

## A CULTURA ORGANIZACIONAL REAL E IDEALIZADA DE FACULDADES DE LICENCIATURA E A PERCEPÇÃO DE SUAS PRÁTICAS E QUALIDADES

*José Augusto Dela Coleta\**  
*Marília Ferreira Dela Coleta\*\**  
*Simão Pedro de Lima\*\*\**

### RESUMO

Baseando-se nos estudos de Geert Hofstede, este trabalho teve como objetivos: determinar a percepção de alunos e professores da existência e idealização da presença de oito fatores da cultura organizacional em três faculdades do interior do Brasil, comparar a cultura real percebida com a cultura idealizada nestas instituições, relacionar os traços culturais dominantes nestas faculdades com suas práticas administrativas e pedagógicas. Participaram do estudo 538 sujeitos, professores e alunos, que responderam uma série de inventários e escalas. Os resultados mostraram que os fatores Orientação Afiliativa, Evitar Incerteza, Orientação para Realização e Orientação para o Futuro são significativamente percebidos como mais presentes nas três faculdades. As faculdades melhor avaliadas e com melhores perspectivas futuras são aquelas com alta tendência em Evitar a Incerteza, alta Orientação para a Afiliação, Orientação para o Futuro, Orientação para a Realização e baixos níveis de Assertividade, Individualismo, Masculinidade e Distância do Poder.

---

\* Doutor em Psicologia Social e Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação Superior da UNITRI.

\*\* Doutora em Psicologia Social e Professora do curso de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFU.

\*\*\* Mestre em Educação Superior e Professor das Faculdades Integradas de Patrocínio.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, educação superior, práticas e qualidade da educação.

### ABSTRACT

Based on the studies of Geert Hofstede, this work had the following objectives: to determinate the perceptions of students and professors related to the presence and the ideal of eight dimensions of the organizational culture at three college schools in Brazil's inland; to compare the perceived real culture with the idealized culture of these Institutions; and to correlate the main cultural characteristics of those schools with their administrative and educational practices. A sample of 538 subjects participated in this study, among students and professors, answering some scales and inventories. The results showed that the dimensions affiliation orientation, uncertainty avoidance, achievement orientation, and future orientation are significantly perceived as the most important in the three schools. The best evaluated schools and the schools viewed as with the best perspectives in the future are those with high tendency to avoid uncertainty, high affiliation orientation, future orientation, achievement orientation, and low levels of assertiveness, individualism, masculinity, and power distance.

**Keywords:** organizational culture, college, practices and quality of education.

### Introdução

Nas organizações em geral, e nas Instituições de Educação Superior (IES) em particular, existem normas regulamentadoras da atividade no trabalho, englobando as ações administrativas e técnicas, que lhes conferem características próprias. Estas instituições, mesmo integradas num contexto cultural ampliado, têm uma cultura interna que lhes é particular e que, de certa forma exprime

os valores e crenças com os quais as pessoas diretamente a elas ligadas compartilham e que diferenciam as instituições entre si, o que na maior parte das vezes, tem sido entendido como a cultura organizacional destas instituições (Schein, 1992; Smircich, 1983).

Para Tavares (1999) "...uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, pelos de dentro e pelos de fora, através da exteriorização, em formas variadas, de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge, via uma estrutura interna de poder, a configuração especial criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas, reconhecidas no meio externo, pelas pessoas nas posições dirigentes" (Tavares, 1999, p. 59).

Robbins (1998) assevera que "...cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados, mantido por seus membros, que distingue uma dada organização de outra. É um conjunto de características-chave que a organização valoriza". (Robbins, 1998, p. 374).

Esta definição ainda pode ser complementada pela contribuição de Schein (1992), para quem "...a cultura de uma organização pode ser definida como: um padrão e suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas." (Schein, 1992, p. 47).

Para Hofstede "... cultura é a palavra que engloba padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos. Ela inclui não apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo". (Hofstede, 1997, p. 19). Explica ainda que as pessoas carregam programas mentais contendo componentes culturais, desenvolvidos desde o nascimento e que têm sua origem nos diversos ambientes sociais encontrados no decorrer da vida humana, como por exemplo na família, nas

escolas e organizações. Para este autor, cultura é "... a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro". (Hofstede, 1997, p. 19)

Neste sentido a cultura é adquirida, não herdada, provém do ambiente social dos indivíduos e deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um, mesmo que as fronteiras exatas entre esses conceitos sejam objeto de discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais.

A definição de cultura utilizada no projeto GLOBE inclui "A concordância entre os membros da coletividade a respeito de seus atributos e a comunalidade de práticas observadas em entidades como famílias, escolas, organizações de trabalho, instituições políticas, sistema legal e econômico." (House et al. 1999, p. 180)

Essas e outras maneiras de se ver cultura e organização não esgotam, de forma nenhuma, as diferentes possibilidades teóricas e metodológicas de estudos envolvendo estes temas, entretanto, oferecem alguns pontos de análise que estão na base de muitos estudos atuais sobre cultura, organização e, também, sobre cultura organizacional, bem como o papel por ela desempenhado na determinação do comportamento de todos aqueles envolvidos com as instituições.

Em uma importante pesquisa, Hofstede (1984) estudou as culturas de 53 países ou regiões, a partir de levantamentos, junto a 160 mil empregados de uma grande corporação multinacional norte-americana (IBM, chamada por Hofstede de Hermes) através de suas filiais espalhadas pelos países pesquisados.

Entre diversos achados proporcionados pelos dados recolhidos, Hofstede descobriu que tanto administradores, quanto funcionários e operários situavam as nuances da cultura organizacional ao longo de quatro dimensões básicas, identificadas por ele como: distância do poder; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade e controle da incerteza, que ele denominou "fatores da cultura organizacional".

A dimensão Distância do Poder, ou distância hierárquica, é definida por Hofstede como "a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um

país, de uma repartição desigual de poder” (Hofstede, 1997, p. 42). Para o autor a presença de grande distância hierárquica entre os traços da cultura de uma sociedade ou organização tende à centralização, diminuição da criatividade, à existência de privilégios e símbolos para a direção, a fazer com que os subordinados esperem que seus chefes digam o que devem fazer, a que pais e professores ensinem seus filhos e alunos a obedecer e a tratá-los com respeito, à percepção de que os professores são os detentores absolutos do saber.

O Individualismo/Coletivismo diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos. Diz-se que uma sociedade apresenta maior grau de coletivismo quando o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo e maior grau de individualismo quando o interesse do indivíduo prevalece sobre o interesse do grupo, onde os laços entre as pessoas são pouco firmes, cada um se ocupa de si mesmo, a identidade está baseada no indivíduo, dizer o que se pensa é caracterizado como honesto, os títulos e diplomas aumentam o valor próprio ou econômico, a finalidade da educação é aprender a aprender.

A Masculinidade/Feminilidade refere-se ao grau em que a sociedade valoriza comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos versus femininos e a divisão de papéis por gênero. Nas culturas com traços muito fortes de masculinidade, em oposição àquelas com altos traços de feminilidade, são mais valorizados a obtenção de um salário elevado, o reconhecimento, a promoção, o desafio, a realização pessoal, a auto-confiança, a busca da excelência, a simpatia pelos mais fortes.

O Controle da Incerteza envolve as ações da sociedade para reduzir a incerteza através do uso de invenções sociais, definido como sendo “o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas” (Hofstede, 1997, p. 135). Nas culturas com altos níveis de controle da incerteza, o que é diferente é perigoso, os professores devem ter todas as respostas, o tempo tem uma grande importância, valoriza-se a precisão e a pontualidade, existem normas bastante definidas.

Desenvolvendo estudos sobre traços culturais e, de certa forma

complementando os estudos desenvolvidos por Hofstede, o projeto GLOBE (House et al. 1999; Dela Coleta & Dela Coleta, 1998) apontou mais quatro dimensões para o estudo dos traços culturais das instituições:

A orientação afiliativa relaciona-se ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa indivíduos por serem cuidadosos, altruístas, generosos e gentis com os outros, onde as relações interpessoais têm grande importância.

A quinta dimensão foi denominada orientação para o futuro e se refere ao fato da sociedade prescrever comportamentos orientados para o futuro, tais como planejamentos, investimentos, preparação para um mundo novo.

O fator orientação para a realização diz respeito ao grau em que a sociedade recompensa a busca da excelência, a melhoria do desempenho, o crescimento contínuo.

E, por último, a assertividade responderia pelo grau em que a sociedade reforça os comportamentos decisivos, determinados, em suas relações sociais, onde se diz o que se pensa e não o que os outros esperam ouvir.

Os resultados de Hofstede (1984) por um lado, e aqueles alcançados pelo projeto GLOBE (Dela Coleta & Dela Coleta, 1998; House et al., 1999; Ogliastri, 1999), por outro, demonstram que a cultura predominante em organizações empresariais brasileiras tende a apresentar traços de alta distância hierárquica, alto coletivismo, mediana masculinidade, mediano, porém tendendo a mais alto controle da incerteza, bem como índices elevados de orientação para a afiliação e baixos de orientação para o futuro, orientação para a realização e assertividade.

Considerando que Instituições de Educação Superior (IES) constituem-se em organizações, em que é ainda muito reduzido o número de estudos em nosso meio envolvendo o tema da cultura organizacional e, com o intuito de conhecer um pouco deste assunto quando se consideram as Instituições de Educação Superior, projetou-se o presente estudo, buscando:

- Descrever os traços culturais presentes em Instituições de Educação Superior (IES) mantendo cursos de licenciatura da

região do Alto Paranaíba, no Estado de Minas Gerais, segundo a percepção de professores e alunos.

- Descrever e comparar a cultura real e a cultura idealizada dessas instituições na percepção de alunos e professores.
- Relacionar os traços culturais dominantes de faculdades de licenciatura da região do Alto Paranaíba e as práticas administrativas e pedagógicas dessas faculdades.

## **Metodologia**

Sujeitos: Participaram desta pesquisa 538 sujeitos, sendo 109 professores e 429 alunos, pertencentes a três IES mantenedoras de cursos de licenciatura, das cidades de Araxá, Patos de Minas e Patrocínio, no Estado de Minas Gerais, de todos os períodos e de diversos cursos, de ambos os sexos, de diferentes faixas etárias.

Instrumentos: Para coleta de dados foram utilizados neste estudo o Inventário de Identificação dos Sujeitos - IDENT, contendo itens para a obtenção de dados pessoais dos sujeitos; o Inventário da Cultura Organizacional Real - REALC, com 49 itens em formato Likert, com sete opções de resposta, concebido a partir de uma adaptação da escala desenvolvida no Projeto GLOBE (Dela Coleta & Dela Coleta, 1998) referindo-se à maneira de ser das instituições pesquisadas, visando verificar como as normas, valores e práticas administrativas das instituições são percebidas pelos sujeitos, alunos e professores. Nele há uma instrução detalhada salientando ao sujeito que avalie o modo como as coisas são em sua instituição, e não como deveriam ser, segundo sua opinião; o Inventário da Cultura Organizacional Ideal - IDEALC, com os mesmos 49 itens do Inventário REALC, busca determinar como os sujeitos, professores e alunos, gostariam que fossem as normas, valores e traços culturais das instituições em que estudam ou trabalham. Nele há uma instrução detalhada salientando ao sujeito que avalie o modo como as coisas deveriam ser em sua instituição e não como elas são de fato; o Inventário das Práticas Administrativo-Pedagógicas - PRAPED apresenta-se com 21 itens, também em formato Likert, com sete opções de respostas, versando sobre diversas situações, visando

medir o grau de incidência de cada uma dessas práticas em cada instituição, segundo as opiniões dos sujeitos, bem como de alguns itens avaliativos.

**Procedimentos:** A aplicação dos instrumentos ocorreu com os instrumentos organizados na seguinte ordem: inventário IDENT, inventário REALC, inventário IDEALC e inventário PRAPED.

Nas três instituições solicitou-se antecipadamente a autorização do dirigente para a aplicação dos instrumentos. Para a coleta de dados junto aos alunos, o aplicador dos inventários dirigia-se à sala de aula, explicava aos alunos o objetivo da pesquisa, o tempo necessário e as instruções para preenchimento dos formulários, assim como deixava claro que a participação era voluntária. Na aplicação dos inventários para o corpo docente, todos os professores receberam as mesmas orientações dadas aos alunos, porém os formulários lhes foram entregues individualmente em envelopes, de modo a lhes oferecer maior garantia de privacidade e anonimato.

Os dados recolhidos através dos diferentes questionários e escalas foram então codificados, digitados e tratados segundo procedimentos contidos no software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), sabendo-se que as escalas, com número diferente de itens, são corrigidas no sentido que maiores escores significam maiores níveis de controle da incerteza (5 itens), distância do poder (5 itens), individualismo (9 itens), masculinidade (6 itens), orientação afiliativa (9 itens), orientação para o futuro (4 itens), orientação para a realização (5 itens) e de assertividade (6 itens).

## Resultados

Os tratamentos estatísticos aplicados aos dados, inicialmente, implicaram na eliminação de alguns itens das escalas REALC (a forma final ficou composta por 30 itens) e IDEALC (forma final com 34 itens), tendo em vista que os mesmos não atingiram índices satisfatórios de discriminação dos sujeitos (expressos por baixos coeficientes de correlação Bravais-Pearson, entre os escores de cada item e os escores totais de cada escala), redução esta que apresentou implicações comprometendo os índices de confiabilidade das escalas



(alfas de Cronbach variando entre 0,34 e 0,74), tendo em vista o número reduzido de itens em certos fatores.

Os principais resultados obtidos com a forma final das escalas indicaram que nas três instituições conjuntamente pode-se perceber importante agrupamento de fatores da cultura organizacional real, com pequena dispersão dos fatores, pois as médias se concentraram entre os valores 3 e 5, resultados medianos e moderadamente superiores e inferiores. Percebe-se claramente, nas três faculdades que, na opinião de professores e alunos, há uma tendência de índices médios um pouco mais elevados de orientação para o futuro, para a realização, de evitação de incerteza, de orientação afiliativa e menores presenças dos fatores distância do poder, individualismo, masculinidade e assertividade.

As análises de variância (F de Snedecor) dos escores dos sujeitos alunos e professores na escala para medida de cultura real, tomados conjuntamente, mostram existirem diferenças significativas do ponto de vista estatístico ( $p < 0,05$ ) entre os níveis percebidos em seis dos oito fatores da cultura organizacional real quando se comparam as três IES, não sendo detectadas diferenças importantes entre elas no que se refere aos fatores individualismo e orientação para o futuro.

Ao se comparar as médias nos oito fatores da cultura organizacional real obtidos pelos sujeitos alunos e sujeitos professores das três IES (de Student) observam-se diferenças significativas em todos os fatores ( $p < 0,05$ ), com as médias dos professores superiores em evitar incerteza, orientação afiliativa, orientação para a realização e orientação para o futuro, e com o grupo de alunos obtendo resultados mais elevados nos fatores distância do poder, individualismo, masculinidade e assertividade (ver Lima, 2001)

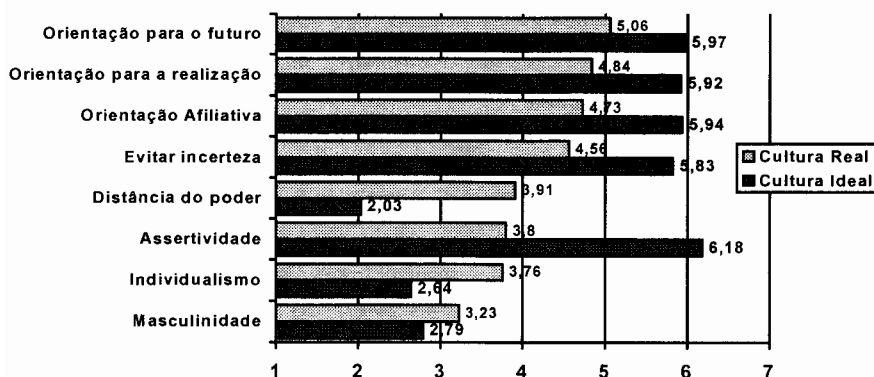
As análises de variância (F de Snedecor) dos escores dos sujeitos alunos e professores na escala para medida da cultura idealizada das três IES mostram existirem diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre elas somente nos fatores orientação para a realização e distância do poder, parecendo esses dados mostrar que as três IES são significativamente diferentes entre si, quanto aos fatores da cultura organizacional, entretanto os sujeitos aspiram para elas

estados futuros semelhantes nestes aspectos particulares.

Ao se testar as diferenças entre as médias (t de Student) dos sujeitos alunos e dos sujeitos professores na escala IDEALC, observam-se diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) em quatro dos oito fatores, com os alunos apresentando escores mais altos em individualismo e masculinidade e os professores apresentando escores mais altos em orientação para o futuro e orientação para a realização (ver Lima, 2001).

Considerando-se a posição de cada um dos oito fatores da cultura organizacional de cada uma das três IES estudadas e, ao se comparar a cultura organizacional real e idealizada, observa-se (ver Figura 1) que na cultura real os fatores estão posicionados de forma muito mais concentrada do que na cultura ideal, onde se apresentam com muito maior dispersão, indicando os dados que ao se comparar as médias dos escores em cada um dos fatores da cultura real e da cultura idealizada (t de Student), os sujeitos idealizam sua IES como apresentando significativamente ( $p < 0,05$ ) maior intensidade de orientação para o futuro, para a realização, afiliativa, evitar incerteza, assertividade e, contrariamente, muito menores índices de distância do poder, individualismo e masculinidade.

Figura 1: Média dos escores atribuídos pelos sujeitos (N= 538) aos itens relativos aos oito fatores da cultura organizacional real e idealizada de IES



Estes dados mostram a orientação afiliativa permeando os outros fatores em um interessante paradoxo, pois, por exemplo, se a intenção é se ter uma instituição com nível mais alto de assertividade, não se pode esperar que a orientação afiliativa apresente-se em níveis próximos à assertividade, pois os dois fatores têm características diferentes. Enquanto a orientação afiliativa envolve traços generosos, altruístas, gentis e cuidadosos, a assertividade apresenta traços determinados, decisivos e peremptórios. Desse paradoxo, que de certa forma está presente em todos os dados, pode-se dizer que, na opinião dos professores e alunos, o que se quer é uma instituição “afiliativamente assertiva”, ou seja, desejam-se práticas administrativo-pedagógicas decisivas, seguras e afirmativas, porém com ternura, meiguice, carinho e atenção personalizada, o que lembra a frase antológica de Ernesto Che Guevara, quando diz “há que se endurecer, porém perder a ternura, jamais”, ou dito de um modo mais coloquial, “é querer estar no céu sem precisar morrer”.

Ao se utilizar outros tratamentos estatísticos pode-se observar nas correlações (Bravais-Pearson) entre os escores obtidos pelos sujeitos professores e alunos, envolvendo a percepção de cada uma das práticas administrativas e pedagógicas e as médias nos oito fatores da Cultura Real, que os níveis percebidos dos oito fatores definidores da cultura organizacional real, nas três faculdades, apresentam correlações significativas ( $p < 0,05$ ) com muitas das práticas administrativo-pedagógicas por elas adotadas, bem como com escalas para avaliação das instituições. Estes achados são verificados em uma freqüência muito menor quando se toma a percepção da cultura idealizada para as faculdades e, por isto, não serão aqui considerados.

Assim, na opinião dos sujeitos alunos e professores conjuntamente, instituições com cultura organizacional real denotando altos índices em cada um dos fatores estudados apresentam, de forma estatisticamente significativa, maiores ou menores índices percebidos dos seguintes indicadores avaliativos e das práticas administrativo-pedagógicas:

Altos níveis de Evitar Incerteza: menor utilização de reposição

de aulas (-0,27); alto nível percebido de excelência (0,30); alto nível interno de satisfação (0,32); as faculdades estarão melhor na projeção para os próximos cinco anos (0,30); maior possibilidade de êxito profissional dos alunos egressos (0,30).

Altos níveis de Distância do Poder: maior utilização de reposição de aulas (0,31); baixo nível percebido de excelência (-0,44); maior controle de presença dos alunos (0,30); é mais freqüente a prática de avaliação da qualidade do corpo docente (0,38); baixo nível interno de satisfação (-0,47); as faculdades estarão piores na projeção para os próximos cinco anos (-0,39); menor possibilidade de êxito profissional dos alunos egressos (-0,46).

Altos níveis de Individualismo: maior utilização de reposição de aulas (0,29); baixo nível de excelência (-0,43); é mais freqüente a prática de avaliação de qualidade do corpo docente (0,35); baixo nível interno de satisfação (-0,39); as faculdades estarão piores na projeção para os próximos cinco anos (-0,46); menor possibilidade de êxito profissional dos alunos egressos (-0,41).

Altos níveis de Masculinidade: as faculdades estarão piores na projeção para os próximos cinco anos (-0,26); menor possibilidade de êxito profissional dos alunos egressos (-0,26).

Altos níveis de Orientação Afiliativa: menor utilização de reposição de aulas (-0,30); alto nível de excelência (0,41); não é usual controlar a freqüência dos alunos em sala de aula (-0,29); é menos freqüente a prática de se fazer avaliação de qualidade do corpo docente (-0,42); há menor índice de reprovação dos alunos (-0,28); melhores estarão as faculdades na projeção para os próximos cinco anos (0,51); maior possibilidade de êxito profissional dos alunos egressos (0,44).

Altos níveis de Orientação para o Futuro: menos se faz reposição de aulas (-0,29); alto nível de excelência (0,34); não é usual controlar a freqüência dos alunos em sala de aula (-0,26); é menos freqüente a prática de se fazer avaliação da qualidade do corpo docente (-0,31); alto nível interno de satisfação (0,32); melhores estarão as faculdades na projeção para os próximos cinco anos (0,38); maior possibilidade de êxito profissional dos alunos egressos (0,33).

Altos níveis de Orientação para Realização: menos se faz reposição de aulas (-0,23); alto nível de excelência (0,38); não é usual controlar a frequência dos alunos nas salas de aulas (-0,24); não é freqüente a prática de avaliação de qualidade do corpo docente (-0,40); alto nível interno de satisfação (0,40); melhores estarão as faculdades na projeção dos próximos cinco anos (0,40); maior é a possibilidade de êxito profissional dos alunos egressos (0,44).

Altos níveis de Assertividade: maior prática de reposição de aulas (0,30); baixo nível de excelência (-0,42); é usual o controle da frequência dos alunos em sala de aula (0,26); é freqüente a prática de se fazer avaliação de qualidade do corpo docente (0,40); baixo nível interno de satisfação (0,39); piores estarão as faculdades na projeção para os próximos cinco anos (-0,46); menor é a possibilidade de êxito profissional dos alunos egressos (-0,44).

## Discussão e Conclusões

Como demonstram as análises de variância, as médias e os testes de diferença entre médias dos escores dos sujeitos, os oito fatores que definem a cultura organizacional das IES delas fazem parte e são percebidos pelos sujeitos professores e alunos como tendo presença real diferenciada na comparação entre as três faculdades. Os fatores Orientação Afiliativa, Evitar Incerteza, Orientação para Realização e Orientação para o Futuro são significativamente percebidos como mais presentes no conjunto das três faculdades. A mesma observação vale para a cultura idealizada, pois os oito fatores que definem a cultura organizacional foram percebidos por professores e alunos como tendo presença diferenciada na fotografia que desejavam para as três faculdades (ver Figura 1).

As faculdades apresentam culturas organizacionais próprias, cujos fatores são representados pelos sujeitos, professores e alunos, de maneira diferente, o que, de certa forma, aponta para a idéia de que cultura organizacional é “algo que a organização é e, ao mesmo tempo, tem”, mesmo que sejam organizações de um dado

segmento, no caso deste estudo, instituições educacionais de nível superior.

Observando-se as correlações entre os escores obtidos pelos sujeitos na percepção de cada uma das práticas administrativas e pedagógicas e as médias em cada um dos oito fatores da Cultura Real, verifica-se que os níveis percebidos dos oito fatores definidores da cultura organizacional, nas três faculdades, apresentam diversas correlações significativas com as práticas administrativo-pedagógicas por elas adotadas. Por exemplo, a prática de se fazer a reposição de aulas previstas no calendário escolar, que, por quaisquer motivos, não foram realizadas, guarda uma correlação positiva e significativa com os fatores **Distância do Poder**, **Individualismo** e **Assertividade**, ou seja, quanto mais há a presença desses fatores, isoladamente ou em conjunto, mais a realização dessa prática se verifica, o mesmo ocorrendo com o controle da presença dos alunos nas aulas e os fatores **Distância do poder** e **Assertividade**, bem como a execução de avaliação da qualidade do corpo docente e a maior presença dos fatores **Distância do Poder**, **Individualismo** e **Assertividade**.

As percepções dos professores e alunos sobre um amplo conjunto de aspectos avaliativos das instituições também guardam correlações significativas, do ponto de vista estatístico, com os fatores da cultura organizacional real. Assim, a percepção do nível de excelência está positiva e significativamente correlacionada com os fatores **Distância do Poder**, **Orientação afiliativa**, **Orientação para o Futuro** e **Orientação para realização**, ou seja, quanto maior o nível de presença desses fatores, maior também é, na opinião de professores e alunos, o nível de excelência das faculdades. É digno de observação a presença do fator orientação afiliativa entre os outros fatores, caracteristicamente diferentes. Isso demonstra a ambigüidade na percepção de professores e alunos quanto à determinação de critérios de excelência, mesclando fatores objetivos com esse fator altamente carregado de subjetividade. O nível interno de satisfação, tal qual o nível de excelência, guarda correlações positivas com os mesmos fatores, à exceção do fator **Orientação Afiliativa**. Na opinião de professores e alunos, a possibilidade de

um aluno egresso das faculdades, aqui estudadas, obter êxito profissional está positiva e significativamente correlacionada com os fatores **Distância do Poder, Orientação Afiliativa** (mais uma vez o caráter ambíguo), **Orientação para o Futuro** e **Orientação para Realização**.

É importante registrar que a determinação da cultura organizacional das três faculdades aqui estudadas, tanto a real como a idealizada, foi realizada a partir da opinião dos professores e alunos, que são sujeitos envolvidos no dia-a-dia dessas instituições e que percebem tanto as forças objetivas, causais e deterministas como também as forças subjetivas, não causais e sistêmicas que atuam nas culturas dessas faculdades. Ziemer (1996) diz que é preciso reconhecer que as organizações não são somente estruturas sociais dirigidas pela racionalidade técnica. Elas são também um meio cultural que tem dimensões tanto patentes quanto latentes e, isso, em parte, explica as aparentes incoerências avaliativas, por parte dos alunos e professores, como por exemplo a ambigüidade na determinação das presenças significativas e concomitantes de fatores definidores da cultura organizacional aparentemente diferentes. É como se existisse para cada faculdade administrada racionalmente a projeção de uma outra, cuja administração seria repleta de emocionalidade.

Em resumo estes dados indicam que, na opinião tanto de professores como de alunos, as faculdades com melhores índices de excelência percebida, com melhores perspectivas futuras, onde os sujeitos se sentem mais satisfeitos, os ex-alunos teriam maiores possibilidades de sucesso profissional, são aquelas com alta tendência em evitar a incerteza, orientação para o futuro, para a realização, para a afiliação, e baixos níveis de assertividade, individualismo, masculinidade e distância do poder.

Novos estudos e novas pesquisas poderão ser realizados (e quiçá o sejam) neste campo da cultura organizacional em Instituições de Educação Superior e sua relação com as práticas administrativo-pedagógicas, aperfeiçoando-se inclusive as escalas de medida, para que se possa eliminar as dúvidas que persistiram nesse trabalho e, ainda, dizer se os resultados e as conclusões a que aqui

se chegaram são específicas do universo pesquisado, ou se podem ser tomados como universalizáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DELA COLETA, José Augusto; DELA COLETA, Marília Ferreira. Características del liderazgo en Brasil: hallazgos del Proyecto GLOBE. In: 7 Encuentro Venezolano sobre Motivación. *Memorias EVEMO 7*. Mérida: ROGYA, C. A., 1988. p. 121-125.

HOFSTEDDE, Geert. *Culture's consequences: International differences in work-related value*. London: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDDE, Geert. *Culturas e Organizações - Compreender a Nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

HOUSE, Robert J; HANGES, Paul J; RUIZ-QUINTANILLA, S A; DORFMAN, P W; JAVIDAN, M; DICKSON, M W; GUPTA, V; DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Cultural influences on leadership and Organizations: Project GLOBE. In: Mobley, William H.; Gessner, M. Jocelyne; Arnold, Val. (Org.). *Advances in Global Leadership*. Stamford: Jai Press, v. 1, 1999. p. 171-233.

LIMA, Simão Pedro. *Cultura Organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e práticas administrativo-pedagógicas*. 251 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2001.

OGLIASTRI E. e outros. Cultura y liderazgo organizacional em 10 países de América Latina. El estudio GLOBE. *Revista Latino Americana de Administración*, Colombia, n. 22, p. 29-57, 1999.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*, 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A LTC, 1998.



SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p.339-358, 1983.

TAVARES, Maria das Graças P. *Cultura Organizacional - Uma Abordagem Antropológica da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ZIEMER, R. *Mitos Organizacionais - O Poder Invisível na Vida das Empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

*Data de Registro: 01/04/2004*

*Data de Aceite: 14/03/05*