

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTILO DE FUNCIONAMENTO GERENCIAL: UMA ANÁLISE SOB A PERCEPÇÃO DE PROFESSORES E TÉCNICOS DA UFG

Juliana Lemes Araújo
André Vasconcelos-Silva
(Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão – UFG/RC)

Resumo

Este trabalho teve por objetivo verificar se haveria uma relação entre a cultura organizacional e os estilos de funcionamento dentro de um cenário de profundas mudanças a que se encontra a Universidade Federal de Goiás, constando-se que há sim uma relação direta entre estas variáveis, possibilitando assim, uma análise interessante do comportamento organizacional da mesma.

Palavras-chave: cultura organizacional; estilo de funcionamento organizacional; instituição de ensino superior.

Abstract

Organizational Culture and Management Style of Operation: an analysis from the perception of teachers and technicians UFG

This study aimed to check whether there was a relationship between organizational culture and styles of functioning within an environment of profound change that is the University Federal of Goiás, stating to direct correlation between these variables, making possible to one interesting analysis of organizational behavior of the same.

Keywords: organizational culture; style of organizational functioning; higher education institution.

Introdução

As transformações das Instituições do Ensino Superior (IES) no Brasil a partir de 1996 foram muito grandes, principalmente no que diz respeito às

Universidades Federais, que passaram por um período de quase falência durante a década de 1990 devido às restrições orçamentárias e gestão de pessoal a que foram submetidas pelo Regime Único do Funcionalismo Público, culminando numa

reforma no Ensino Superior a partir de 2003, com a entrada do novo governo. (Durham, 2010; Deus, 2008)

Essa reforma no Ensino Superior proporcionou um crescimento acentuado das Universidades Federais, aumentando o número de vagas, criação de novos campi universitários, bem como a reforma e expansão da estrutura dos já existentes, além de aumentar o pessoal, buscando proporcionar a manutenção da qualidade do serviço, garantindo que a qualificação dos mesmos fosse adequada.

Para a manutenção da qualidade o Ministério da Educação (MEC), tem implantado sistemas de avaliação de desempenho, proporcionando premiações àquelas instituições que ultrapassam a meta e punições àquelas que não, podendo estas ser a perda de autonomia para a criação de novas vagas ou até mesmo o cancelamento dos cursos, isso a fim de garantir um desenvolvimento sustentável deste ensino. (Ministério da Educação, 2009; 2013)

A Universidade Federal de Goiás (UFG) dentro deste contexto, já se pretendia ultrapassar a marca de 20 mil vagas de graduação nesta década de 2010, fato marcante uma vez que, até o início da implantação do Programa de Apoio à Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) em 2005 girava em torno de 13 mil, e juntamente

com esse crescimento do número de vagas, o quadro de professores também cresceu consideravelmente, somente entre os anos de 2006 e 2009 passou de 1310 para 1745, um crescimento de aproximadamente 25%, sendo interessante afirmar que 63% do quadro em 2009 já possuíam doutorado, refletindo assim diretamente na qualidade do ensino da instituição. (UFG; 2013)

Podemos acrescentar ainda a expansão dos campi do interior, principalmente Catalão e Jataí. O campus de Catalão enquanto ainda estava se discutindo o Reuni, oferecia apenas sete cursos, em sua maioria licenciaturas, e com a adesão do programa em 2007 se implantou mais nove cursos, sendo estes por sua vez a maioria bacharelados. E em Jataí, este ganhou o status de campus, antes considerado uma extensão dos cursos de Goiânia, adquirindo assim maior autonomia e liberdade para tomar decisões. (UFG; 2013)

Essas transformações mechem com toda a estrutura organizacional dessas instituições tornando-se importante compreender o comportamento dos indivíduos pertencentes a elas e como afeta o desempenho da mesma, campo de estudo este do Comportamento Organizacional (CO), que buscará investigar como os indivíduos, grupos e estrutura impactará sobre o comportamento dentro da

instituição a fim de melhorar a eficácia desta. (Robbins, 2005)

O estudo da cultura organizacional e dos estilos de funcionamento organizacional tornou-se uma das alternativas aos pesquisadores para investigar o comportamento organizacional. Pois ao estudar cultura tem-se uma noção de como o ambiente interno do trabalho influencia o comportamento humano podendo assim analisar o comportamento organizacional, enquanto que o estudo dos estilos de funcionamento elucidam sobre as práticas organizacionais em um nível macrossistêmico, avaliando os padrões compartilhados entre os indivíduos, estruturados com base na relação simbólica que os mesmos possuem com as organizações das quais fazem parte. (Martins, 2008; Mendes & Paz, 2008).

Sendo assim, visando às alterações em suas estruturas, a modificação de uma forma organizativa singular para multi-regional da Universidade Federal de Goiás, buscou-se analisar as práticas de gestão da UFG, procurando identificar a relação entre o estilo de funcionamento gerencial e a cultura organizacional da mesma.

Referencial Teórico

A área acadêmica e das políticas econômicas e sociais se desenvolveram desde a década de sessenta com produções instigadas pelas mudanças no mundo do trabalho, das organizações e dinâmicas sociais, tais como mudanças tecnológicas, altos índices de desemprego, maleabilidade nas leis trabalhistas, dentre outros sistemas. Devido a isso, provocou-se uma maior aceitação da importância do campo do comportamento organizacional (CO), cujos estudos da relação do trabalhador com as organizações se mostraram relevantes para entender todo este contexto de transformações (Silva, 2009).

Comportamento Organizacional é, portanto, um campo de estudo que busca compreender o comportamento das pessoas nas organizações e como este afeta o desempenho das mesmas. Robbins (1999, citado por, Siqueira, 2002) empregou três níveis de análises – individual, grupal e organizacional e propôs um modelo básico que detalha as variáveis que são assuntos de interesse de cada um. No nível individual o autor lista variáveis biográficas, de personalidade, habilidades, valores e atitudes, onde estas influenciam os processos psicológicos de percepção, motivação e aprendizagem individuais e que, por sua vez, afetam o processo de tomada de decisão individual. No diagnóstico do nível grupal o autor o

representa por interações bidirecionais entre os processos de tomada de decisão grupal, liderança, conflito, poder, comunicação, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho. Por último, no nível de análise sobre organização como um todo, este relaciona assuntos como cultura, estrutura e dimensionamento da organização, políticas e práticas de recursos humanos, tecnologia e dimensionamento do trabalho (Robbins, 1999 citado por Siqueira, 2002).

Como variáveis de resultados do modelo proposto, Robbins (1999, citado por Siqueira, 2002; Robbins, 2005) aponta absenteísmo – não comparecimento do funcionário ao seu posto de trabalho, produtividade – a organização só é produtiva se atinge os objetivos propostos e isto envolve atender as necessidades dos clientes com o menor custo possível dentro dos padrões da mesma, rotatividade – constante entrada e saída de pessoal na organização sendo esta voluntária ou não e satisfação – conjunto de sentimentos do indivíduo em relação ao seu trabalho, que são produtos da correlação existente entre todas as variáveis inclusas nos três níveis de análises. Logo, o aprendizado resultante desses níveis cultivado ao comportamento, através de medidas, contribui para que as organizações se tornem mais eficazes.

Tornou-se importante o entendimento da cultura organizacional para todos aqueles que buscam compreender o comportamento dos indivíduos nas organizações, pois estes estão ali com sua identidade, práticas culturais, sentimentos, pensamentos, que implicarão nas suas atitudes e por sua vez poderão influenciar aqueles que estão ao seu redor (Silva & Zanelli, 2004).

Shein (1992, citado por, Ferreira & Assmar, 2008, p. 126) conceitua cultura como o “termo usado para designar as crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria” e que vai sendo repassados aos novos membros da mesma. Este propõe que a cultura é constituída de três elementos: 1) artefatos, mais fáceis de serem observados, pois constituem o nível mais superficial da cultura, sendo este os processos organizacionais, estrutura e objetos tangíveis, porém embora seja fácil sua observação é de difícil interpretação, uma vez que sua lógica nem sempre é explícita; 2) valores espousados, que são justificativas para as estratégias, metas e filosofias adotadas pela organização; 3) pressupostos básicos, estes são difíceis de serem alterados, pois são inconscientes e

inquestionáveis, trata-se das crenças dos membros da organização. (Ferreira & Assmar, 2008; Ferreira, Assmar, Estol, Helena & Cisne, 2002)

Rousseau (1990, citado por, Ferreira & Colaboradores, 2002) também propõe um modelo de cultura organizacional, este que de certa forma amplia o proposto por Shein, neste os elementos da cultura, que as camadas são definidas na seguinte ordem do mais visível para o mais profundo: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais, sendo que estes são colocados num *continuum* se inter-relacionando.

Para obter uma compreensão cultural mais complexa da maneira como os indivíduos da organização sentem, pensam e agem de maneira compartilhada, é necessária uma análise mais ampla. O estudo dos estilos de funcionamento organizacional se torna imprescindível, neste contexto, pois as organizações para assegurar sua complementaridade convivem com extremos, como por exemplo, objetivo *versus* subjetivo e voluntarismo *versus* determinismo, transformando o cenário das mesmas em algo complexo, decorrendo uma substituição das visões tradicionais, pelas mais modernas, considerando organizações

como sistemas abertos e, portanto, havendo uma interação em um nível macrossistêmico, englobando assim a organização não só em um nível interno, mas também externo, havendo ainda a interferência de seus membros na maneira como esta se posiciona diante das situações do dia-a-dia ou mesmo daquelas extraordinárias. (Mendes & Paz, 2008)

Ruggiero (2008) define estilo de funcionamento como “o conjunto de pressupostos, valores e artefatos culturais que caracterizam a gestão de uma organização”. Para identificar se esses estilos de caráter existiam nas organizações brasileiras Paz, Mendes & Gabriel (2001, citados por Paz & Mendes, 2008) elaboraram uma pesquisa em uma empresa de economia mista, cujos diagnósticos dos resultados constataram que estes se fizeram presentes nesta organização, como também esses estilos “são compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, transformando-se em um padrão de comportamento da organização como um todo, uma característica cultural das organizações” (Paz; Mendes & Gabriel, 2001 citado por Paz & Mendes, 2008, p. 164).

Como essa pesquisa foi realizada na perspectiva micro organizacional, resolveu-se experimentar empiricamente o acontecimento desses padrões de

comportamento na dimensão macro sistêmica, ou seja, no nível da organização. E para alcançar tal, Paz, Mendes & Gabriel (2001, citado por, Paz & Mendes, 2008) construíram e validaram um instrumento que possibilitava identificar e medir padrões de funcionamento organizacionais, sendo estes categorizados em estilos: empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático.

De maneira resumida, em uma organização que predomina o estilo empreendedor, haverá a busca pelos desafios e a necessidade de se sobressair, procurando sempre a admiração de seus pares. Embora haja uma característica individualista nas conquistas de cada indivíduo, existe o espaço para que todos possam ter realizações. Para tanto buscam incentivar políticas de recompensas, e os fracassos são vistos como aprendizados, para uma futura vitória.

No estilo de funcionamento organizacional afiliativo, os membros da equipe tendem a “endeusar” a organização, buscando um sistema perfeito, em que qualquer falha entende como sendo influencia externa. O coletivismo e a lealdade à organização são característicos, reinando o conformismo entre os indivíduos, levando-os a aceitarem as normas e regras sem questionamento.

Outro estilo de funcionamento organizacional é o individualista, a busca pela satisfação das necessidades individuais e pelo bem-estar tem prioridade. Sendo assim, os membros das organizações com características individualizadas, negarão constantemente dependência e para se sentirem valorizados buscarão referenciais externos. Embora possa propiciar uma maior produtividade nas organizações que exploram esse tipo de funcionamento, ele também pode suscitar conflitos, e na maioria das vezes, impedem as empresas de crescerem, pois levam além dos conflitos, a competição e falta de comprometimento com a organização.

E por fim o estilo burocrático caracteriza-se pela rigidez no cumprimento das regras da empresa, levando seus membros a se preocuparem mais com a realização das suas atividades tal quais as normas determinam do que para as reais necessidades da empresa, havendo assim uma ligação maior com o seu departamento do que com a organização como um todo. Está muito presente em empresas hierarquizadas e impessoais, pois a ênfase nas normas e regras repelem laços afetivos mais profundos. Há ainda uma forte animosidade quanto a mudanças e novos desafios, além da interferência na agilidade dos processos, pois geralmente

cada etapa de uma atividade é cheia de detalhes, tornando os processos mais lentos.

Passou-se dar valor ao estudo da cultura organizacional na década de 1980 quando diversas empresas japonesas da ser cultura organizacional. (Ferreira & Assmar, 2008)

É dentro de um contexto de profundas mudanças organizacionais, que Neiva (2004 citado por Neiva & Paz, 2007) define como qualquer modificação, planejada ou não, em elementos que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, trabalho, cultura, pessoas, estrutura formal, relação da organização com o ambiente, estilo de funcionamento - decorrente de fatores

Método

Amostra

Tentou-se adotar amostragem probabilística, para realizar análises comparativas, especialmente regressão. Tabachnick e Fidell (2001) propõem que a quantidade de sujeitos para que os dados sejam analisados por análise de regressão stepwise sejam de 40 por variável independente, sendo assim buscar-se-á um total de 160 respondentes, dentre eles estão professores e técnicos. Porém, por

época estavam obtendo resultados excelentes, e debitavam o mérito por esses resultados ao envolvimento de seus trabalhadores com os valores e crenças das mesmas, resultando a partir de então em pesquisas e conceituações do que viria a internos e/ou externos à organização que trazem alguma consequência positiva ou negativa para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência, deve-se compreender a percepção das pessoas frente ao impacto das mudanças nas universidades, especificamente ao estilo de funcionamento e cultura organizacional, que são os objetos de estudo desta pesquisa.

não ter conseguido a adesão desejada adotou-se a amostragem não probabilística por conveniência, que é aquela que aborda os sujeitos disponíveis, ou seja, aqueles que estiverem dispostos a colaborar com a pesquisa.

De um total de quase 2000 e-mails enviados solicitando a participação na pesquisa aos colaboradores da instituição, apenas 70 indivíduos decidiram colaborar com a pesquisa preenchendo o questionário correspondente ao instrumento IBACO, porém no decorrer do questionário 18 participantes desistiram, viabilizando para

a pesquisa uma amostragem de apenas 52 questionários referentes ao instrumento IBACO a ser analisado. Quanto aos questionários referentes ao instrumento EEFO, inicialmente concordaram em participar da pesquisa 42 indivíduos, permanecendo até o final 41.

Instrumentos

Os instrumentos utilizados foram um Questionário Sócio Demográfico e duas Escalas Padronizadas, sendo elas: o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO (Ferreira e outros, 2002) e a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional - EEFO (Fukuda e Pasquali, 2002), ambas descritas a seguir.

O Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional visa analisar o conjunto de percepções funcionários em relação à organização. Sendo assim engloba 63 itens que visam avaliar o Apoio da Chefia e da organização em relação aos seus colaboradores, as formas de recompensa, o conforto físico, o controle e a pressão sobre os indivíduos e por fim a coesão entre os colegas de trabalho. (Martins, 2008)

A Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional permite

analisar o quanto a situação de trabalho influencia o modo compartilhado de sentir, pensar e agir dos indivíduos pertencentes à organização. Para tanto adotam cinco definições de estilo de funcionamento organizacional, são eles, estilo de funcionamento individualista, burocrático, afiliativo, empreendedor e funcionamento cívico. (Paz & Mendes, 2008)

Procedimento de coleta de dados

Mediante aceite da organização (Termo de Cooperação), os participantes da pesquisa foram esclarecidos do objetivo do estudo, do caráter sigiloso das respostas dadas por eles e de que se tratava de um trabalho acadêmico, bem como da possibilidade de desistência do participante em qualquer momento (Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento).

O questionário e as escalas foram aplicados de maneira individual, de forma online, adequando-se assim com a disponibilidade dos participantes, para que assim não fossem comprometidas suas atividades.

Resultados e Discussão

Os dados foram analisados de acordo com os constructos dos

instrumentos, e o cruzamento dos dados dos três instrumentos, para que assim fosse possível ter uma análise mais completa da realidade de maneira quantitativa. A análise dos dados foi dividida em duas partes: análise da cultura organizacional e análise dos estilos de funcionamento organizacionais. E dentro destas, com o propósito de trazer um acréscimo à pesquisa foi realizada uma comparação da UFG com duas outras instituições, sendo elas a UEG (Universidade Estadual de Goiás) e IFs (Institutos Federais, estes situados no estado de Goiás).

A análise da cultura organizacional buscou captar a percepção que os membros da organização possuem acerca das práticas e dos valores que a tipificam, para tanto as análises foram feitas sob diversas perspectivas, sendo elas: idade, gênero, função, campus, titulação e tempo na instituição e instituições. Os resultados desta análise se encontram na Tabela I e para efeito de análise os *scores* das médias sob as diversas perspectivas poderiam variar de 1 a 5, e quanto maior o grau, maior a percepção dos indivíduos em relação àquele valor ou prática organizacional.

Na Tabela I são apresentados os resultados referentes aos valores de profissionalismo cooperativo - analisar a percepção dos indivíduos com relação a valorização daqueles que executam suas tarefas de forma eficaz, competente, com habilidade, dedicação, profissionalismo e iniciativa, além de um espírito de colaboração, contribuindo no alcance das metas da instituição; valores da rigidez na estrutura hierárquica de poder - identificar quão rígido e autoritário é o sistema centralizado da organização, valores de profissionalismo competitivo e individualismo - na busca dos objetivos organizacionais o quanto se prioriza a competência, desempenho e eficácia do indivíduo, mesmo em detrimento doutro; valores associados à satisfação e bem estar dos empregados - o quão o local de trabalho é agradável e prazeroso; as práticas de integração externa - voltado a analisar as práticas de planejamento estratégico, tomada de decisão e o atendimento ao cliente externo; as práticas de recompensa e treinamento - o quanto o membro percebe com relação aos sistemas de recompensa do cliente interno bem como, seu treinamento; e, as práticas de promoção do relacionamento interpessoal

– verificar o quanto são incentivadas as práticas de relação interpessoal e a satisfação.

Tabela I - Resultados IBACO							
Categories de Análises	Valores de profissionalismo cooperativo	Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	Valores de profissionalismo competitivo e individualismo	Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	Práticas de integração externa	Práticas de recompensa e treinamento	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal
Média Geral	2,82	2,95	2,26	2,32	2,80	2,14	2,60
Idade	2,85	2,90	2,29	2,36	2,88	2,18	2,63
24-34	2,76	2,90	2,38	2,34	2,71	2,13	2,55
35-44	2,89	2,82	2,10	2,31	2,73	2,14	2,71
45-54	2,74	3,25	2,28	2,23	2,87	2,07	2,46
55-64	3,02	2,63	2,41	2,55	3,21	2,39	2,78
Gêneros	2,82	2,95	2,26	2,32	2,80	2,14	2,60
Feminino	2,72	2,92	2,28	2,26	2,68	2,07	2,56
Masculino	2,92	2,98	2,24	2,38	2,92	2,21	2,63
Função	2,84	2,92	2,21	2,39	2,88	2,18	2,64
Professor	2,80	2,97	2,28	2,28	2,75	2,11	2,58
Técnico	2,88	2,87	2,14	2,51	3,02	2,25	2,69
Câmpus	2,77	2,94	2,27	2,29	2,74	2,11	2,58
Catalão	2,70	2,82	2,51	2,28	2,78	2,09	2,38
<i>Colemar Natal e Silva</i>	2,83	3,06	2,35	2,38	2,61	2,19	2,65
Jataí	2,64	2,89	1,97	2,11	2,65	1,94	2,67
Samambaia	2,92	2,98	2,24	2,38	2,92	2,21	2,63
Titulação	2,94	2,81	2,32	2,44	2,85	2,21	2,73
Doutor	2,71	2,93	2,27	2,25	2,69	2,07	2,56
Mestre	2,86	3,10	2,19	2,31	2,89	2,15	2,53
Especialista	3,17	2,59	2,42	2,67	2,61	2,24	3,04
Outros/Não Informado	3,02	2,63	2,41	2,55	3,21	2,39	2,78
Tempo na Instituição	2,85	2,96	2,25	2,33	2,83	2,16	2,60
1-5 anos	2,70	2,92	2,29	2,27	2,66	2,06	2,59
6-10 anos	3,01	2,86	2,28	2,39	2,91	2,26	2,62
Mais de 10 anos	2,85	3,09	2,19	2,34	2,93	2,16	2,60
Instituições	2,87	3,00	2,35	2,38	2,97	2,16	2,81
UFG	2,82	2,95	2,26	2,32	2,80	2,14	2,60
UEG	3,30	3,12	2,54	2,55	3,38	2,32	3,20
IFS	2,49	2,94	2,26	2,28	2,72	2,02	2,63

Elaborado pelo autor

Constatou-se que a tendência geral do primeiro ponto de análise Valores de Profissionalismo Cooperativo, gira em torno da média geral da instituição que é de 2,82, o que segundo os construtos do instrumento, nos sugere que há sim uma percepção por parte dos membros da organização da valorização daqueles que buscam executar suas atividades com competência, eficácia de maneira profissional e espírito de colaboração e

iniciativa, além de habilidade e dedicação. Contudo a percepção desta valorização se mostrou mais evidente entre os indivíduos de faixa etária entre 55-64 anos, entre os especialistas e àqueles que estão na instituição à cerca de 6 a 10 anos. Verificou-se ainda que esse quesito é mais valorizado da UEG, do que na UFG, porém os IFs não dão tanto valor à esse esforço a mais dos seus membros.

Quanto ao segundo item analisado

Valores de Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder, verifica-se que há uma centralização do poder de caráter autoritário, que pode vir a dificultar o crescimento profissional e o reconhecimento de seus membros, sendo que torna-se evidente a percepção deste ponto entre os membros da organização da faixa etária 45-54, no Campus Colemar Natal e Silva, entre os professores mestres, e àqueles que estão a mais de 10 anos na instituição, em todas essas categorias a percepção ultrapassou a marca dos 3 pontos que diante da média geral de 2,95 é alto e dos demais, que foram a maioria inferior a média, excetuando-se o gênero masculino, professores, e Campus Samambaia, que a média variou entre 2,97 e 2,98. Importante observar que a percepção do sistema de autoridade centralizada e autoritária é maior que a percepção do profissionalismo cooperativo, podendo indicar atenção quanto à valorização dos membros da organização. Entre as três instituições comparadas, em todas há uma percepção acentuada da rigidez na estrutura hierárquica do poder, porém enquanto que na UFG e IFs esta é maior que à do item anteriormente analisado, na UEG, por mais que seja a mais acentuada, a percepção dos membros da mesma quanto aos valores de profissionalismo cooperativo é maior que à

da rigidez na sua estrutura hierárquica de poder.

O terceiro item analisado diz respeito aos Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualismo, neste de um modo geral a percepção é baixa, podendo-se afirmar que nesta instituição não se valoriza prioritariamente a competência, eficácia e desempenho individual em detrimento a outros indivíduos que possam sair prejudicados. Sendo que, no campus de Jataí a percepção é a menor de toda a análise com uma média de apenas 1,97 e apesar de no geral ser baixa, há uma maior percepção deste quesito no campus de Catalão com uma média de 2,51, seguido pelos professores especialistas e membros da faixa etária de 55-64 anos. Das instituições comparadas a que maior apresenta percepção sobre profissionalismo competitivo e individualismo competitivo é a UEG com 2,54.

O quarto item analisado na Tabela I é o referente aos Valores Associados à Satisfação e Bem-Estar dos Empregados, que também de um modo geral foi baixa, o que significa que a percepção dos membros destas organizações é de uma baixa valorização do bem-estar, motivação e satisfação dos mesmos, fator esse que possa ter influenciado nos recentes movimentos reivindicatórios que ocorreram tanto na UEG neste ano, quanto

na UFG no início do ano passado.

O quinto item analisado diz respeito às Práticas de Integração Externa, constata-se que há certa heterogeneidade da percepção quanto as práticas administrativas adotadas pelos escalões superiores, sendo que os que possuem maior conhecimento de acordo com a percepção estão os técnicos, fator interessante, pois estes estão em sua maioria vinculados às práticas administrativas da instituição, seguidos por aqueles de maior tempo na mesma, e dos de faixa etária entre 55-64 anos.

O penúltimo item a ser analisado é o referente às Práticas de Recompensa e Treinamento, tendo uma percepção muito baixa por parte dos respondentes. Em nenhuma perspectiva a média ultrapassou 2,5 o que seria considerado uma percepção moderada do quesito analisado, sendo o campus Jataí com a menor percepção. A percepção baixa dos membros não reflete a afirmação da instituição dos incentivos a qualificação, talvez isto porque o sistema de recompensas não tem sido satisfatório refletindo assim na satisfação e bem-estar dos membros da organização.

E por fim, o último item analisado é o das Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal, verifica-se que há uma percepção embora não muito alta, mas razoável de práticas que

promovem as relações interpessoais, a fim de favorecer uma coesão interna.

Nota-se, portanto que o padrão cultural da UFG com base na percepção dos membros abordados, a organização possui moldes de uma estrutura hierarquizada com autoridade centralizada e autoritária, que valoriza o profissionalismo cooperativo, não possui muito acentuados valores com relação a profissionalismo competitivo e individualismo, possui algumas práticas de promoção do relacionamento interpessoal, porém as práticas de recompensa e treinamento, bem como os valores associados à satisfação e bem estar de seus membros tem sido deixados um pouco de lado. E por fim a percepção quanto às práticas de integração externa é bastante heterogênea, mas em geral há certa compreensão das mesmas.

Realizada a análise dos elementos da cultura organizacional da UFG, passa-se agora a análise dos estilos de funcionamentos da organização, demonstrados aqui na Tabela II, nesta procura-se identificar como tem sido o comportamento manifesto que a forma de sentir, pensar e agir compartilhados pelos membros da organização tem sido expresso na situação de emprego da mesma. Os estilos de funcionamentos analisados são o empreendedor, afiliativo, individualista e

Burocrático, sendo que as perspectivas de análise foram as mesmas adotadas ao analisar a cultura organizacional: idade, gêneros, função, campus, titulação, tempo na instituição, e uma comparação entre UFG, UEG e IFs. Para efeito de análise dos resultados o ponto médio dos escores é 2,

sendo que médias próximas ao ponto médio foram consideradas como presença moderada do estilo, abaixo de 1,5 pouco característico e acima de 2,5 seria predominante.

Tabela II - Resultados EEFO								
Categorias de Análises	Estilo de Funcionamento Empreendedor	Análise	Estilo de Funcionamento Afiliativo	Análise	Estilo de Funcionamento Individualista	Análise	Estilo de Funcionamento Burocrático	Análise
Média Geral	1,78	Presença Mod.	1,54	Presença Mod.	1,79	Presença Mod.	1,84	Presença Mod.
Idade	1,86	Presença Mod.	1,57	Presença Mod.	1,72	Presença Mod.	1,81	Presença Mod.
24-34	1,79	Presença Mod.	1,56	Presença Mod.	1,77	Presença Mod.	2,00	Presença Mod.
35-44	1,79	Presença Mod.	1,46	Pouco Carac.	1,84	Presença Mod.	1,73	Presença Mod.
45-54	1,68	Presença Mod.	1,60	Presença Mod.	1,79	Presença Mod.	1,83	Presença Mod.
55-64	2,19	Presença Mod.	1,64	Presença Mod.	1,50	Presença Mod.	1,69	Presença Mod.
Gêneros	1,82	Presença Mod.	1,57	Presença Mod.	1,96	Presença Mod.	1,98	Presença Mod.
Feminino	1,86	Presença Mod.	1,62	Presença Mod.	2,11	Presença Mod.	2,15	Presença Mod.
Masculino	1,78	Presença Mod.	1,52	Presença Mod.	1,81	Presença Mod.	1,81	Presença Mod.
Função	1,79	Presença Mod.	1,59	Presença Mod.	1,82	Presença Mod.	1,78	Presença Mod.
Professor	1,78	Presença Mod.	1,52	Presença Mod.	1,78	Presença Mod.	1,86	Presença Mod.
Técnico	1,80	Presença Mod.	1,66	Presença Mod.	1,86	Presença Mod.	1,70	Presença Mod.
Câmpus	1,80	Presença Mod.	1,56	Presença Mod.	1,76	Presença Mod.	1,89	Presença Mod.
Catalão	1,78	Presença Mod.	1,54	Presença Mod.	1,69	Presença Mod.	2,15	Presença Mod.
Colemar Natal e Silva	2,06	Presença Mod.	1,83	Presença Mod.	1,88	Presença Mod.	1,92	Presença Mod.
Jataí	1,60	Presença Mod.	1,36	Pouco Carac.	1,67	Presença Mod.	1,73	Presença Mod.
Samambaia	1,76	Presença Mod.	1,51	Presença Mod.	1,82	Presença Mod.	1,78	Presença Mod.
Titulação	1,86	Presença Mod.	1,57	Presença Mod.	1,68	Presença Mod.	1,75	Presença Mod.
Doutor	1,82	Presença Mod.	1,51	Presença Mod.	1,82	Presença Mod.	1,90	Presença Mod.
Mestre	1,63	Presença Mod.	1,57	Presença Mod.	1,82	Presença Mod.	1,79	Presença Mod.
Especialista	1,79	Presença Mod.	1,57	Presença Mod.	1,57	Presença Mod.	1,63	Presença Mod.
Outros/Não Informado	2,19	Presença Mod.	1,64	Presença Mod.	1,50	Presença Mod.	1,69	Presença Mod.
Tempo na Instituição	1,76	Presença Mod.	1,54	Presença Mod.	1,78	Presença Mod.	1,83	Presença Mod.
1-5 anos	1,82	Presença Mod.	1,53	Presença Mod.	1,80	Presença Mod.	1,86	Presença Mod.
6-10 anos	1,86	Presença Mod.	1,57	Presença Mod.	1,56	Presença Mod.	1,78	Presença Mod.
Mais de 10 anos	1,60	Presença Mod.	1,51	Presença Mod.	1,98	Presença Mod.	1,85	Presença Mod.
Instituições	1,83	Presença Mod.	1,77	Presença Mod.	1,75	Presença Mod.	1,84	Presença Mod.
UFG	1,78	Presença Mod.	1,54	Presença Mod.	1,79	Presença Mod.	1,84	Presença Mod.
UEG	2,23	Presença Mod.	2,29	Presença Mod.	1,34	Pouco Carac.	1,78	Presença Mod.
IFS	1,48	Pouco Carac.	1,49	Pouco Carac.	2,13	Presença Mod.	1,89	Presença Mod.

Elaborado pelo autor

De um modo geral na UFG há uma presença moderada de todos os estilos de funcionamento, porém ao se analisar os dados sob diversas perspectivas, observou-se que o estilo de funcionamento afiliativo é o mais pouco característico, revelando que embora em algumas perspectivas de análise a presença do mesmo seja

considerada moderada, a tendência dos membros desta instituição é a de não “endeusa-la”, ou seja, estes percebem que a mesma não é perfeita e, portanto, podem tender a não a apresentar comportamentos de lealdade infinita, dependência e corporação, não evitando conflitos a fim de buscar melhoria em seu ambiente de

trabalho.

Outro estilo de funcionamento que também percebeu um alto índice de pouco característico, foi o individualista, confirmando o resultado da análise dos Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista anteriormente, que indicava que havia uma baixa valorização da competência, eficácia e desempenho individual em detrimento de outrem, fato que ocorreria se o estilo individualista fosse considerado predominante, pois neste o indivíduo está preocupado com seu próprio bem-estar, podendo jogar inescrupulosamente para atingir seus objetivos pessoais, fato que não contribui em nada com o desenvolvimento da organização.

Os estilos mais predominantes, portanto nesta instituição é o Burocrático e o Empreendedor, confirmando mais uma vez o que foi encontrado na análise anterior. O estilo de funcionamento burocrático é muito comum em organizações hierarquizadas, como constatado que esta o é na análise quanto aos valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, além de focar em normas, regras, controles, burocracia característica na universidade. No entanto também percebe-se que há paralelamente em influência o estilo empreendedor, este demonstra que seus membros estão sempre

buscando novos desafios, ponto importante em um ambiente que se promove o conhecimento e a inovação, confirmando assim a análise quanto aos Valores de profissionalismo cooperativo, que em sua essência busca um comprometimento dos membros da organização para se superar as metas estabelecidas.

Considerações Finais

Verifica-se que há sim uma relação entre a cultura organizacional da UFG com os estilos de funcionamentos presentes na mesma, indicando que há uma burocratização moderada da instituição, porém esta não impede que seus membros também sejam empreendedores, fator importante num ambiente em que se busca a aquisição de conhecimentos que possibilitem a inovação. E ainda que práticas individualista e de conformismo que podem comprometer o desenvolvimento da organização em longo prazo não são muito incentivadas pela cultura organizacional.

Faz-se necessário observar que a percepção dos membros da organização quanto ao fator humano, como recompensas, treinamentos, bem-estar tem sido insatisfatória, podendo causar a desmotivação e a insatisfação destes com a organização ou sistema organizacional.

Em comparação com as duas outras instituições apresentadas, UEG e IFs, de modo geral, a UFG encontra-se a meio termo em todos os itens analisados, indicando assim que se pode tirar proveito dos pontos positivos, mas que se deve

prestar atenção aos pontos que com percepção negativa, e procurar contornar a situação, e que embora tenha havido uma guinada nos incentivos governamentais à expansão das IES, há ainda muito a ser feito, para se alcançar o padrão desejado.

Referências

Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Zanelli, José Carlos. *Cultura Organizacional* (2009). In: Silva, Narbal; Zanelli, José Carlos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Brasil (2007). Ministério da Educação. *Plano de Desenvolvimento da Educação*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em 03 set. 2012.

Brasil. Ministério da Educação (2009). Assessoria de Comunicação Social. *Instituições com bom desempenho poderão receber financiamento.*, 05 ago. 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14076:instituicao-com-bom-desempenho-poderao-receber-financiamento&catid=212. Acesso em: 08 ago. 2009.

Colossi, Nelson; Consentino, Aldo; Queiroz, Ety Guerra de (2001). *Mudança no Contexto do Ensino Superior no Brasil: Uma tendência ao Ensino Colaborativo*. Ver. FAE, Curitiba, (4) 1. p.49-58, jan./abr. Disponível em: http://www.sottili.xpg.com.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/mudancas_no_conte_xto_do_ensino.pdf. Acesso em: 31 jul. 2013.

Deus, Maria Alba Pereira de (2008). *Reforma da educação superior e gestão das universidades federais: o planejamento institucional na Universidade Federal de Viçosa*, Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008. Disponível em: http://www.uff.br/pos_educacao/joomla/images/stories/Teses/vicosa.pdf. Acesso em: 08 ago. 2013

Durham, Eunice Ribeiro (2010). A política educacional do governo Fernando Henrique Cardoso: uma visão comparada. *Novos estud. - CEBRAP* [online]. (88), p. 153-179. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n88/n88a09.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2012.

Ferreira, Maria Cristina; Assmar, Eveline Maria Leal (2008). Cultura Organizacional. In: Siqueira, Mirlene Maria Martins. *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 125-138.

Ferreira, Maria Cristina; Assmar, Eveline Maria Leal; Estol, Katia Maria Felipe; Helena, Maria Cristina da Costa Chagas, Cisne, Maria do Carmo Figueiredo (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para a avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2013.

Filizola, Paula. MEC punirá 21 instituições por mau desempenho de 38 cursos. *Ministério da Educação*, 08 jan. 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=18363:mec-punira-21-instituicoes-por-mau-desempenho-de-38-cursos&catid=212. Acesso em: 08 ago. 2013.

Mendes, Ana Magnólia Bezerra; Paz, Maria das Graças Torres da (2008). Estilos de funcionamento organizacional. In: Siqueira, Mirlene Maria Martins. *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 161-179.

Neiva, Elaine Rabelo & Paz, Maria das Graças Torres da (2007). Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Rev. adm. Contemp.* [online]. (11) 1, pp. 31-52. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n1/a02v11n1.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2012.

Oliveira, Rosana Augusta de; Santos, Moacir José dos; Tadeucci, Marilsa de Sá Rodrigues (2011). Correlação entre Clima Organizacional e Inovação: Importância do gerenciamento de

variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. *Gestão & Regionalidade*, (27) 81, p. 87-97, set/dez. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/1374/1050>. Acesso em: 27 ago. 2012.

Paz, M. G. T.; Mendes, A. M. B. Estilos de funcionamento organizacional (2008). In: *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 161-178.

Robbins, Stephen P. (2005). O que é comportamento organizacional? In: _____. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Ruggiero, Alberto Pirró (2008). *Estilo Gerencial: Qual é o predominante na sua empresa?* Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Alberto_Ruggiero/5424/estilo-gerencial-qual-e-o-predominante-na-sua-empresa.html>. Acesso em: 04 set. 2012.

Silva, André Vasconcelos da (2009). Comprometimento organizacional: reflexões sobre a produção nacional. *Estudos*, Goiânia, (36)1/2, p. 33-56, jan./fev. Disponível em: <<http://seer.ucg.br/index.php/estudos/article/view/1017/715>>. Acesso em: 03 set. 2012.

Siqueira, Mirlene Maria Matias (2002). Medidas do Comportamento Organizacional. *Rev. Estudos Psicologia* [online], (7), p. 11-18. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2012.

Universidade Federal de Goiás (2010). *UFG 50 ANOS: Conhecimento sempre presente. Década de 2010: Expansão Contínua para os próximos anos*. Disponível em: <http://projetos.extras.ufg.br/capa/50anos/>. Acesso em: 31 jul. 2013.

Os autores:

Juliana Lemes – graduada em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão.
Endereço: Av. Dr. Lamartine Pinto Avelar, 1.120, Setor Universitário, CEP: 75.704-020 - CATALÃO – GO.
E-mail: juliana22lemes@gmail.com

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTILO DE FUNCIONAMENTO GERENCIAL: UMA ANÁLISE SOB
A PERCEPÇÃO DE PROFESSORES E TÉCNICOS DA UFG

André Vasconcelos-Silva – Professor Adjunto da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão. Doutor em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília. Endereço: Av. Dr. Lamartine Pinto Avelar, 1.120, Setor Universitário, CEP: 75.704-020 - CATALÃO – GO, e-mail: profandrevs@hotmail.com