

CULTURA ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS CULTURAIS EM UMA UNIVERSIDADE

Marcelo Roberto Bolfarini Teixeira, Flavia Regina Panazzolo Maciel, Jaqueline Marcis & Vânia Lionço

UTFPR - Campus Pato Branco

Resumo - O presente trabalho apresenta as discussões e resultados de uma pesquisa do tipo estudo de caso realizado em uma instituição de ensino de superior da cidade de Pato Branco-PR. A pesquisa foi realizada visando desvendar a configuração dos pressupostos básicos da cultura daquela organização. Verificou-se que organização apresenta uma configuração de pressupostos caracterizada, essencialmente, por ações ambientais reativas, com forte influência hierárquica e relacionamentos baseados no individualismo competitivo.

Palavras-Chave: Cultura organizacional; Pressupostos Básicos; Subculturas.

ORGANIZATIONAL CULTURE: THE BASIC ASSUMPTIONS IDENTIFICATION IN A UNIVERSITY

Abstract- This paper presents the quarrels and results of a case study, carried through in a university in Pato Branco – PR city. The research was done intending to unmask the basic assumption configuration constituent of the organizational culture. It was possible to verify that the organization have a cultural configuration characterized for reactive ambient actions, with strong hierarchic influence and relationships based on the competitive individualism.

KeyWord: Organizational Culture; Basic Assumptions; Cultural subgroups.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas, políticas e sociais decorrentes da crescente tendência à globalização têm promovido um amplo questionamento nas esferas organizacionais, que abrange desde os valores sustentados por suas culturas até a responsabilidade dos gestores em relação ao ambiente e à sociedade. Em decorrência, os padrões de desempenho exigidos das organizações estão cada vez mais elevados e não se limitam aos resultados quantitativos. Esta realidade induz os administradores a repensarem as formas como os fatores internos e externos se inter-relacionam nas organizações, visando torná-las mais flexíveis, dinâmicas e capazes de responder com maior eficácia e rapidez aos desafios presentes e futuros.

Através de elementos simbólicos (histórias, mitos, ritos e rituais), os indivíduos passam a influenciar os comportamentos e as práticas organizacionais. Estes elementos, criados e recriados nos contextos sociais, são mecanismos que revelam uma dimensão subjetiva que influencia a própria

natureza dinâmica das organizações (CERCAL, 2001). Revelar tais elementos, contidos na configuração dos pressupostos de uma universidade foi o objetivo de realização da pesquisa ora apresentada.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo foi elaborado com base em uma pesquisa predominantemente qualitativa, de cunho descritivo-exploratório do tipo estudo de caso, desenvolvida a partir da avaliação das categorias dos pressupostos culturais apresentados por Schein (1997). A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior situada na cidade de Pato Branco-PR. Dentre o universo de servidores, foram convidados para participar da pesquisa os que possuíam mais de cinco anos de atividades na instituição e que haviam participado de programas de pesquisa ou extensão com a participação de servidores internos ou membros da comunidade externa, totalizando 17 entrevistados. A obtenção

dos resultados foi levada a efeito utilizando-se de dois instrumentos. O primeiro deles foi a análise documental, realizada a partir dos documentos institucionais. Posteriormente ocorreu a análise do discurso proferido pelos entrevistados.

3. DISCUSSÃO

3.1. Cultura organizacional

Muitos autores apresentam contribuições significativas para o entendimento da cultura organizacional. Entretanto, a definição elaborada por Schein possui maior aceitação e reconhecimento. Para o autor, "Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna" (SCHEIN, 1997, p.55).

Sabe-se ainda que a cultura organizacional não é um componente homogêneo, pois se uma empresa consistir de vários subgrupos estáveis, sejam funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos, ela poderá abrigar muitas culturas dentro de si. Do mesmo modo, as organizações que passaram por experiências significativas para os seus membros tenderão a apresentar uma cultura empresarial mais homogênea e estável, que poderá abrigar várias subculturas próprias a cada um dos grupo (SILVA E VERGARA, 2003).

Os elementos da cultura denominados 'pressupostos' são apresentados por Schein (1997) como respostas aprendidas que se originam dos valores esposados. Os valores compartilhados conduzem a determinadas ações, que se tornam resposta imediata e freqüentemente utilizada para resolver problemas, assim estes valores gradualmente são transformados em pressupostos básicos sobre como as coisas realmente são. À medida que estes pressupostos são gradualmente internalizados, passam a ser considerados como verdades inquestionáveis. É neste sentido que o autor propõe um modelo teórico, onde são definidas 5 categorias lógicas para o estudo dos pressupostos, abrangendo as seguintes dimensões. 1) relação da organização com seu ambiente; 2) natureza da realidade e da verdade; 3) natureza da natureza humana; 4) natureza da atividade humana; 5) natureza das relações humanas.

3.2. Os Pressupostos Culturais

A análise da configuração dos pressupostos culturais da organização a partir da pesquisa empírica realizada permite inferir que os indivíduos mantêm uma relação predominantemente de submissão com seu ambiente, pois tende a tornar nítidas as fronteiras que a separam do exterior, inibindo assim o intercâmbio de idéias e o fluxo de

informações entre os dois ambientes. Assim, os indivíduos e grupos separados da realidade externa, acabam por valorizar mais o acúmulo de conhecimentos teóricos em detrimento de experiências empíricas, debates e questionamentos. O paradigma cultural revelado pela organização indica operar com as seguintes premissas (OLIVEIRA, 1988):

a) A organização apresenta uma orientação predominantemente passiva em relação à natureza, perceptível pelo desenvolvimento de um sistema de retroalimentação: sua submissão à realidade externa ocasiona uma relação de passividade quanto às eventuais intervenções/respostas e estímulos externos.

b) A organização demonstra ver a realidade essencialmente baseada na verdade revelada pelos seus dirigentes e, em última análise, no predomínio da ciência sobre o pragmatismo. Os indivíduos raramente têm consciência do impacto de suas ações e decisões sobre o conjunto de atividades da organização. A organização inclina-se à consideração do espaço como limitado e da propriedade como individual, influenciadas pela noção de submissão ao ambiente e de individualismo competitivo que tende a orientar as relações humanas.

c) Inclina-se também para a presunção de que a natureza humana é má e imperfeita, as pessoas são acomodadas e irresponsáveis e só agem em conformidade com os objetivos da instituição quando dirigidas e controladas. O aperfeiçoamento do ser humano é dependente do esforço e interesse individual, deixando de ser uma questão coletiva para ser uma obrigação pessoal. Desse modo, a estrutura adotada pela organização, voltada ao formalismo e à hierarquia, adequa-se às pressuposições da Teoria X (SILVA E VERGARA, 2003).

d) Sobre a natureza da atividade humana, a organização inclina-se a uma orientação passiva, condizente com a orientação assumida em relação ao ambiente externo. Por se tratar de uma universidade, o auto-desenvolvimento é visto como desejável, embora seja uma tarefa pessoal que depende da iniciativa individual. Na organização, o trabalho é visto como obrigação e espera-se que ele seja cumprido com seriedade, ainda que isso represente a utilização de autoridade e controle.

e) Os relacionamentos são sustentados pelo individualismo competitivo. Por apresentar uma configuração baseada na hierarquia, com destaque para a existência de diversos mecanismos de centralização e controle, os relacionamentos tendem ser lineares e verticais. A influência política pode ser percebida em diferentes manifestações, desde a primazia dada a determinados projetos até na diferença entre relacionamentos com clientes externos ou mesmo membros internos.

4. CONCLUSÕES

A pesquisa revelou que a organização inclina-se a operar em um paradigma em que a verdade, em última análise, vem dos membros de melhores níveis educacionais e posições hierárquicas mais elevadas, as pessoas são irresponsáveis e acomodadas, mas podem responder às ações de direção e controle; os relacionamentos são basicamente lineares e verticais; cada pessoa deve buscar seu desenvolvimento e defender o seu espaço contra as ameaças internas e externas. Os comportamentos são condizentes com esse paradigma, visto que os trabalhos são realizados, em grande parte dos casos, individualmente, pelos profissionais 'mais indicados'.

Por fim, é importante observar que, como registra a literatura, em diversos momentos foram manifestadas incongruências entre os valores esposados e a orientação dos pressupostos. Constatou-se isso especialmente em relação à

função social exercida pela instituição. Outro aspecto que merece destaque é a existência de uma subcultura na organização que revelou possuir pressupostos bastante divergentes em relação a todas as categorias analisadas e apresentadas. Esta subcultura foi a única identificada pelo estudo, visto que os demais entrevistados apresentaram homogeneidade em todos os aspectos culturais pesquisados.

REFERÊNCIAS

- OLIVEIRA, M. A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: J-Bass, 1997.
- CERCAL, M. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. Dissertação de Mestrado.. Florianópolis, USFC, 2001.
- SILVA, J.R.G. ; VERGARA, S.C. Sentimentos, subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 3, São Paulo : FGV-SP, Jul-Set 2003.