilham dos valores disseminados pela alta administração a partir dos processos de mudança iniciados. Na verificação, percebeu-se uma alta relação entre a percepção dos valores culturais e sua percepção dos processos de mudança.

Em resumo, notou-se que os valores culturais percebidos pelos indivíduos afetam a sua compreensão dos processos de mudança. Isto indica que quanto mais os valores culturais estivessem presentes na percepção do indivíduo mais ele conseguiria compreender os processos de mudança implementados. De outra forma, quanto menos os valores desejados pela alta administração não estivessem presentes na percepção dos indivíduos, menos eficazes seriam os processos de mudança. E este aspecto parece ter sido manifestado por alguns respondentes quando manifestaram seu desconhecimento sobre os processos de mudança e os

dados indicarem que apenas 28,2% dos entrevistados conhecem as mudanças implementadas.

Logo, reforça-se o grande aspecto desta pesquisa que era compreender o impacto da cultura organizacional sobre os processos de mudança implementados na UEFS. Poder-se-ia concluir que a falta do compartilhamento dos valores culturais representados pelas mudanças realizadas dificultou e vem dificultando a eficácia dos processos de modernização da organização.

Os achados desta pesquisa, em primeiro lugar, ampliam as discussões já existentes sobre cultura organizacional no setor público e, mais especialmente, no segmento do ensino superior que tem sido gradativamente ampliada. Mas, por outro lado, reforça aspectos que levam a ampliar as dificuldades encontradas pelos gestores na implementação de reformas orientadas para mudanças culturais que exijam um comportamento diferente dos servidores públicos de um modo geral.

Tais mudanças incluem desde a alta administração que ainda mantém um discurso clientelista, transformando uma mudança organizacional em uma luta política entre o antes e o depois, entre eles e “nós hoje”, e os servidores de um modo geral que, amparados por uma cultura construída ao longo de muitos anos, protege-se pela própria cultura, como destacam autores como Bauer (1999) e Sahlins (1997) que sugerem que os atores analisam todos os eventos inseridos em seu contexto a partir de sua própria cultura e aqueles que não são compatíveis com seus valores culturais são prontamente repelidos, no processo chamado de “imunização cultural”.

REFERÊNCIAS

- AKTOUFF, O. O simbolismo e a cultura de organização: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, v.2.
- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de Organização**, v. 43, n.2, 2003.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Organização**, v. 36, n.4, p.6-19, out./nov./dez. 1996.
- BAUER, M. A popularização da ciência como “imunização cultural”: a função de resistência das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho A.; JOVCHELOVITC, S. (Org). **Textos em representações sociais**. 5.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- BOLETIM DA ASPLAN. UEFS, agosto/2011. Disponível em: <<http://www.uefs.br/portal/assessorias/asplan/menus/boletim-asplan>> Acesso em: 2 jun. 2014.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **RAE**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, v. 4, n. 8, jul./dez. 2002.
- CARBONE, P.P. Cultura Organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos Estudos Organizacionais: Breve estado da arte. Rio de Janeiro. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 1, p. 121-134, 2005.
- _____. Uma opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações. In: **CULTURA nas organizações: uma abordagem contemporânea**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008.
- CAVEDON, N.R. ; FACHIN, R.C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: **CULTURA nas organizações: uma abordagem contemporânea**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

CERTO, S. C.; PETER J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CRUZ, H. A.; CECCHI, A.; SOUZA, L. F. Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 6., 2009. Resende/RJ. **Anais...** 2009.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: EDUSC, 2002.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**. The rites and rituals of corporate life. Cambridge: Basic Books, 2000

DONNELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values. **Managerial Planning**, v.32, i.6, 1984.

FIORIN, J.L. Elementos de análise do discurso. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2008

FLEURY, M.T.L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Organização**. Rio de Janeiro. Out./dez. 1987.

_____. **Cultura e poder nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M.E. de. **Cultura organizacional**: Identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

FONS EDUCATOR TROMPENAARS. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. Tradução de Claudiney Fullman. São Paulo: Atlas, 1994.

FROST, P. J. et al. (Eds.) **Reframing organizational culture**. London: Sage, 1991

GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2001, p. 127-149. v.2

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 2. ed. São Paulo: LTC, 1989.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. 1. ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

JORNAL DA UEFS. (Edições Números 0, 1, 2,3,4,5,e 6. Período de maio de 2008 a junho de 2012). Disponível em: <<http://www.uefs.br/portal/publicacoes/jornais/jornal-uefs>>. Acesso em: 2 jun. 2014.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980. 245p.

LEAVITT, J. H. Socializing our MBAs: Total Immersion? Managed cultures? Brainwashing? **California Management Review, Berkeley**, v. 33, n. 4, p. 127-144, 1991.

LÉVI-STRAUSS, C. **Raça e história. Raça e ciência I**. São Paulo: Perspectiva, 1970.

LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 181f. Tese. (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Organização de São Paulo, FGV, São Paulo, 2004.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 1. ed. São Paulo: Difusão, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1982.

MARTIN, J. ; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: **HANDBOOK de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2.

MEDEIROS FILHO, B. C. M. **Revolução na cultura organizacional**. 1. ed. São Paulo: STS, 1992.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Organizacional**, n.36, 2000.

NEIVA, E.R. ; PAZ, M.G.T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC**, v. 11, n. 1, p. 31-52, jan./mar. 2007.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas, SP: Pontes.1999.

PASCALÉ, R. The paradox of “corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. **Califórnia Management Review**, v. 27, n. 2, winter, 1985.

PINTO, L.A.B. **A relação entre a cultura organizacional e os mecanismos de transferência de Tecnologia na Metalúrgica Santa Cecília S.A.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2006.

PLANO estratégico da Universidade Estadual de Feira de Santana (2006-2009). Feira de Santana: Grafimort, 2006.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em Ciências Sociais.** Lisboa: Gradiva, 1995.

SÁ, M. A. D. de. Cultura de organização: um elemento de explicação da realidade organizacional. **Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa, v.6, n.2, p.952-966, dez. 1998.

SAHLINS, M. **Ilhas de história.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

SALES, M. D. **Tipologia de cultura organizacional.** 2011. Dissertação (Mestrado)- Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2011.

SANTOS, G. E. de O. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 9 mar.2014.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança.**1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SETHIA, N. ; VON GLINOW, M. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN, M. R. ;SAXTON, R. S.(Ed.). **Gaining control of the corporate culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresa – ERA**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003.

SILVA, L. P. **A Influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública:** a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise. 2011.Tese (Doutorado) –Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2011.

SILVA, L P. ; FADUL, E. **A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007:** um convite à reflexão. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, v. 35, n. 2, p. 19-29, abr./jun. 2000.

SMIRCICH, C. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Ed.). **Beyond method.** Beverly Hills: [s.n.], 1983.

TAVARES, M.G.P. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. 1ª Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.

TOMEI, P. A. ; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: dimensão humana**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

TRIBBLE, D. St-Cyr; SAINTONGE, L. Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative: quelques questionnements. **Recherches Qualitatives**, v. 20, 1999

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Estatuto da Universidade Estadual de Feira de Santana. Resolução CONSEPE 147/2013**. Disponível em: <<http://www.uefs.br>> Acesso em: 12 jan. 2014.

_____. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual de Feira de Santana (2006-2010)**. Feira de Santana: Gráfica Universitária, 2006.

_____. **Regimento da Universidade Estadual de Feira de Santana. Resolução CONSEPE 148/2013**. Disponível em: <<http://www.uefs.br>> Acesso em: 12 jan. 2014.

_____. **Relatório de Auto-avaliação da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS**. Feira de Santana: Gráfica Universitária, 2009.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **RAC**, v. 10, n. 1, p.9-30, jan./mar. 2006.

WOOD Jr., T. ET al. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de organizações**. 1. ed. São Paula: Atlas, 1995.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Universidade Salvador - UNIFACS

Curso : Mestrado em Administração

Data da entrevista ____/____/____

Local da Entrevista _____

Sexo: Masculino () Feminino() Idade _____

Cargo _____

Tempo de Serviço Público nesta organização _____

Nível de formação: Especialização () Mestrado () Doutorado ()

Curso de Formação _____

Unidade de trabalho _____

QUESTÕES

1. Qual a importância da Universidade Estadual de Feira de Santana para você e para os demais servidores?
2. Fale-me da organização quando você entrou. Destacar o ano.
3. O que é diferente hoje?
4. O que é igual ao seu ano de ingresso?
5. Como você classificaria a cultura da UEFS ?
6. A UEFS passou por algum processo de mudança desde sua entrada?
7. Quais foram as ações implementadas pela UEFS para a mudança desejada?
Como você viu todas estas ações?
8. Que valores a cultura organizacional da UEFS possui? Se é diferente do início da mudança, por que você acha que mudou?
9. A Administração da UEFS possui algum ritual, mitos, tabus e cerimônias realizados com os seus membros? O que eles significam? E os funcionários entre si possuem algum desses elementos?
10. Você acredita que as propostas de mudança presenciadas por você sofreram resistências à sua implantação? Que tipos de resistências e por que elas ocorreram?
Como os indivíduos se articularam para modificar as propostas apresentadas?
11. O que você considera que torna a UEFS diferente das demais organizações públicas ou privadas?
12. Do que você conhece esta organização, que tipos de perfil de indivíduos você acredita ter mais chances de avançar no crescimento dentro da organização?

13. Você acha que os gestores da UEFS conseguem influenciar de forma significativa a cultura organizacional, desenvolvendo novos comportamentos nos servidores públicos? Como e por quê?
14. Que fatos, eventos, situações normalmente demonstram graus de integração entre os membros da organização? Por que? É possível identificar grupos diferenciados dentro da organização? Em que eles se diferenciam? Como os indivíduos se inserem em cada grupo?
15. Se você tivesse que convencer a alguém a ingressar na UEFS, hoje, o que você diria? Que pontos positivos e negativos você faria menção?
16. A UEFS é uma grande família? Por quê?
17. O que representou para você o sistema integrado de comunicação? O que mudou em sua forma de fazer o trabalho com este sistema? O que a organização esperava com o sistema?

APÊNDICE B - Questionário Sobre Cultura Organizacional e Mudança Organizacional



Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração

Questionário sobre Cultura Organizacional e Mudança Organizacional

Parte I – Levantamento das variáveis sócio-demográficas

Gênero Masculino ()
Feminino ()

Idade ____ anos

Escolaridade

Ensino médio completo () Superior Completo ()

Superior Incompleto () Especialização ()

Mestrado () Doutorado ()

Tempo na UEFS _____

Departamento: _____

Cargo (função): Docente () Gestor () Técnico Administrativo () Alunos ()

Parte II - Questionário baseado no Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO

Você encontrará, a seguir, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza a UEFS, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

	NA UEFS	Escala
1	As pessoas falam muito sobre o passado	1 2 3 4 5
2	Os colaboradores são comprometidos com o desempenho de suas atividades	1 2 3 4 5
3	Os novos colaboradores passam por processo de socialização organizacional	1 2 3 4 5
4	Costumo me interessar pelas ações importantes implementadas na instituição tais como: orçamento participativo, SITIENS, discussão sobre a Estatuinte	1 2 3 4 5
5	As informações sobre as mudanças foram amplamente divulgadas	1 2 3 4 5

6	Os chefes imediatos sempre pedem a opinião dos subordinados na tomada de decisão	1	2	3	4	5
7	Sinto-me motivado com minhas atividades que são designadas pela chefia em função de minhas habilidades pessoais	1	2	3	4	5
8	As pessoas que ocupam os cargos comissionados o fazem por qualificação profissional	1	2	3	4	5
9	Todas as pessoas foram convidadas a participarem dos processos de mudança	1	2	3	4	5
10	Os colaboradores reconhecem a importância da mudança	1	2	3	4	5
11	Sempre estou interessado em aprender sobre os novos procedimentos implantados na Instituição	1	2	3	4	5
12	Reconheço que a implantação do SITIENS trouxe agilidade na tramitação dos processos	1	2	3	4	5
13	Os gestores dedicam tempo para ouvir e informar seus subordinados sobre mudanças que serão implementadas	1	2	3	4	5
14	É prática comum a comemoração de datas importantes	1	2	3	4	5
15	Adaptamo-nos facilmente às mudanças implementadas pelos gestores	1	2	3	4	5
16	A adesão ao PDG (Plano Diretor de Gestão) proporcionou melhorias em áreas estratégicas da instituição	1	2	3	4	5
17	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	1	2	3	4	5
18	As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta	1	2	3	4	5
19	A implementação do Portal Acadêmico e da Caderneta Eletrônica melhorou a comunicação entre estudantes e professores com o DAA e entre o DAA e os colegiados	1	2	3	4	5
20	A implantação de uma Assessoria de Recursos Humanos foi bem aceita por todos os funcionários da instituição	1	2	3	4	5
21	As inovações costumam ser introduzidas através de treinamentos	1	2	3	4	5
22	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	1	2	3	4	5
23	Os gestores reconhecem que há qualidade nos serviços prestados por seus servidores	1	2	3	4	5
24	Percebo que as atividades de QVT (qualidade de vida no trabalho) tem assegurado o bem-estar dos servidores da instituição	1	2	3	4	5
25	Os gestores determinam/escolhem os servidores que deverão participar de treinamentos e qualificações	1	2	3	4	5
26	A criação da estatuinte só será possível com o entendimento da autonomia da UEFS frente ao governo do Estado	1	2	3	4	5
27	Percebo que as mudanças implementadas na UEFS obedecem a um planejamento estratégico elaborado pela instituição	1	2	3	4	5
28	Percebo que o planejamento estratégico participativo é uma ferramenta gerencial que tem permitido a todos os servidores da UEFS participarem de sua elaboração	1	2	3	4	5

29	Tenho conhecimento sobre a implantação do Balanced Scorecard na UEFS	1	2	3	4	5
30	A adesão ao Gespública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização) foi realizada com ampla divulgação a comunidade acadêmica	1	2	3	4	5
31	Entendo que a Audicon (auditoria de controles internos) é um novo setor da UEFS	1	2	3	4	5
32	Percebo um esforço de todos os membros da UEFS para torna-la mais eficiente e moderna	1	2	3	4	5
33	Percebo que a eficiência da UEFS em seus processos tem melhorado com a implantação de novos sistemas gerenciais	1	2	3	4	5
34	Conheço os objetivos propostos no planejamento estratégico da UEFS e sei que todos eles são alcançados em cada período planejado	1	2	3	4	5
35	Percebo que os cargos gerenciais da UEFS são ocupados por pessoas que demonstraram competência técnica sem interferência política	1	2	3	4	5
36	Percebo que o gestor a quem estou subordinado é a pessoa mais competente que existe na UEFS nesta área, pois se houvesse alguém mais competente do que ele, certamente seria meu chefe, pois a UEFS valoriza o profissionalismo e não as ligações políticas	1	2	3	4	5
37	Percebo que a implantação da GESPÚBLICA trouxe muitos benefícios para a UEFS, melhorando seus processos e sua qualidade	1	2	3	4	5
38	Conheço todos os processos de mudanças que estão sendo ou foram implementados na UEFS nos últimos 10 anos	1	2	3	4	5
39	Percebo que o sistema de avaliação de desempenho implantado na UEFS tem sido importante para a melhoria do desempenho e eficiência da organização	1	2	3	4	5
40	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.	1	2	3	4	5
41	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.	1	2	3	4	5
42	As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.	1	2	3	4	5
43	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	1	2	3	4	5
44	Percebo que há por parte de todos os servidores, e da alta gestão, preocupação com a divulgação de todas as operações financeiras e contábeis da UEFS.	1	2	3	4	5
45	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.	1	2	3	4	5
46	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.	1	2	3	4	5
47	Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização.	1	2	3	4	5
48	Persegue-se a excelência dos serviços prestados como forma de satisfazer aos públicos que utilizam os serviços da UEFS.	1	2	3	4	5

Valores/ Elementos cultura /Mudanças	Afirmativas
Foco em Resultado	16, 19, 43
Profissionalismo	8, 25, 35, 36
Autonomia	26, 40, 42
Valorização do Servidor	7, 22, 24
Transparência	5, 13, 44
Participação	6, 9, 45
Flexibilidade para Mudança	11, 15, 20
Qualidade	2, 23, 46
Comprometimento	4, 32, 41, 47
Eficiência	12, 33, 48
Mudança	10, 18, 21, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 37, 38, 39
Elementos da Cultura	1, 3, 14, 17

APÊNDICE C - Resultados Percentual

	Graduação	Percentual								
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
EC 1	16	6,5	40	16,3	63	25,3	99	40,2	28	11,4
EC 2	37	17	62	25,2	67	27,2	51	20,7	29	11,8
EC 3	14	5,7	41	16,7	48	19,5	86	35	57	23,2
EC 4	45	18,3	44	17,9	66	26,8	67	27,2	24	9,8
Q1	9	3,7	36	14,6	53	21,5	116	47,2	32	13
Q2	11	4,5	30	12,2	81	32,9	96	39	28	11,4
Q3	25	10,2	23	9,34	84	34,1	68	27,6	46	18,7
C1	32	13	47	19,1	59	24	77	31,3	31	12,6
C2	24	9,8	49	19,9	81	32,9	61	24,8	31	12,6
C3	26	10,6	37	15	100	40,7	58	23,6	25	10,2
C4	51	20,7	36	14,6	84	34,1	49	19,9	23	9,3
T1	33	13,4	39	15,9	69	28	81	32,9	24	9,8
T2	25	10,2	49	19,9	89	36,2	58	23,6	25	10,2
T3	45	18,3	33	13,4	106	43	44	17,9	18	7,3
PT1	28	11,4	49	19,9	72	29,3	69	28	28	11,4
PT2	40	16,3	52	21,1	88	32,9	46	18,7	20	8,1
PT3	26	10,6	34	13,8	111	45,1	44	17,9	31	12,6
VS1	8	3,3	22	8,9	76	30,9	83	33,7	57	23,2
VS2	17	6,9	22	8,9	81	32,9	68	27,6	58	23,6
VS3	30	12,2	42	17	118	48	42	17	14	5,7
P1	34	13,8	49	19,9	83	33,7	58	23,6	22	8,9
P2	16	6,5	24	9,75	134	54,5	50	20,3	22	8,9
P3	39	15,6	50	20,3	78	31,7	62	25,2	17	6,9
P4	38	15,5	38	15,5	84	34,1	63	25,6	23	9,3
FM 1	7	2,8	18	7,3	46	18,7	92	37,4	83	33,7
FM 2	10	4	40	16,3	78	31,7	88	32,9	30	12,2
FM	16	6,5	29	11,8	116	47,2	60	24,4	25	10,2

	Graduação	Percentual								
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
3										
EF1	10	4	25	10,1	76	30,9	89	36,2	46	18,7
EF2	16	6,5	41	16,7	76	30,9	82	33,3	31	12,6
EF3	19	7,7	34	13,8	88	32,9	73	29,7	32	13
FR1	16	6,5	21	8,5	140	56,9	51	20,7	18	7,3
FR2	13	5,3	20	8,1	71	28,9	89	36,2	53	21,5
FR3	79	32,1	35	14,2	104	42,3	21	8,5	7	2,8
A1	10	4	14	5,7	104	42,3	76	30,9	42	17
A2	17	6,9	34	13,8	96	39	70	28,5	29	11,8
A3	27	11	34	13,8	104	42,3	69	28	12	4,9
MU 1	16	6,5	37	15	102	41,5	68	27,6	23	9,3
MU 2	20	8,1	43	17,5	80	32,5	72	29,3	31	12,6
MU 3	17	6,9	41	16,7	102	41,5	60	24,4	26	10,6
MU 4	14	5,7	35	14,2	80	32,5	85	34,6	32	13
MU 5	20	8,1	36	14,6	95	38,6	79	32,1	16	6,5
MU 6	110	44,7	26	10,6	90	36,6	17	6,9	3	1,2
MU 7	76	30,9	40	16,3	101	41	22	8,9	7	2,8
MU 8	35	14,2	34	13,8	103	42	37	15	37	15
MU 9	38	15,5	52	21,1	95	38,6	54	22	7	2,8
MU 10	28	11,4	35	14,2	137	55,7	39	15,9	7	2,8
MU 11	58	23,6	48	19,5	95	38,6	40	16,3	5	2
MU 12	31	12,6	38	15,5	111	45,1	50	20,3	16	6,5

Fonte: Resultado da Pesquisa, 2014.