ASPECTOS CULTURAIS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO NO INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Daniel Nascimento-e-Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

Roselene Garcia

Universidade Federal do Pará

Chiara da Silva Simões

Universidade Luterana do Brasil

Márison Luiz Soares

Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo diagnosticar a cultura organizacional na iminência de mudanças no Instituto de Geociências da Universidade Federal do Pará (UFPA). Os dados analisados foram coletados através de questionário baseado no modelo elaborado por Cameron e Quinn (1996), o Modelo dos Valores Contrastantes (MVC), visando a conhecer os “valores” criados pelos servidores lotados no Instituto pesquisado. Também foram analisados os dados dos quadrantes culturais do (MVC) para conhecimento do tipo de cultura predominante (grupala, inovativa, racional ou hierárquica). A característica cultural predominante detectada no Instituto de Geociências da UFPA foi a subcultura Hierárquica na variável “ênfase estratégica dominante”. Ao analisar cada dimensão isoladamente, o estudo concluiu que o perfil cultural predominantemente é a subcultura Hierárquica, como também há tendência em aumentar a representatividade com forte semelhança com a organização do tipo familiar, que apresentam características típicas como trabalho em equipe, desenvolvimento de recursos humanos e valorização da participação dos membros nas tomadas de decisões. A proposta metodológica mostrou-se adequada para o estudo da cultura organizacional neste tipo de instituição, o que permitiu a elaboração de diagnóstico e intervenções organizacionais úteis para organizar as ações gerenciais da organização.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura Organizacional. Modelo dos Valores Competitivos. Mudança Organizacional. Tipologia Cultural.

ABSTRACT

This work had as main objective to diagnose the organizational culture at the imminent changes to the Institute of Geosciences, Federal University of Pará (UFPA). Data were collected in a questionnaire based on the model developed by Cameron and Quinn (1996), the Contrasting Values Model (CVM) in order to know the "values" created by the servers crowded at the institute researched. We also analyzed the data of cultural quarters of the Model (CVM) for knowledge of the culture predominant type (group, innovative, rational or hierarchical). The predominant cultural characteristic detected in the Institute of Geosciences, Federal University of Pará was the subculture Hierarchical variable in “strategic emphasis dominant”. Analyzing each dimension separately conclude: the cultural profile is

predominantly a hierarchical culture, but there is a tendency to increase the representation with a strong resemblance to the organization of family type, which have typical features such as teamwork, human resource development and value members' participation in decision-making. The methodological proposal was shown appropriate for the study of the organizational culture in this type of institution, allowing the development of diagnostic and organizational business.

Keywords: Organizational culture. Contrasting Values Model. Change. Cultural typology.

INTRODUÇÃO

Os gestores públicos têm uma função decisiva na mudança de sua maneira de administrar, bem como nas atitudes de seus subordinados para produzir, conseqüentemente, melhores resultados. Parte do pressuposto de que as organizações são formadas por pessoas interagindo e que podem ser estudadas em um conjunto de manifestações para auxiliar no processo de sucesso organizacional. O presente artigo explora a cultura organizacional dentro de uma organização de ensino superior na cidade de Belém sob a perspectiva dos docentes e técnico-administrativos do Instituto de Geociências da Universidade Federal do Pará.

As mudanças no ambiente externo da organização, assim como do ambiente interno, geram pressões para que a organização formule estratégias a fim de se adaptar às novas condições ambientais. É nestas circunstâncias que estudos sobre a cultura organizacional se baseiam e se desenvolvem em todo o mundo, mostrando-se cada vez mais como um tema atual e relevante na explicação do funcionamento das organizações e na compreensão do comportamento humano em situação de trabalho. Estudar Cultura Organizacional é estudar o processo que procura entender o fenômeno das mudanças nas organizações e como elas tentam se adaptar ao novo momento. É possível afirmar que as organizações manifestam suas crenças e valores através dos gestores e seus membros. O compartilhamento desses valores e crenças pelos grupos forma a cultura de uma organização e representa sua própria identidade.

Santos e Rosso (2004, p. 12) apresentam algumas indagações do por que desvendar a cultura organizacional numa instituição de ensino superior: “Que tipo de cultura e quais valores? Como verificar o compartilhamento da cultura organizacional ou, mais especificamente, o compartilhamento de valores organizacionais em Instituições de Ensino Superior (IES)? Como abordar a cultura organizacional em IES?” Portanto, a partir destas indagações nasceu o objetivo deste estudo, que é desvendar, através de uma tipologia cultural, a cultura organizacional dominante no Instituto de Geociências da UFPA e o processo de compartilhamento desses valores. E, quando se consegue identificar a cultura organizacional, tem-se a possibilidade de ter uma visão de como as pessoas se comportam, sua determinação no trabalho, como aprendem e como o processo de mudança pode ser administrado de forma a atingir os objetivos desejados.

CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura foi trazido para a teoria administrativa sob a denominação de “cultura corporativa” e “cultura organizacional”, após a Segunda Guerra Mundial. Isso culminou com uma explosão de interesse popular, no final dos anos 1970 e durante os anos 1980, determinada pela necessidade de encontrar respostas às questões incompreendidas pela análise positivista das organizações. Durante esse período houve crescente interesse pelo fenômeno da cultura organizacional, tanto por parte de autores teóricos, como Smircich (1983) e Schein (1984), quanto de práticos do matiz de Peters e Waterman (1982).

Uma das primeiras definições de Cultura Organizacional foi proposta por Edward Tylor, em 1871, que a considerava como todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. Aqui a cultura organizacional é um conjunto de valores básicos, capacidades e hábitos que orientam as formas de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas a ser enfrentados. Neste sentido, cultura organizacional pode ser entendida como um sistema que engloba as relações, as regras não escritas, e tudo aquilo que é dito como verdade.

Um dos conceitos de cultura organizacional mais referenciado (e considerado por diversos pesquisadores como o mais completo) é o apresentado por Schein (2009, p.16) como “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi apreendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. Segundo o autor,

quando tal padrão de suposições se mostra eficiente e eficaz para resolver as situações, passa a ser transmitido e compartilhado entre os membros da organização. Santos e Rosso (2004) interpretam esse sucesso para resolver problemas como formação educacional dos que imprimem valores na organização, o que sugere que os valores são apreendidos e aprendidos de maneira formal ou informalmente através da Escola, das IES.

Para Cameron e Quinn (1996), o conceito de cultura organizacional surgiu de duas linhas de pensamento diferentes: uma de fundamentação antropológica, na qual organizações são culturas, e outra de base sociológica, em que organizações têm cultura. Dessas disciplinas foram desenvolvidas duas aproximações diferentes para a cultura: a funcional, com o pensamento de que a cultura emerge do comportamento coletivo, e a semiótica, em que a cultura reside em interpretações individuais e coletivas. Entretanto, para Schein (2009), o que realmente colocou em destaque o conceito de cultura organizacional foi a tentativa de explicar o porquê das companhias americanas terem performances diferentes em sociedades diferentes como, por exemplo, no Japão. Com a ascensão japonesa frente às potências do ocidente, intensificaram-se os estudos sobre a cultura organizacional, além da busca por soluções de problemas práticos que inspiraram *best-sellers* como *Theory Z* (OUCHI, 1985) e *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* (PASCALE; ATHOS, 1981), que apontavam respostas para as indagações. Todos davam sinais de que a cultura organizacional era tida como fator determinante no sucesso empresarial. Em seguida, outras obras mais acadêmicas foram publicadas, sendo consideradas como clássicas as de Smircich (1983) e Schein (1984).

CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O estudo das organizações ao longo do tempo fez surgir diversas classificações que buscaram explicar as diferenciações existentes entre elas e, ao mesmo tempo, proporcionar melhor entendimento das organizações e das suas relações internas e com o meio em que as cercam. As universidades também foram classificadas dentro de tipologias e são consideradas organizações complexas, que se apresentam de forma totalmente atípica a outras organizações, tanto no que diz respeito aos seus aspectos estruturais quanto à função que devem desempenhar (ANDRIGUETO JUNIOR et al, 2011; MORITZ et al, 2012; SCHARMACH et al, 2012).

A busca pelo aprimoramento teórico, conceitual e metodológico que propicie abordagens mais profundas e abrangentes para dar conta da complexidade das organizações fez surgir as preocupações com a cultura organizacional, ou seja, com a essência de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que contribuem com a atuação de cada organização. Disso resulta a importância de se estudar a cultura organizacional nas universidades, pois, como as evidências empíricas mostram, principalmente por quem convive nestas instituições, o sistema administrativo é apegado ao sistema burocrático e tem pouca flexibilidade, há predisposição contra mudanças rápidas, alguns servidores têm aversão a controles, prestações de contas, solicitações etc.; há rejeição sobre qualquer tipo de tutela ou controle sobre o trabalho dos docentes e pouco crédito sobre os efeitos ou implantação de Planejamento a longo prazo; pouca atenção é dada para a eficiência (não existem incentivos ou recompensas para atingi-la), as grandes decisões são muito discutidas e questionadas pelos segmentos que a compõem, com força de pressão muito grande dos aspectos políticos; existem valores corporativistas bem arraigados, além de inúmeras outras evidências (ESTRADA, 2000). A cultura organizacional da universidade influencia e contribui para a formação dessa realidade. Compreende-la e explica-la dependem as possibilidades de elaboração, implantação e êxito dos programas de mudanças organizacionais em direção ao cumprimento de seus objetivos gerenciais e, conseqüentemente, sua missão institucional.

MODELO DOS VALORES COMPETITIVOS (CVM)

O tipo de cultura organizacional será identificado através do modelo conhecido por Modelo dos Valores Competitivos (CVM), que mede a cultura da organização em termos de dimensões e valores compartilhados. O modelo de valores competitivos originou-se da análise estatística realizada por Robert Quinn e John Rohrbaugh, em 1981, em relação a uma série de trinta e nove indicadores de eficácia. Este modelo também é conhecido como Tipologia Cultural de Quinn, e tem sido um referencial teórico para o estudo da cultura organizacional (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; MACHADO; CARVALHO, 2008; NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

O modelo em questão determina que as organizações possam ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais ou dimensões comuns, sendo considerado como um instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos. Além disso, organiza os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhados que definem a cultura de uma organização. Os quatro quadrantes, que representam um conjunto de indicadores da cultura da organização, vêm de duas dimensões de diferenciação. A primeira dimensão analisa as tensões próprias das organizações quanto à forma de condução dos processos e confrontam “flexibilidade” e “iniciativa” com “estabilidade” e “controle”; a segunda está relacionada ao enfoque organizacional e coloca ênfase na orientação para o ambiente “interno” e “integração”, confrontados com os aspectos relacionados à “diferenciação” da organização e à orientação para os elementos do ambiente “externo” (CAMERON; QUINN, 1996). Assim, cada quadrante representa um tipo de cultura que, juntos, determinam o perfil cultural da organização, de acordo com o modelo. Cameron e Quinn (1996, p.16) enfatizam que tais quadrantes “confrontam teorias-chave de gestão sobre o sucesso organizacional, questões de qualidade, papel da liderança e habilidades gerenciais”. A partir das características das dimensões identificadas, os autores apresentam a possibilidade da formação de quatro tipos culturais, estabelecendo a combinação destas características duas a duas, conforme apresentado no Quadro 1.

Em direção ao desenvolvimento de Recursos Humanos Participação Abertura	Em direção à descentralização /diferenciação ESTRUTURA DE FLEXIBILIDADE	Em direção à mudança / expansão Adaptação Crescimento
Em direção à manutenção do sistema sociotécnico Burocracia	FOCO INTERNO Cultura Grupal Cultura Hierárquica	FOCO EXTERNO Em direção à posição competitiva do sistema
Controle, Estabilidade Em direção à consolidação / continuidade	ESTRUTURA DE CONTROLE Em direção à centralização e interação	Direção, clareza de Objetivos Em direção à maximização de resultados

Figura 1 - Dimensões do Modelo dos Valores Competitivos (CVM) e os tipos de cultura organizacional.
Fonte: adaptado de Santos e Rosso (2004).

O Modelo de Valores Competitivos aborda três aspectos de uma cultura organizacional: a) classificação descritiva do conteúdo da cultura; b) identificação de dimensões cuja similaridade e diferenças entre culturas possam ser avaliadas; e c) sugestões técnicas e

ferramentas para análises organizacionais que possibilitam a medição e representação da cultura (HOWARD, 1998). Na figura 1 estão representados todos os tipos de cultura expressos pela tipologia de Cameron e Quinn (1996) e suas principais dimensões e atributos, além das orientações de Howard (1998), que configuram o modelo teórico desta investigação. Cada tipo cultural tem outro perfil que lhe é extremamente oposto, conforme especificado por Cameron e Quin (1996). O primeiro tipo cultural do modelo é a cultura grupal. Esse tipo de cultura está localizado no quadrante superior à esquerda. Denomina-se grupal por forte similaridade com a organização do tipo familiar em que, em lugar de regras e procedimentos hierárquicos ou ganhos competitivos, apresenta características típicas, como trabalho em equipe, desenvolvimento de recursos humanos e valorização da participação dos membros nas tomadas de decisões. O sucesso é definido em termos de clima interno e interesse por pessoa (interna e flexível).

O segundo tipo de cultura está localizado no quadrante superior à direita, denominada cultura inovativa ou adhocracia. É permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Essa cultura tem como fatores-chave a motivação, o estímulo, a diversificação e a criatividade nas tarefas. A ênfase da cultura inovativa está voltada para a margem de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços (externa e flexível).

O terceiro tipo cultural, denominado de cultura racional ou de mercado, localiza-se no quadrante inferior à direita. É permeada por pressupostos de realização. Ênfase é dada à crença de que as recompensas virão quanto maior for o desempenho e os resultados. A organização é orientada para o ambiente externo, enfocando transações externas, incluindo fornecedores, clientes, entre outros. A principal ênfase é ter como linhas de orientação: produtividade, resultados e rentabilidade, as quais são alcançadas através de uma alta ênfase no posicionamento e controle externo (externa e estruturada).

O quarto tipo cultural, situado no quadrante inferior à esquerda, é a cultura hierárquica, baseia-se, nos trabalhos do sociólogo Max Weber, onde propôs sete características clássicas que definem uma burocracia (meritocracia, hierarquia; impessoalidade, controle, regras, especialização e separação de propriedade). Essa cultura reflete os valores e normas associadas à burocracia, a qual é permeada com pressupostos de estabilidade e que os funcionários aceitam bem a autoridade que provém de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores aos problemas de natureza técnica.

METODOLOGIA

Os estudos, pesquisas e conceitos aqui apresentados embasam o referencial metodológico utilizado para a coleta, análise e interpretação dos dados deste estudo, que identificou a cultura organizacional dominante no Instituto de Geociências da UFPA. A pesquisa foi do tipo *ex-ante facto* e não experimental, visto que não manipula variáveis para teste de hipóteses, nem trabalha com grupos de controle aleatoriamente selecionados. Possui também caráter descritivo, pois procurou estabelecer relações entre variáveis ou dimensões de análise visando a construir esquemas interpretativos que permitam generalizações para o comportamento do fenômeno “cultura organizacional” nas mudanças iminentes na organização em análise (ACKOFF, 1975; MAY, 2004; PHILLIPS, 1974; VERGARA, 2000). O nível de análise deste estudo é organizacional (APPOLINÁRIO, 2004), pois foram analisadas as dimensões Características Culturais Dominantes, Liderança Organizacional, Habilidades Gerenciais, União Organizacional, Ênfases Estratégicas Predominantes e Critérios de Sucesso Organizacional (PERIOTTO; BUSANELO, 2003) para gerar explicação sobre o comportamento da cultura organizacional de toda a organização estudada. A unidade de análise é individual porque é a percepção e avaliação dos servidores do Instituto de

Geociências da UFPA, tomadas individualmente, que foi utilizada para identificar a cultura predominante, assim como a cultura organizacional ascendente e a predominância de subculturas.

A perspectiva escolhida de estudo do fenômeno cultura organizacional foi a sincrônica, uma vez que a explicação gerada refletiu apenas a percepção atual dos servidores do Instituto. O método utilizado nesta pesquisa consistiu das seguintes etapas:

a) levantamento bibliográfico relativo ao fenômeno cultura organizacional, tendo em vista a identificação de suas dimensões analíticas e respectivas variáveis, importante para a delimitação do estado-da-arte e, conseqüentemente, estabelecer os parâmetros do modelo teórico a ser utilizado e do delineamento metodológico aqui descrito. Para escrever a fundamentação teórica, foi utilizado o método bibliográfico conceitual desenvolvido por Nascimento-e-Silva (2006; 2012), cuja finalidade é gerar o modelo teórico; o método bibliográfico de Gil (1991) foi utilizado para gerar explicações acerca do comportamento das variáveis integrantes do modelo teórico que orientou esta investigação;

b) preparativos dos trabalhos de campo: análise dos instrumentos de coleta de dados de estudos anteriores, com base no levantamento bibliográfico; contatos com a Direção do Instituto de Geociências para comunicar qual o objetivo e teor da pesquisa, tipo de instrumento a ser empregado e apresentação da metodologia de coleta de dados, como também obtenção do quantitativo de servidores lotados e em atividades no Instituto;

c) preparação do instrumento da coleta de dados: a escolha do questionário do modelo de Cameron e Quinn (1996) deu-se por tratar-se de um instrumento testado inúmeras vezes por pesquisadores de diferentes realidades culturais e organizacionais, como é o caso dos estudos de Masood *et al* (2006), Yang (2007) e Stock *et al* (2006) que, em diferentes situações, utilizaram o instrumento com sucesso na investigação da cultura organizacional. O questionário é composto de perguntas fechadas, que engloba cada tipo de subcultura que moldam o perfil cultural da organização;

d) Digitação dos dados numa planilha do Excel para depois serem feitos os cálculos com o uso do SPSS (*Statistics Package for Social Science*) para obter a média (utilizada para sintetizar as respostas dos servidores) e o desvio padrão (para medir o grau de consenso entre os respondentes acerca de suas percepções em relação a determinada variável). Em seguida foram elaborados os quadros sintéticos das estatísticas obtidas para, finalmente, gerar os resultados quantitativos da pesquisa;

e) Redação do texto seguindo a ordem dos objetivos específicos do estudo. Como se pretendeu relacionar as mudanças quando da implantação do Plano de Desenvolvimento do Instituto de Geociências com o fenômeno cultura organizacional, este método foi considerado adequado, pois ofereceu as condições necessárias para o alcance dos objetivos da investigação. A abordagem teórico-empírica utilizada foi considerada a mais adequada, tendo em vista que se conseguiu um quadro teórico que abrangesse os relacionamentos entre as dimensões analíticas pesquisadas e sua conseqüente formatação em um instrumento de coleta de dados que permitisse alcançar os objetivos pretendidos com o estudo. Os resultados alcançados estão divididos em seis quadros sintetizadores para facilitar o entendimento de cada dimensão. O Quadro 2 apresenta os resultados relativos às Características culturais dominantes; o Quadro 3, os Estilos de liderança predominantes; o Quadro 4, os Estilos de gestão de pessoas e equipes predominantes; o Quadro 5, os Fundamentos da coesão interna de pessoas e grupos; o Quadro 6, as Ênfases estratégicas predominantes; e o Quadro 7, os Critérios de reconhecimento de sucesso.

O Instituto de Geociências da UFPA, quando da coleta dos dados, tinha um contingente funcional de 124 servidores (Tabela 1), que compuseram a população desta pesquisa. O tamanho da amostra foi composto de 95 respondentes (docentes e técnico-administrativos).

Tabela 1 – Quantitativo da população e Amostra do estudo

Respondentes	População	Amostra
Docentes	74	60
Técnicos	50	35
Total	124	95

Os dados coletados, neste trabalho, foram do tipo primários, coletados através de questionário, entregues em mãos aos servidores do Instituto sob análise. O questionário utilizado para coleta dos dados é composto de 24 variáveis, além de informações relacionadas aos respondentes, sexo, idade, grau de instrução, tempo de serviço, vínculo empregatício. As 24 variáveis foram divididas em 6 dimensões analíticas compostas de 4 variáveis cada, relativas a “Características Culturais Dominantes”; “Estilos de Liderança Predominantes”; “Estilos de Gestão de Pessoas e Equipes Predominantes”; “Fundamento da Coesão Interna de Pessoas e Grupos”; Ênfases Estratégicas Predominantes”; “Critérios de Reconhecimento de Sucesso” (PERIOTTO, 2003, p. 6).

A técnica utilizada para tratamento e análise dos dados foi a análise descritiva (média e desvio padrão), desenvolvida através da quantificação das características de cada variável, que por sua vez em conjunto, permitiram identificar a tipologia cultural. Os questionários preenchidos foram analisados primeiro em termos de qualidade das respostas: questionários devolvidos em branco; e as com mais de uma marcação para cada variável, catalogadas como não respostas. Depois da análise da qualidade das respostas, os dados foram digitados em planilha eletrônica, da seguinte forma: 1 correspondeu a “Discordo Completamente”, 2 para “Discordo em Grande Parte”, 3 a “Nem Concordo, nem Discordo”, 4 a “Concordo em Grande Parte” e 5 a “Concordo Completamente”. Os dados catalogados como “Não Resposta” receberam a digitação “99” (desprezados nos cálculos estatísticos).

Foram geradas duas estatísticas para análise de dados: média e desvio padrão. A média foi calculada para sintetizar as respostas dos servidores. O desvio padrão foi calculado para medir o grau de consenso, entre os respondentes, acerca das respostas sintetizadas na média. Portanto, quanto menor o desvio padrão, maior será o grau de consenso dos respondentes acerca da resposta sintética apontada pela média e, quanto maior o desvio padrão, maior será a falta de consenso.

Para efeito de geração de resultados, os dados foram interpretados da seguinte forma: análise da média e do desvio padrão. A escala utilizada continha 5 (cinco) pontos, partindo do limite inferior 1 representando “Discordo Completamente”, ao superior 5, equivalente a “Concordo Completamente”.

Assim a escala foi dividida em duas áreas interpretativas: uma negativa, que compreende o intervalo de 1,0 a 3,0, e a outra área positiva, equivalente ao intervalo 3,0 a 5,0. Desta forma, tomou-se cada média em particular e buscou-se identificar sua posição, se na zona positiva ou negativa, e interpretou-se o resultado como positivo ou negativo. Por exemplo, se a média da variável “O IG/UFPA é um lugar muito pessoal. É como se fosse a extensão da família. Aqui, as pessoas compartilham muito idéias e sentimentos entre si” foi 3,4 essa média, por estar localizada na zona positiva da escala, foi considerada como negativa.

A média sintetizou a resposta para cada variável formulada, e queríamos saber se aquela síntese representava a avaliação convergente dos respondentes, ou seja, se aquela média era o resultado ou não da maioria dos servidores ter respondido da mesma forma. Por exemplo, para a variável: “A gestão do IG/UFPA enfatiza ações competitivas e desempenhos. Atingir metas apertadas e vencer são preocupações dominantes por aqui”, o desvio padrão foi de 1,0, indica que uma “boa parte dos respondentes” marcou a mesma alternativa da escala, uma vez

que denota grau médio de dispersão das respostas e razoável grau de consenso entre os respondentes. Outro exemplo para a variável “A gestão do IG/UFPA enfatiza a aquisição de recursos inovadores e a criação de novos desafios. Valoriza-se a busca de oportunidades e coisas novas por aqui”, o desvio padrão 1,1 indica que “boa parte dos respondentes” marcou mais de uma alternativa para a mesma variável, denotando razoável grau de dispersão das respostas, e baixo grau de consenso entre os respondentes, esta variável teve média de média de 3,6. O valor dessa média confirma que os respondentes marcaram as alternativas de número 3 ou 4 na escala, ocasionando o não consenso entre os servidores nesta variável. Mas, pode-se dizer que são resultados positivos.

Como toda produção científica tem limitações, uma das limitações deste estudo é a abordagem da cultura através do quadro teórico escolhido, o método de Cameron e Quinn (1996). Como a explicação da ciência é decorrente da mensuração de variâncias, isto implica em estudar os aspectos culturais do Instituto apenas nas variáveis apresentadas no instrumento de coleta de dados, apesar do risco de ocorrer à falta de algum destes indicadores, o que não invalida os resultados aqui alcançados, apenas ocorre uma simplificação da realidade, mas que constitui uma limitação do estudo. O modelo escolhido exprime uma estrutura de valores, que tem sua origem nas pesquisas de identificação dos principais indicadores de eficácia nas Organizações e deixa de lado outras questões importantes, como os indicadores de eficiência e produtividade.

Quanto à técnica utilizada para análise dos dados, a análise quantitativa, obtida através da quantificação das características de cada variável, por mais precisa que seja, ainda assim deixa lacunas não passíveis de ser preenchidas que não através de estudos de profundidade. Os estudos quantitativos do tipo *survey*, como este, são capazes de dizer “o que” acontece com a realidade, mas não “como” ou “por que” isso aconteceu. Isso constitui a segunda limitação deste estudo.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As dimensões caracterizadas pelo modelo de Cameron e Quinn (1996) para o estudo da cultura organizacional levam em consideração o fato de que existe relação de competitividade entre os níveis de cultura organizacional. A forma de responder as questões nos quadros de 1 a 6 e que foram analisados estatisticamente, para identificar se existe competitividade entre os quatro tipos de cultura, ou seja, se há a predominância de um dos tipos culturais, detecta a cultura que obtém a maior média e menor desvio padrão, que mede a média de discrepância (desvios) com relação à média: esta é a cultura dominante.

O modelo se torna oposição quando houver confronto entre pelo menos dois tipos de cultura. Como é o caso da cultura grupal, que tem como valores flexibilidade e liberdade e o foco é no ambiente interno, contra a cultura racional, com valores estabilidade e controle e foco no ambiente externo. Essa competição ou oposição de valores em cada quadrante é que dá origem ao nome do modelo, que utiliza as seis dimensões organizacionais. Cada uma destas dimensões está relacionada com os quatro tipos de culturas usados no modelo tipológico cultural de Cameron e Quinn (1996).

Nas médias obtidas para as quatro possibilidades de cultura organizacional apresentadas no Quadro 1, verifica-se que o conjunto de valores e crenças não destaca uma cultura organizacional dominante. As médias apresentadas estão com seus desvios padrão maiores que 1,0, o que demonstra que não ocorreu consenso entre os respondentes acerca das respostas. Assim, consideraram-se estes resultados como indefinido no que tange as características dominantes.

Mas, neste caso pode-se dizer que existe uma tendência à cultura grupal se desenvolvendo em conjunto com a cultura inovativa. Estes resultados indicam, de acordo com a literatura, que há uma miscelânea de características culturais no Instituto de Geociências. Isso significa que é

provável que haja vários grupos com características culturais diferenciadas, o que está de acordo com a metodologia proposta. De acordo com o Modelo de Cameron e Quinn (1996), identificam-se quatro tipos de cultura inseridos no Instituto de Geociências da Universidade Federal do Pará (IG/UFPA) que competem entre si.

Questões	Média	Desvio Padrão	Resultados
O IG/UFPA é um lugar muito pessoal. É como se fosse a extensão da família. Aqui, as pessoas compartilham muito idéias e sentimentos entre si.	3,4	1,1	Indefinido Não consenso Positivo
O IG/UFPA é um lugar muito dinâmico e empreendedor. Aqui, as pessoas são decididas e dispostas a correr riscos.	3,3	1,1	Indefinido Não consenso Positivo
O IG/UFPA é orientada para resultados. A preocupação principal é fazer as coisas acontecer. Aqui, as pessoas são competitivas e orientadas para o desempenho.	3,2	1,2	Indefinido Não consenso Positivo
O IG/UFPA é um lugar bem controlado e estruturado. Aqui, procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	3,2	1,2	Indefinido Não consenso Positivo

Quadro 1 - Características culturais dominantes

O Quadro 2 apresenta características quanto ao estilo de liderança da Instituição. Aqui ficou demonstrado que os respondentes não identificaram uma liderança dominante; contudo, percebe-se que a liderança do Instituto de Geociências não se baseia em postura de equilíbrio, nem tem agressividade na maneira de agir, quando necessita lidar com conflitos. Isso sugere que a liderança das subculturas daquela organização pode estar voltada para a monitoração e o cuidado com as pessoas, atitudes empreendedoras e inovadoras ou coordenação e eficiência sem atropelos, mas é improvável que tenha preocupação com resultados efetivos.

Questões	Média	Desvio padrão	Resultados
A liderança no IG/UFPA é geralmente exemplar em monitoramento, facilitação ou cuidados com as pessoas.	2,9	1,3	Indefinido Não consenso Negativo
A liderança no IG/UFPA é geralmente exemplar em atitudes empreendedoras, inovadoras e aceitação de riscos.	3,2	1,1	Indefinido Não consenso Positivo
A liderança no IG/UFPA é geralmente exemplar em postura de equilíbrio, agressiva e orientada para resultados.	2,8	1,2	Indefinido Não consenso Negativo
A liderança no IG/UFPA é geralmente exemplar em atitudes de coordenação, organização e de uma eficiência sem atropelos.	3,2	1,1	Indefinido Não consenso Positivo

Quadro 2- Estilos de liderança predominantes

Todos os desvios padrão ficaram acima de 1,0, representando falta de consenso entre os respondentes acerca de que tipo de liderança predomina no Instituto de Geociências. A menor média foi 2,8, para a variável “liderança por resultados”, medida através da afirmativa “no IG/UFPA é geralmente exemplar em postura de equilíbrio, agressiva e orientada para resultados”, e a maior média ficou entre a “variável empreendedora” e a “variável burocrática”. Como o desvio padrão que mede a média de discrepância (desvios) com relação à média são todos acima de 1,0, o estilo de liderança predominante é indefinido.

Conforme o modelo de Cameron e Quinn (1996), encontraram-se duas variáveis concorrentes. A categoria “a liderança no IG/UFPA é geralmente exemplar em atitudes empreendedoras, inovadoras e aceitação de riscos” justaposta à “a liderança no IG/UFPA é geralmente exemplar em atitudes de coordenação, organização e de uma eficiência sem atropelos” denota o estilo de liderança que provavelmente poderá existir no Instituto, em que predomina a

direção à mudança/expansão, ou seja, líderes que projetam mudanças e visualizam inovações. Também é possível que seja encontrado o estilo de liderança conservador e associado à burocracia.

Questões	Média	Desvio Padrão	Resultados
O estilo de administração no IG/UFPA é caracterizado por trabalhos em equipe, consensos e participação.	3,3	1,3	Indefinido Não consenso Positivo
O estilo de administração no IG/UFPA é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	3,2	1,1	Indefinido Não consenso Positivo
O estilo de administração no IG/UFPA é caracterizado por competitividade forte, alto nível de exigência e de desempenho.	3,3	1,1	Indefinido Não consenso Positivo
O estilo de administração no IG/UFPA é caracterizado por conformidade às regras, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	3,3	1,2	Indefinido Não consenso Positivo

Quadro 3 - Estilos de gestão de pessoas e equipes predominantes

Com referência ao Quadro 3, os resultados indicaram os respondentes não consideram que haja um “Estilo de gestão de pessoas e equipes predominantes” no Instituto de Geociências da UFPA. As médias obtidas para as quatro possibilidades destas variáveis, apesar de estarem no lado positivo, também apresentaram desvio padrão todos acima de 1,0. Portanto, os resultados podem ser considerados favoráveis para a identificação da subcultura dominante. Todos os valores e crenças descritos nas quatro categorias estão presentes na organização de forma intensa, e isso não permite afirmar qual é a predominante, uma vez que não existe consenso acerca das respostas.

Questões	Média	Desvio padrão	Resultados
A “cola” que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos no IG/UFPA é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é tido em alta cota aqui.	3,0	1,3	Indefinido Não consenso Positivo
A “cola” que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos no IG/UFPA é o compromisso com inovação e desenvolvimento. Há ênfase na utilização de tecnologia de ponta aqui.	3,2	1,1	Indefinido Não consenso Positivo
A “cola” que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos no IG/UFPA é a ênfase no desempenho e no alcance de metas. Agressividade e vitória são assuntos comuns e naturais aqui.	3,0	1,2	Indefinido Não consenso Positivo
A “cola” que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos no IG/UFPA são regras e políticas formais. Manter a empresa funcionando sem sobressaltos é importante aqui.	3,4	1,1	Indefinido Não consenso Positivo

Quadro 4 - Fundamento da coesão interna de pessoas e grupos

Os perfis culturais, no Quadro 4, também não foram diferentes dos anteriores, ou seja, todos os valores obtidos apontam para a falta de consenso entre os respondentes, pois todos os desvios padrões foram superiores a 1,0. Percebe-se, observando as médias e os desvios padrões, que a variável “compromisso com inovação e desenvolvimento” concorre com a variável “regras e políticas formais”, com média de 3,4, a maior dentre as outras, o que significa que poderá existir uma dominância da cultura hierárquica, onde os valores e normas estão associados à burocracia. Mas isso não é conclusivo, apenas pressuposição com base nos dados. Neste caso, pode-se aventar que o que mantém a organização unida são, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é um desafio aqui.

O quadro 5 apresentam traços da cultura Hierárquica como predominante, o que denota que o ambiente burocrático, que valoriza o processo produtivo, a hierarquia, a disciplina e a ordem são certezas compartilhadas, regras e políticas formais, é o que mantém a organização ligada,

com foco no ambiente interno. Esta observação foi concludente ao verificar o valor da média 3,3 com desvio padrão 1,0, ou seja, resultado **favorável** a esse tipo de cultura (Hierárquica). Os resultados mostram consenso nesta avaliação, cujo tipo cultural enfatiza a “estabilidade e permanência”, “eficiência”, “controle” e “funcionamento sem transtornos”, considerados importantes, variável esta que mais predomina no Instituto estudado.

Questões	Média	Desvio Padrão	Resultados
A gestão do IG/UFPA enfatiza o desenvolvimento das pessoas. Alto grau de confiança, abertura e participação são permanentes por aqui.	3,2	1,2	Indefinido Não consenso Positivo
A gestão do IG/UFPA enfatiza a aquisição de recursos inovadores e a criação de novos desafios. Valoriza-se a busca de oportunidades e coisas novas por aqui.	3,6	1,1	Indefinido Não consenso Positivo
A gestão do IG/UFPA enfatiza ações competitivas e desempenhos. Atingir metas apertadas e vencer são preocupações dominantes por aqui.	3,3	1,2	Indefinido Não consenso Positivo
A gestão do IG/UFPA enfatiza estabilidade e permanência. Eficiência, controle e operações estruturadas são importantes por aqui.	3,3	1,0	Definido Não consenso Positivo

Quadro 5 - Ênfases estratégicas predominantes

Porém, ao se observar a média de 3,6 que representa a tipologia cultural Inovativa, correspondente a variável “aquisição de recursos inovadores e a criação de novos desafios”, “novas oportunidade”, com o desvio padrão próximo de 1,0, pode-se também aventar a hipótese de que no Instituto de Geociências da UFPA ocorre competitividade de valores da cultura Inovativa (flexibilidade e liberdade e foco externo) com a cultura Hierárquica (estabilidade e controle e foco interno), caracterizando oposição, talvez até conflituosa.

Para as quatro possibilidades de cultura organizacional apresentadas no Quadro 6, os resultados obtidos não enfatizam uma cultura organizacional dominante. As categorias de análise, apesar de serem todas superiores a 3,0, estão com todos os seus desvios padrão também maiores que 1,0, o que demonstra que não ocorreu consenso entre os respondentes acerca das respostas.

Questões	Média	Desvio Padrão	Resultados
O IG/UFPA define sucesso como sendo desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados com a empresa e preocupação com as pessoas.	3,3	1,3	Indefinido Não consenso Positivo
O IG/UFPA define sucesso como sendo o fato de dispor dos produtos mais recentes e novos do mercado. Ela é líder em produtos inovadores.	3,1	1,1	Indefinido Não consenso Positivo
O IG/UFPA define sucesso como sendo vencer e ser melhor que os seus concorrentes. Liderança competitiva é o seu ponto chave.	3,1	1,2	Indefinido Não consenso Positivo
O IG/UFPA define sucesso como sendo eficiência. Entregas confiáveis, programação calma ou suave e baixo custo de produção são consideradas suas preocupações centrais.	3,2	1,2	Indefinido Não consenso Positivo

Quadro 6 - Critérios de reconhecimento de sucesso

Também ocorreu aqui indefinição nos resultados, caracterizando, como nas outras dimensões, um *mix* de culturas organizacionais de importância similar. Pode-se dizer que existe uma tendência à cultura grupal nos critérios de sucesso, mas com grande discordância entre os respondentes, observada pelo valor do desvio padrão, que se encontra com valor de 1,3, portanto superior a 1,0. Esses resultados denotam incerteza e acenam com um resultado indefinido.

CONCLUSÕES

A característica cultural predominante detectada no Instituto de Geociências da UFPA foi a subcultura Hierárquica. Todas as outras características culturais são indefinidas. A cultura hierárquica está baseada nos valores e normas relacionados à burocracia, onde o pressuposto básico é a estabilidade e os indivíduos aceitam a autoridade emanada das regras e regulamentos impostos. A motivação é derivada da segurança e da ordem e os líderes são conservadores, cautelosos e direcionados aos problemas de natureza técnica.

Nas demais dimensões, o que o modelo de Cameron e Quinn (1996) identificou no Instituto de Geociências foi combinações de cada tipo cultural, com alguns tipos mais dominantes do que outros. Este variado conjunto de valores ou combinações opostas é que dá à organização culturas diferenciadas, refletidas nas revelações próprias e características do Instituto em questão. A importância do equilíbrio entre culturas está em não acarretar dificuldades ou problema de funcionamento, pois quando um quadrante é muito valorizado, uma organização pode tornar-se disfuncional, uma vez que as forças do quadrante oposto poderiam ser caracterizadas como fraquezas. Por exemplo, muita flexibilidade ou espontaneidade podem levar a desordem; muita ordem e controle podem resultar em austeridade, rigidez, burocracia. Com relação à Hierarquia (perfil cultural), tal resultado da pesquisa confirma a postura e ações comuns na maioria dos gestores públicos, pois, ao analisar os resultados encontrados descobriu-se nesta subcultura dominante conservadorismo, que, por ter-se tornado cultural, gera reflexos nas ações dos dirigentes. Reforçando esses argumentos, a maioria dos dirigentes da IES, em conversas informais na Instituição, afirmaram nunca terem participado de cursos voltados para gestão pública. Em outras palavras, esses são gestores indicados por seus pares, na grande maioria docentes das mais variadas áreas, ou se tornam gerentes através de eleição direta, ou seja, indicações muita vezes entre amigos. Esses indivíduos irão dirigir a organização sem qualquer tipo de treinamento gerencial que garanta eficiência e/ou eficácia nas suas ações, o que realmente pode transformar a gestão em algo competitivo, inovativos, ou em desastre completo, como é o mais comum de se ver.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: EPU, 1975.
- ANDRIGUETTO JUNIOR, H.; PASCUCCI, L.; MEYER JUNIOR, V.; SANTOS, A. Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 126-152, set./dez. 2011.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção de conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMERON J.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- CANDIDO, Tania Eloisa; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **eGesta**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 5-24, 2006.
- ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- HOWARD, Larry W. Validating the competing values model as representation of organizational cultures. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 6, n. 3, p. 231-250, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, C. E. Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis. **Latin American Business Review**, v. 9, n. 1, p. 1-32, 2008.
- MASOOD, S.A.; DANI, S. S.; BURNS, N. D.; BACKHOUSE, C. J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, n. 6, p. 941-949, jun. 2006.
- MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MORITZ, M. O.; MORITZ, G. O.; MELO, M. B.; SILVA, F. M. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da universidade do oeste de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, jan./abr. 2012.
- NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation: the role of organizational culture. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p.55-72, 2011.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **O método bibliográfico conceitual**. Belém: Ipta, 2006.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos: position paper, ensaios teóricos, artigos científicos e questões discursivas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- OUCHI, W. G. **Theory Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo: Livraria Nobel, 1985.
- PASCALE, R.T.; ATHOS, A. G. **The art of japanese management: applications for American executives**. New York: Simon and Shuster, 1981.
- PERIOTTO, A. J.; BUSANELO, E. C. Mensuração da cultura organizacional: identificação de focos de resistência ao ambiente voltado para o empreendedorismo. **Anais... I Congresso Nacional de Empreendedorismo, CONEMPRES**. Florianópolis: PFP, 2003.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence**. Sydney: Harper & Row, 1982.
- PHILLIPS, Bernard S. **Pesquisa social: estratégias e táticas**. Rio de Janeiro: Agir, 1974.
- QUINN, C.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 336-377, 1983.
- SANTOS, N. M. B. F.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 11-21, 2004.
- SCHARMACH, A. L. R.; DOMINGUES, M. J. C. S.; CARVALHO, C. E.; MACHADO, N. S. Avaliação das possibilidades de implantação do balanced scorecard em instituições de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 250-272, jan./abr. 2012.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organisational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- STOCK, G. N.; McFADDEN, K.L.; GOWEN, C. R. Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 368-392, apr. 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- YANG, J.-T. The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, p. 83-90, 2007.