

Área Temática: Gestão de Pessoas

Título: Avaliação da Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privada: Um Olhar Sob a Percepção do Corpo Docente

AUTORAS

GABRIELLA VASCONCELLOS DE A. CAMPELLO

Centro Universitário do Espírito Santo
garaujo@unesc.br

DARCY MITIKO MORI HANASHIRO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
darcyhanashiro@gmail.br

Resumo

A cultura organizacional é um tema recorrente na literatura, visto que o ambiente tem se tornado cada vez mais dinâmico e turbulento e a compreensão da cultura organizacional é vista como elemento vital para o sucesso das organizações. As instituições de ensino superior (IES) privadas, a exemplo das organizações empresariais, podem se beneficiar da compreensão de sua cultura a fim de traçar estratégias de atuação visando enfrentar a intensa competição a que estão sujeitas. Contudo, verifica-se carência de estudos sobre a temática em IES. Assim, o objetivo do artigo é analisar os perfis culturais – atuais e desejados - do Centro Universitário do Espírito Santo - UNESC, pela ótica do corpo docente, segundo o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (1999). Foi realizada uma pesquisa quantitativa, com uma amostra composta por 110 professores que responderam ao instrumento OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*). Os resultados apontaram uma discrepância entre a cultura atual e a ideal. A cultura predominante revelada foi do tipo Hierárquica, enquanto a ideal foi a do tipo Clã, sugerindo a necessidade de mudança cultural, de um foco mais voltado para estabilidade e controle para um voltado para flexibilidade e dinamismo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Perfil Cultural; Tipos de Cultura; IES.

Abstract

Organizational culture is a recurrent topic in literature, once work environment in organizations have been turning into a more and more turmoil space and organizational culture is seen nowadays as a vital element for the success of organizations. Private Higher Education Institutions, as well as entrepreneurial organizations, might benefit from its own culture in order to trace it's acting strategies, aiming to face the fierce competitions which they're subject to. Nevertheless, the lack of researches on Higher Education Institutions is verified. Hence the aim of the article is to analyze culture profiles – current and ideal – of Centro Universitário do Espírito Santo, through the faculty perception, according to the Competing Values Framework by Cameron and Quinn (1999). A quantitative assessment instrument was done through a sample formed by 110 professors who answered to the instrument OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*). The results pointed out a discrepancy between the current culture and the ideal. The predominant culture revealed from the faculty perception was the Hierarchical type, whereas the ideal was the type Clan,

suggesting the necessity of a cultural change, from a focus more turned into stability and control towards flexibility and dynamism.

Keywords: Organizational Culture, Culture Profiles, Culture Types, Higher Education Institutions.

Introdução

Os estudos sobre cultura organizacional têm contribuído significativamente para a promoção da eficácia organizacional. Em muitas organizações contemporâneas, a cultura organizacional é vista como crucial para o desempenho, crescimento e sucesso organizacional (ALVESSON, 2002; DENISON e MISHRA, 1995; KOTTER e HESKETT, 1994), além de um forte impacto na performance e na eficácia a longo prazo (CAMERON e QUINN, 1999). Para esses autores, sendo a cultura um fator crucial para a eficácia a longo prazo, torna-se imperativo que os responsáveis por gerenciar a cultura organizacional estejam aptos a medir as dimensões-chaves da cultura para, e se necessário, desenvolver uma estratégia de mudança, a fim de tornar a empresa mais competitiva. A abordagem cultural precisa apontar soluções novas aos problemas da empresa, para responder a problemas organizacionais novos (THÉVENET, 1989).

Examinar as organizações sob uma ótica cultural significa lançar um olhar para aspectos da vida organizacional que historicamente têm sido ignorados ou pouco estudados, como as histórias contadas aos novos membros, como as coisas são feitas na organização, a disposição dos escritórios. Também significa atentar aos aspectos da vida profissional, como as políticas oficiais da organização, a diferença de remuneração dos empregados, as relações de reporte, entre outros (MARTIN, 2002). São aspectos sutis e menos visíveis da organização, que, pelo seu caráter de aprendizado social histórico (SCHEIN, 2009), tende a explicar o que é importante para o crescimento da organização.

Sendo a cultura cada vez mais considerada uma variável crítica de sucesso, torna-se essencial o seu conhecimento para tomada de decisões estratégicas. Sua compreensão pode contribuir para mudanças organizacionais efetivas frente às pressões crescentes de natureza demográfica, econômica, política e social. Além disso, a necessidade de diagnosticar e gerenciar a cultura organizacional está crescendo em importância, parcialmente devido às mudanças estruturais na direção de estratégias de fusão organizacional que requerem “moldar” diferentes culturas organizacionais.

Observa-se uma carência de estudos sobre cultura organizacional desenvolvidos em instituições de ensino superior (IES) privadas, a exemplo das organizações empresariais, onde há uma tradição desses estudos. Documentos do INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira registram o crescimento no número de IES's privadas no Brasil que aumentaram de 764 em 1998 para 2.016 em 2008. Considerando o crescimento acentuado das IES's privadas no Brasil, os resultados do sistema de avaliação nacional vêm sinalizando que a sobrevivência dessas IES's, necessariamente, estará condicionada à melhoria da qualidade de ensino, da pesquisa e da extensão. Isso significa que o crescimento dessas instituições está se tornando mais complexo e requer uma cuidadosa análise tanto de suas forças internas quanto de seus concorrentes. Nesse sentido, a compreensão da cultura organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias sustentáveis de mudança. Assim, a avaliação e a mensuração da cultura são cada vez mais importantes, devido à necessidade crescente de mudança e, ao mesmo tempo, de estabilidade, face a um ambiente externo mais turbulento (CAMERON e QUINN, 1999).

Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um instrumento para avaliar os perfis culturais. Vários estudos, como o de Domenico, Latorre e Teixeira (2006), já foram realizados com base no modelo de Cameron e Quinn (1999). Contudo, não se identificou nenhum estudo realizado em uma IES privada, sob a perspectiva dos docentes.

Assumindo-se um paradigma de que a cultura organizacional é gerenciável, perspectiva adotada por Thévenet (1989), este artigo tem como objetivo central identificar o perfil cultural - atual e ideal - do Centro Universitário do Espírito Santo -UNESC, a partir do olhar de seu corpo docente.

Os resultados da pesquisa podem contribuir para subsidiar os gestores nas ações estratégicas a serem tomadas pela instituição. A adoção da percepção dos docentes sobre a cultura foi uma escolha estratégica, nesse primeiro estudo no UNESC, pois professores se constituem em elemento de transmissão e reforço dos valores da Instituição para os alunos, por meio de um contínuo processo de socialização desenvolvido na formação dos discentes. A cultura de uma Instituição de Ensino pode estar refletida na didática, nos planos de ensino, nas recompensas e punições e outros sistemas e ações organizacionais, onde o professor desempenha papel central.

Cultura Organizacional: aspectos conceituais

O grande interesse em estudar cultura durante os anos 80 reflete um aumento de interesse nas questões da vida organizacional e ação gerencial, em que idéias, crenças e valores são centrais. Esse crescente interesse responde, também, pelo desenvolvimento de novas formas de organização, que acreditam que hierarquia formal e burocracia são formas de controle menos eficazes (ALVESSON, 2002). Para este autor, cultura organizacional é um dos principais assuntos na pesquisa acadêmica, na teoria organizacional, bem como nas práticas gerenciais. A razão disso é que as dimensões culturais são centrais em todos os aspectos da vida organizacional. Um olhar sobre alguns trabalhos que usam o termo cultura organizacional revela uma grande variedade de definições desse termo (ALVESSON, 2002). As definições de cultura são distintas, porém muitos pesquisadores a definem de forma parecida, em termos de manifestações que são compartilhadas pelos membros da organização (MARTIN, 2002). Torna-se importante, então, conhecer algumas definições de cultura organizacional.

Para Alvesson (2002), cultura é entendida como um sistema comum de símbolos e significados. A maneira como as pessoas pensam, sentem e agem são guiadas por ideias, significados e crenças de natureza cultural. Cultura organizacional é significativa como forma de compreender a vida organizacional em todos os seus aspectos, com toda a sua riqueza e variações. O autor concorda com o conceito de cultura organizacional de Frost et al. (1985), que dizem que falar de cultura organizacional significa falar para as pessoas sobre a importância do simbolismo – de rituais, mitos, histórias e lendas – e sobre a interpretação de eventos, idéias e experiências que são influenciadas e moldadas pelo grupo.

Para Schein (2009, p.16) a cultura é definida como “um padrão de suposições compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a estes problemas”. Uma vez que um conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele determina grande parte do comportamento do grupo (SCHEIN, 2009).

As palavras comumente utilizadas em relação à cultura enfatizam um de seus aspectos críticos – a idéia de que certas coisas nos grupos são compartilhadas. As principais categorias observadas e que estão associadas à cultura nesse sentido são: regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem (linguagem, rituais, costumes, tradições), normas do grupo, valores expostos, filosofia formal (políticas e princípios), regras do jogo, clima, habilidades natas, hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos, significados compartilhados, símbolos, rituais e celebrações formais (SCHEIN, 2009).

Schein (2009) propõe que a cultura pode ser aprendida, expressada, desenvolvida e analisada em vários níveis (grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador): nível dos artefatos, nível das crenças e valores expostos e nível das suposições básicas.

1. No nível dos artefatos encontram-se os fenômenos que alguém vê, ouve e sente, como arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia e produtos, mitos e histórias, rituais e cerimônias. Neste nível há facilidade de observação e dificuldade de decifração.
2. No nível das crenças e valores expostos encontra-se um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma filosofia organizacional que pode servir como guia e como um modo de lidar com as incertezas. Neste nível o grupo aprende que certas crenças e valores funcionam no sentido de reduzir a incerteza. À medida que continuam funcionando, transformam-se em suposições indiscutíveis.
3. No nível das suposições básicas, quando a solução de um problema funciona repetidamente, passa-se a aceitá-la como verdadeira. Esse grau de consenso resulta do sucesso repetido em implementar crenças e valores. Neste nível, as suposições básicas tendem a não ser confrontadas e, por isso, são extremamente difíceis de mudar. A essência da cultura está no padrão das suposições básicas prevalentes.

A cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009). Na formação profissional, o indivíduo passa por intenso período de educação e aprendizagem e, certamente, haverá uma aprendizagem compartilhada de atitudes, normas e valores que, por fim, se tornarão suposições assumidas como verdadeiras pelos membros dessas profissões (SCHEIN, 2009).

A cultura, além dos elementos internos que a compõem, é também influenciada pelo ambiente externo. Neste sentido, Cuche (1999, p. 220), entende que cultura de empresa “é, ao mesmo tempo, o reflexo da cultura ambiente e uma produção nova elaborada no interior da empresa através de uma série de interações existentes em todos os níveis entre os que pertencem à mesma organização”. Não se pode estudar cultura organizacional independentemente do ambiente que a cerca, pois a empresa moderna é muito dependente de seu ambiente, tanto no plano econômico quanto no plano sociocultural (CUCHE, 1999). A cultura, para ser considerada boa ou má, funcionalmente eficaz, ou não, depende do relacionamento com o ambiente em que ela está inserida, como defende Schein (2009).

Embora a expressão “cultura organizacional” esteja no singular, ela representa, de fato, as várias subculturas existentes dentro de uma única organização. Cameron e Quinn (1996) afirmam que, embora nas subunidades dentro de uma organização, como times e departamentos, possam coexistir culturas diferentes, estas contêm elementos comuns e típicos da organização como um todo. Da mesma forma, Schein (2009) defende que, nas organizações, as variações entre os subgrupos são substanciais e isso sugere que pode não ser apropriado falar da cultura da empresa, mas sim de uma cultura forte e de subculturas que refletem a cultura maior, mas que também as diferencia de maneira importante (SCHEIN, 2009). Cuche (1999, p. 217) também identifica a existência de diferentes culturas dentro da mesma organização, justificando que, “para chegar a definir a cultura de uma empresa, é preciso então partir das microculturas dos grupos que dela fazem parte”. Essas microculturas desenvolvem-se considerando o contexto próprio da empresa e os indivíduos que constituem o grupo de trabalho. Assim, para Cuche (1999) a cultura da empresa se situa na interseção das diferentes microculturas presentes no interior da empresa e estas microculturas não estão necessariamente em harmonia umas com as outras. Tal abordagem constitui-se em uma das perspectivas definidas por Martin (2002).

Martin (2002) retrata a cultura sob três perspectivas teóricas, à luz das diferentes formas de lidar com as manifestações culturais. Na perspectiva de integração, o foco reside nas manifestações culturais que têm interpretações mútuas constantes e o consenso é a característica marcante, do qual a ambiguidade é excluída. Na perspectiva de diferenciação, as

manifestações culturais expressam interpretações inconsistentes. O consenso só existe no âmbito das subculturas, enquanto o conflito é banido. A fragmentação conceitua o relacionamento entre manifestações culturais como nem consistente nem inconsistente. O consenso é breve e em contexto específico. O foco está na ambiguidade.

A abordagem de Schein (2009) reflete uma perspectiva de integração em que harmonia e consenso estão intrínsecos no conceito do autor. Por outro lado, Cuche (1999) defende claramente a perspectiva de diferenciação, ao dizer que a cultura reside no imbricamento das diferentes microculturas presentes no interior da empresa.

Segundo Smircich (1983), o estudo da cultura organizacional é demarcado por duas tendências: a perspectiva funcionalista, que define a cultura como variável organizacional – algo que a organização “tem”, e a perspectiva fenomenológica, que entende a cultura como raiz metafórica – algo que a organização “é”. A cultura como uma forma própria de “ser” está relacionada à expressão da ação dos sujeitos, revelando um universo criado pela ação coletiva e mantido por significados compartilhados. A perspectiva da cultura como algo que a organização “tem” considera que as organizações produzem traços culturais que afetam o comportamento de seus membros, fornecendo a estes um senso de identidade e servindo como modelagem de comportamento.

Compreender a cultura organizacional significa apropriar-se de formas para apreendê-la, que refletem diferentes paradigmas epistemológicos, dependendo da definição adotada. Neste estudo, privilegia-se uma linha funcionalista de pesquisa em cultura organizacional, em que se assume que as organizações têm cultura, como se esta fosse um subsistema organizacional, e, sendo assim, passível de gerenciamento. Esta abordagem traz limitações, no sentido de apreender de forma menos profunda a complexidade do fenômeno cultural. Por outro lado, no entanto, permite realizar um tipo de diagnóstico mais amplo na organização. Uma forma seria traçar o perfil de cultura da organização por meio de uma metodologia quantitativa, por exemplo, a de Cameron e Quinn (1999).

Tipologia Cultural de Cameron e Quinn

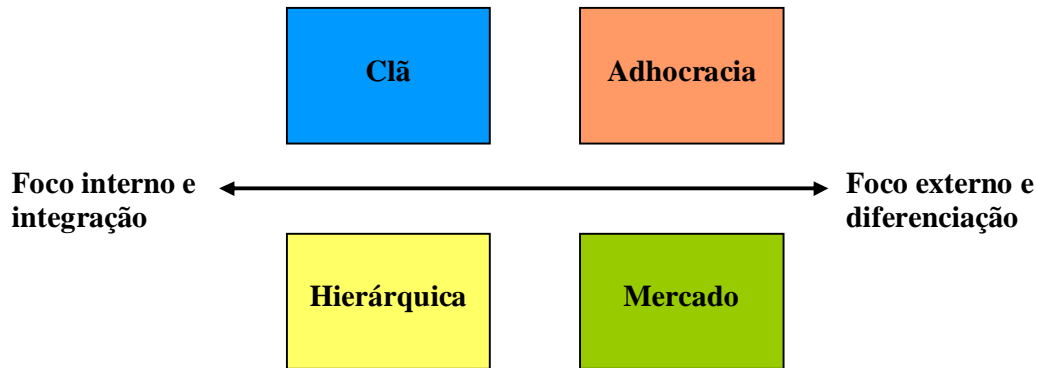
Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um instrumento intitulado OCAI – *The Organizational Culture Assessment Instrument*, que operacionaliza o Modelo dos Valores Competitivos. Esse instrumento é utilizado para diagnosticar a cultura da organização atual e ajuda a reconhecer a cultura que os membros da organização acreditam que deva ser desenvolvida para atender as demandas do mercado.

O modelo de tipologia cultural de Cameron e Quinn (1999) propõe quatro tipos de cultura: Cultura Clã, Cultura Adhocracia, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica que são identificados por meio de seis dimensões-chaves da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso. Essas seis dimensões retratam como a organização opera e os valores que tendem a caracterizá-la.

Cameron e Quinn (1999) trabalham com dois eixos que resumem os indicadores de eficácia da organização: Flexibilidade e dinamismo x Estabilidade e controle; Foco externo e diferenciação x Foco interno e interação. Juntos, esses dois eixos formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional, conforme ilustrado na figura 1.

Flexibilidade e dinamismo





Estabilidade e controle

Figura 1 – Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (1999, p. 32)

Cada quadrante representa um tipo de cultura e a união dos quatro representa o perfil cultural da organização.

Na Cultura Hierárquica, a organização é caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem. Há grande ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos. A liderança eficaz nesse tipo de organização requer líderes que sejam bons coordenadores e organizadores para manter o bom funcionamento da organização. A preocupação a longo prazo é com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. O que mantém esse tipo de organização unida são as regras formais e as políticas organizacionais. O sucesso é definido em termos de confiabilidade da entrega, eficiência, programação estável e baixo custo. A gestão está preocupada com a segurança no emprego e com a previsibilidade (CAMERON e QUINN, 1999).

A Cultura de Mercado é denominada mercado não como sinônimo de funções de mercado ou de consumidores do mercado, mas refere-se a uma organização que funciona como um mercado próprio. Sua orientação é voltada para o ambiente externo e seu foco está nas transações com elementos que constituem o ambiente externo, incluindo fornecedores, clientes, contador, licenciados, sindicato e outros. A grande ênfase deste tipo de cultura está nas transações com outros constituintes para criar vantagem competitiva. Rentabilidade, resultados, força em nichos de mercado, superação de metas e bases seguras de clientes são objetivos primários dessas organizações. Os valores centrais que dominam esse tipo de organização são competitividade e produtividade, que são alcançados por meio de forte ênfase no posicionamento e controle externo. As principais suposições desse tipo de cultura são de que o ambiente externo não é benigno, mas hostil; de que os consumidores são exigentes e interessados em valor agregado; de que o foco do negócio é melhorar sua posição competitiva; e de que a principal tarefa dos gestores é guiar a organização em direção à produtividade, a resultados e rendimentos. Na cultura de mercado, o ambiente de trabalho é orientado para resultados e os líderes estão voltados para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros. O sucesso é definido em termos de penetração e porção de mercado (CAMERON e QUINN, 1999).

A Cultura Clã tem essa denominação devido à similaridade com uma organização do tipo familiar, por parecer mais com uma extensão da família do que propriamente uma entidade econômica. Organizações do tipo Clã são caracterizadas por objetivos e valores compartilhados, coesão entre os membros, participação, alto grau de comprometimento e ambiente informal, com poucos níveis de hierarquia. Existe um relacionamento afetivo entre seus membros. O ambiente pode ser melhor administrado por meio do trabalho em equipe e

desenvolvimento dos funcionários e a organização tem a preocupação em desenvolver um ambiente humano de trabalho. A tarefa principal da gestão é capacitar os funcionários e facilitar a sua participação, empenho e lealdade. A cultura clã caracteriza-se ainda como um lugar amistoso para trabalhar, onde as pessoas compartilham muito sobre elas mesmas. Os líderes são vistos como mentores, facilitadores ou até mesmo como figuras paternas. A organização se mantém pela tradição e lealdade. Enfatiza, a longo prazo, o benefício do desenvolvimento das pessoas e dá grande importância à coesão e à moral. Nesse tipo de cultura o sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação com as pessoas (CAMERON e QUINN, 1999).

A Cultura Adhocracia é denominada assim devido à raiz da palavra adhocracia, ou seja, ad hoc – referindo-se a uma unidade temporária, especializada e dinâmica. É uma forma organizacional mais suscetível à hiperturbulência e condições de hiperaceleração que caracterizam o mundo organizacional do século XXI. Quando surgem novas circunstâncias, elas se reconfiguram rapidamente e quando o momento é típico de incertezas, ambiguidades e sobrecarga de informações, essas organizações são capazes de promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade. O que leva esse tipo de organização ao sucesso são as iniciativas inovadoras e pioneiras. Nesse tipo de cultura, o ambiente de trabalho é dinâmico e criativo. A principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo e a criatividade. A liderança é visionária, inovadora e orientada para o risco. Há grande ênfase em assumir riscos e em antecipar o futuro e valoriza-se a prontidão para mudanças e para novos desafios. A criação de produtos e serviços inovadores e a capacidade de se adaptar rapidamente a novas oportunidades são importantes desafios para esse tipo de organização. No longo prazo a organização enfatiza a aquisição de novos recursos e o rápido crescimento. Nesse tipo de cultura o sucesso é definido em termos de produtos e serviços únicos e originais (CAMERON e QUINN, 1999).

Os quatro tipos de cultura representam suposições de oposição ou competição. Cada *continuum* destaca um valor central que é oposto ao valor central da outra ponta do *continuum*, ou seja, flexibilidade versus estabilidade, foco interno versus foco externo. As dimensões também produzem quadrantes contraditórios e competitivos na diagonal. O quadrante superior esquerdo, por exemplo, identifica valores que enfatizam o foco interno e a flexibilidade ao passo que o quadrante inferior direito identifica valores que enfatizam o foco externo e o controle.

Cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores – os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional. Portanto, o OCAI é um instrumento que permite diagnosticar a orientação dominante da organização com base nos tipos de cultura (CAMERON e QUINN, 1999).

Procedimentos Metodológicos

Orientado por uma perspectiva funcionalista, enfocando a cultura como uma variável (uma das perspectivas que orientam os estudos nessa temática), a pesquisa realizada orientou-se pelo método quantitativo e adotou o Modelo dos Valores Competitivos, desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) e operacionalizado pelo *Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI.

O instrumento OCAI

As bases teóricas do OCAI são apresentadas por Cameron e Quinn (1999) no apêndice I do livro *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Essa fundamentação, de acordo com os autores, permite acessar a cultura organizacional, identificando os aspectos da

organização que refletem seus valores chaves e pressupostos. Nesse sentido, seis dimensões servem de base para o OCAI: 1) características dominantes; 2) liderança organizacional; 3) gerenciamento de pessoas; 4) coesão organizacional; 5) ênfase estratégica; e, 6) critério de sucesso. Em combinação, essas dimensões refletem os “valores culturais fundamentais e pressupostos implícitos sobre a forma como a organização funciona” (CAMERON e QUINN, 1999, p.137).

O instrumento OCAI apresentou alfas de Cronbach - que mede a confiabilidade (a extensão em que o instrumento mede tipos culturais consistentemente) - satisfatórios. Testes de validade (a extensão em que um fenômeno que supostamente está sendo medido, é realmente medido) convergente e discriminante também foram realizados e comprovados.

O OCAI avalia seis questões por meio de uma escala do tipo ipsativa, em que o respondente divide 100 pontos entre quatro alternativas, cada uma caracterizando um tipo de perfil cultural: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia. Cameron e Quinn (1999) apontam que a adoção do OCAI na forma de escala ipsativa justifica-se pelo fato de salientar as particularidades culturais da organização avaliada, na medida em que força os respondentes a indicarem as diferenças para cada dimensão analisada. O OCAI é composto por duas colunas, uma referente à cultura atual e outra à cultura ideal da organização.

O OCAI original em inglês foi vertido para o português e depois novamente para o inglês (back translation) e foi realizada uma análise semântica do mesmo, conforme foi mencionado em Domenico, Latorre e Teixeira (2006).

Amostra

A amostra da pesquisa foi constituída por todos os docentes do Centro Universitário do Espírito Santo, totalizando 252 professores. Obteve-se um retorno de 110 questionários (44%). A amostra contemplou docentes das áreas de ciências jurídicas (16,7%), ciências empresariais (16,7%), ciências da saúde (47,2%), educação (5,6%), moda (1,9%), outras áreas (12,1%). A maioria dos docentes pertenciam ao *campus* I (76,2%), com idade entre 31 e 40 anos (42,7%) e do sexo masculino (54,6%). Uma maioria significativa (70,9% da amostra) foi composta por professores em regime de trabalho horista, 20,9% em regime parcial e apenas 8,2% com dedicação integral. Em relação à titulação, 49,1% eram especialistas e 47,3% mestres. A maioria dos professores (66,4%) trabalhava na Instituição há menos de cinco (5) anos, e uma parcela de 33,7% estavam vinculados ao UNESC há mais de seis (6) anos.

O Instrumento impresso foi distribuído aos professores por meio da coordenação de cada curso. Os questionários foram distribuídos a todos os professores do UNESC, totalizando 252 questionários, e foi estipulada uma data para a devolução dos mesmos preenchidos. Os docentes depositaram os questionários respondidos em uma urna localizada na sala dos professores, garantindo, assim, a não identificação dos respondentes.

Caracterização da empresa

O UNESC - Centro Universitário do Espírito Santo é um estabelecimento isolado, particular, de ensino superior, pluricurricular, com dois *campi*: *campus* I - Colatina, ES e *campus* II – Serra, ES. É uma Instituição com experiência acumulada durante 43 anos de serviços no campo da educação superior.

A Instituição iniciou suas atividades na década de 60. Foi se expandindo e alcançou, em outubro de 2000, o status de Centro Universitário. Essa autonomia conquistada abriu as portas a novos cursos em novas áreas do conhecimento, como as Ciências da Saúde, Moda, Educação e Engenharia, que, juntamente com as Ciências Jurídicas e as Ciências

Empresariais, passaram a compor os saberes que hoje orientam os cursos deste Centro Universitário.

O Corpo Social do UNESC compreende: o corpo docente, o corpo técnico-administrativo e o corpo discente. Atualmente, com um universo de 3.389 alunos, 252 professores e 347 técnico-administrativos, o UNESC insere-se na própria história do Estado como centro de educação superior e pólo regional de extensão de serviços à comunidade. Com os dois *campi* solidificados, o UNESC segue seu ritmo de desenvolvimento visando a melhoria, não só da qualidade do ensino que ministra, mas também preocupando-se com a formação integral do ser humano.

De acordo com os documentos oficiais da Instituição, como o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional e o Relatório da CPA – Comissão Própria de Avaliação, o UNESC tem como Missão “ser um agente propulsor do processo de desenvolvimento sustentável, adotando, com determinação política e compromisso inquebrantável, as diretrizes indissociáveis de melhoria do desempenho institucional, aliada à sua inserção na sociedade local, regional e nacional, atuando na transmissão da cultura, da ciência e das artes e na criação, adaptação e transferência do saber e de tecnologias, priorizando, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, a formação do homem que transforma a si mesmo e a sociedade.” Para tanto, os valores institucionais são: a pessoa humana, como sujeito-cidadão democrático; a relação aluno/professor, respeitosa e harmônica; a vivência comunitária; o dinamismo docente, fomentador do processo consciente e crítico de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes do alunado, gerador de seu próprio crescimento profissional e como ser humano; a idoneidade e ética, como atributos inerentes ao ser humano e norteadores do processo de formação da cidadania; a capacidade técnica-habilitacional, fator indispensável na profissionalização das funções acadêmicas do educador e na formação do educando; o pluralismo de idéias enquanto respeito à universalização do saber e ao livre arbítrio do ser pensante.

O UNESC se pauta pelos seguintes princípios pedagógicos: a liberdade e autonomia do aluno, enquanto sujeito, autor e ator no seu processo educativo e responsável por sua formação; a valorização do trabalho docente; a procura sistemática da qualidade e da excelência do ensino, indissociado da pesquisa e da extensão; o compromisso institucional com a qualidade e o aprimoramento permanente de suas funções e da vivência comunitária solidária.

O UNESC, como instituição de ensino, assume seu compromisso social com a promoção do homem e da sociedade, estando comprometido com a sua sobrevivência, modernidade, autodeterminação e inserção no universo globalizado.

Apresentação e Análise dos Resultados

A análise dos dados da pesquisa revelou que, na percepção do corpo docente, em relação à cultura atual, a do tipo Hierarquia foi reconhecida como o tipo predominante na organização como um todo, seguida pelo tipo Clã, conforme pode ser visualizado no gráfico 1. O tipo de cultura que obteve o menor destaque foi a Adhocracia. Nota-se que os docentes enxergam necessidade de mudança organizacional, sugerindo uma cultura mais voltada para o tipo Clã e Adhocracia, e menos para Hierarquia. Isso significa que percebem a organização com foco na estabilidade e controle, porém visualizam como cultura ideal aquela mais focada em flexibilidade e dinamismo, tanto valorizando a cultura do tipo Clã (a organização como uma extensão da família; uma liderança que exemplifique uma mentoria; o estilo gerencial caracterizado pelo trabalho em time, consenso e participação; elevado comprometimento e uma organização que valoriza o desenvolvimento humano) como a Adhocracia (uma organização dinâmica e empreendedora; uma liderança e estilo gerencial com foco na

inovação e tomada de risco, abertura e liberdade; um elevado comprometimento com a inovação; valoriza a prospecção de novas oportunidades e desafios).



Gráfico 1 – Perfil da Cultura Organizacional do UNESC

A análise segmentada, por unidades de ensino, mostra que todas elas, exceto educação, apresentam perfis similares ao encontrado nos resultados globais acima mencionados para a cultura vigente: a predominância da cultura Hierárquica, seguida da cultura do tipo Clã, Adhocracia e Mercado (Gráfico 2). No entanto, na área de Educação, há uma leve predominância da cultura do tipo Clã sobre a Adhocracia. Esse resultado revela que os docentes valorizam uma organização do tipo familiar, ao mesmo tempo em que dão importância a uma Instituição dinâmica, empreendedora e inovadora.

A cultura desejada revela que o UNESC, no futuro, precisa voltar-se para uma organização com características de Clã, mas ao mesmo tempo desenvolver o perfil de Adhocracia. Esse resultado mostra uma ambigüidade, pois enquanto a cultura do tipo Clã tem foco interno, visando a integração e consenso, a cultura do tipo Adhocracia tem foco externo, com base na diferenciação. Os docentes da área de Moda visualizaram uma cultura menos 'adocrática' que a das demais unidades de ensino, o que também causou certa estranheza.

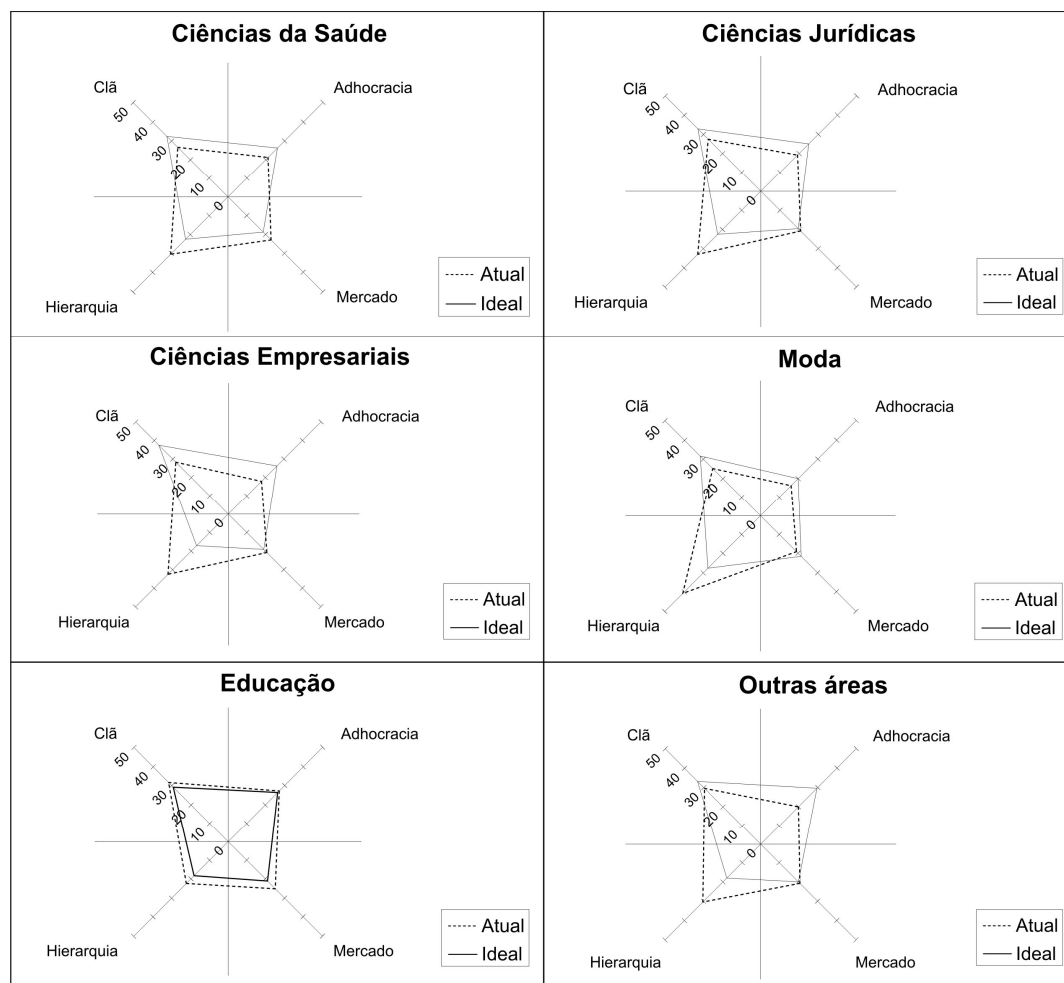


Gráfico 2 – Perfil da Cultura Organizacional no UNESC por área de atuação do docente

Foram também analisados os dados em relação à percepção do corpo docente por regime de trabalho (Gráfico 3). Os docentes sob o regime de trabalho horista acreditam que o tipo atual de cultura do UNESC é o tipo Hierárquico, seguido do tipo Clã, Mercado e Adhocracia. Já para os docentes sob o regime de trabalho parcial, o tipo atual é o Clã, seguido de Hierarquia, Adhocracia e Mercado. Os docentes sob o regime de trabalho integral percebem a cultura atual como Hierárquica, mas, diferentemente dos outros resultados (geral e por área), a cultura do tipo Mercado foi mais intensamente reconhecida do que a do tipo Clã e Adhocracia. Essa percepção diferenciada pode levar a algumas indagações e considerações. Esses professores constituem-se em apenas 8,2% do total de respondentes, logo uma parcela muito específica da população. Poderiam esses professores, dado seu suposto caráter de maior engajamento com a Instituição, estar mais sensíveis à cobrança por maior produtividade e resultados por parte dos gestores, a fim de que o UNESC possa atingir melhor classificação institucional? Essa é uma análise importante, que o OCAI sinalizou, mas que requer estudos mais profundos para se obter melhor compreensão desses resultados.

Quanto à percepção do tipo de cultura ideal, há predominância do tipo cultural Clã, seguido de Adhocracia, Hierarquia e Mercado. Os resultados mostram, claramente, que os docentes desejam que a Instituição deixe de ter um caráter tão acentuado do tipo Hierarquia e volte-se mais para uma cultura do tipo Clã, principalmente entre os docentes em período integral. Estes também compreendem que, para o futuro, a cultura deve reduzir seu caráter de mercado e ampliar o tipo cultural de Adhocracia.

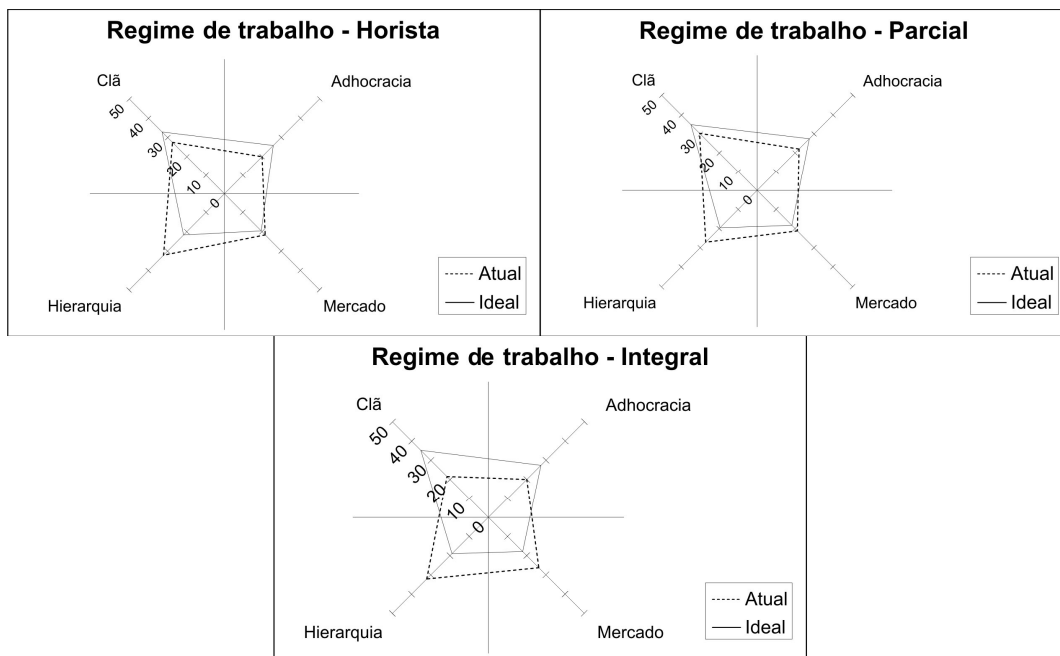


Gráfico 3 – Perfil da Cultura Organizacional no UNESC por regime de trabalho

A análise dos dados quando realizada por *campi* (Gráfico 4) verificou que os docentes que atuam no *campus* I e no *campus* II compartilham a mesma percepção, de que o tipo predominante de cultura atual do UNESC é a cultura Hierárquica, seguida da cultura Clã, embora no *campus* de Serra o perfil Hierarquia é mais acentuado que no *campus* Colatina.

Quanto ao perfil ideal da cultura organizacional, novamente o tipo de cultura Clã é hegemônica, seguida da Adhocracia, principalmente no *campus* Serra.

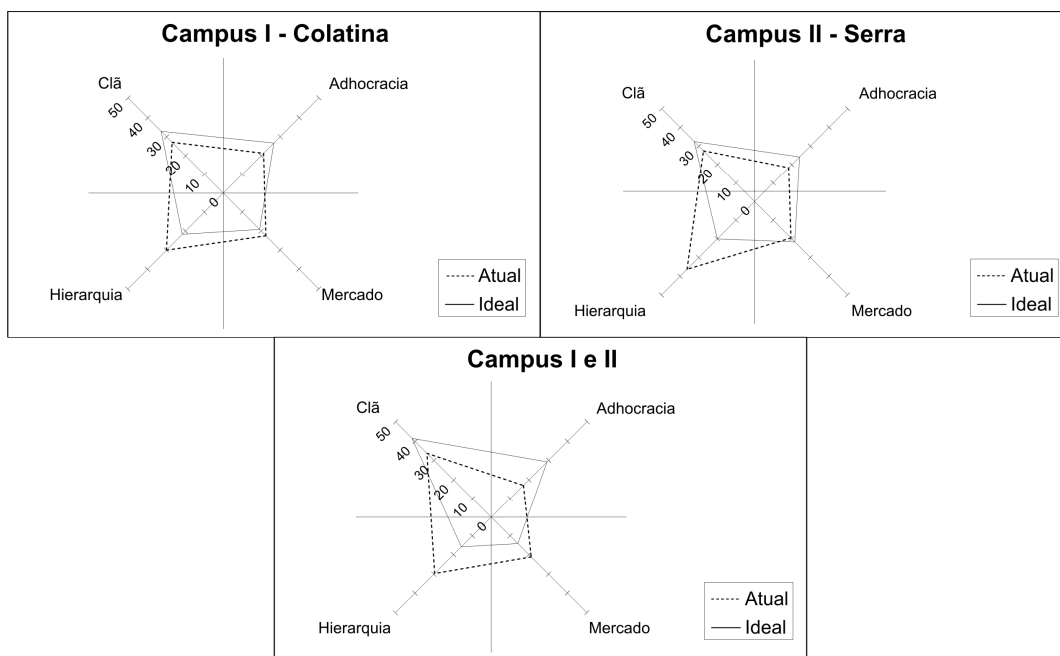


Gráfico 4 – Perfil da Cultura Organizacional no UNESC por campus de atuação

Conclusão

O propósito deste artigo foi analisar o perfil da cultura organizacional - atual e ideal - de uma Instituição de Ensino Superior privada, com base no modeloOCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*, desenvolvido por Cameron e Quinn (1999).

A cultura Hierárquica foi percebida como o tipo hegemônico de cultura atual do UNESC. Os docentes percebem a instituição como um local de trabalho estruturado e controlado, onde a liderança é geralmente considerada um exemplo de coordenação e organização; o estilo gerencial é caracterizado por segurança no emprego, conformidade e previsibilidade; e o sucesso tem como base a eficiência. Milhares de pesquisas realizadas com o ACOI por Cameron e Quinn (1999) têm mostrado que o tipo cultural Clã e Hierarquia aparecem mais frequentemente do que o tipo cultural Mercado ou Adhocracia.

O tipo de cultura Clã foi percebido como o tipo ideal, seguido da Adhocracia. Nota-se que os tipos de cultura mais valorizados e idealizados são os que apresentam foco na flexibilidade e no dinamismo, o que traduz uma certa ambigüidade, pois enquanto o tipo cultural Clã tem foco interno e preconiza a integração, o tipo Adhocracia volta-se para o externo e valoriza a diferenciação. Talvez, em um primeiro momento, o tipo Clã tenha sido percebido como mais eficiente, mas que a sobrevivência da Instituição poderia requerer uma cultura mais voltada à inovação e empreendedorismo, a fim de ganhar vantagem competitiva em relação às IES's concorrentes. No entanto, são inferências que requerem pesquisa mais profunda, pois oOCAI, enquanto instrumento de diagnóstico permite, com propriedade teórica e metodológica, apontar os perfis culturais e não suas justificativas.

Dessa forma, as diferenças entre os perfis atuais e ideais apontam as mudanças requeridas na cultura organizacional, conforme a percepção do corpo docente pesquisado.

Os docentes com diferentes regimes de trabalho demonstram diferentes percepções em relação à cultura atual da organização. Supõe-se que essa diferença de percepção ocorre devido ao tempo que o docente permanece na organização, ao grau de envolvimento deste com as atividades institucionais, o que faz com que a percepção a respeito da cultura organizacional seja distinta. Deve-se dar um tratamento mais apropriado a esse achado, apoiando-se na literatura disponível sobre o tema, uma vez que este não foi o foco desta pesquisa.

Apesar de nos documentos oficiais a Instituição desejar estar comprometida com a modernidade, a autodeterminação e a inserção no universo globalizado, a percepção dos docentes difere dessa visão, uma vez que eles percebem a organização mais voltada para o ambiente interno do que para o ambiente externo. Provavelmente, este será um forte desafio para uma mudança cultural.

Como limitação deste trabalho, aponta-se para o número de pesquisados, que compreende apenas uma parcela dos funcionários da organização pesquisada, retratando, assim, o perfil de uma categoria profissional e não da organização como um todo e seus constituintes. Nesse sentido, recomenda-se uma pesquisa com os principais *stakeholders*: alunos, funcionários, sindicatos e outros grupos de interesse.

Referências

ALVESSON, Mats. **Understanding organizational culture**. London: SAGE Publications, 2002.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

COUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

DENISON, Daniel; MISHRA, Aneil. K. Toward theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**. v.6, n.2, p. 204-223. March-April, 1995.

DOMENICO, Silvia Márcia Russi De; LATORRE, Sidney Z.; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. A Relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: **EnANPAD**, 2006, Salvador. EnANPAD, 2006.

FROST, Peter J. et al. **Organizational culture**. Newbury Park: Sage Publications, 1985.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopse estatística do ensino superior 1998**. Brasília: O Instituto, 1999.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopse estatística do ensino superior 2008**. Brasília: O Instituto, 2009.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTIN, Joanne. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: SAGE Publications, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

THEVENET, M. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.