
RESUMO EXPANDIDO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO COMPARATIVO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NOS PERÍODOS DE 1990/1995 E 2016/2021**

Fabricio Ricardo Perrella

fabricio.perrella@online.uscs.edu.br

Giseli Angela Tartaro Ho

giseli.ho@uscsonline.com.br

Lilian Watarai

lilian.watarai@uscsonline.com.br

Eduardo de Camargo Oliva

eduardo.oliva@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Cultura organizacional, Instituição de Ensino, Estudo Comparativo.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais preocupadas em lidar com aspectos complexos e dentre eles pode-se citar o trato com as pessoas. Por isso, nos últimos tempos ganhou força as disciplinas voltadas ao comportamento humano e habilidades interpessoais (ROBBINS, 2005), ganhando destaque frente às escolas de administração que focaram os aspectos técnicos, relacionados às questões econômicas.

O comportamento organizacional se relaciona com temas relativos ao comportamento de grupos e dos indivíduos, e envolve assuntos concernentes a comprometimento, satisfação,

valores, desempenho, comportamento, aprendizagem, atitudes dentre outros (ROBBINS, 2005).

Nessa abordagem de relações comportamentais, merece destaque o estudo da Cultura Organizacional, que pode ser entendida como o traço característico e norteador das atitudes adotadas por uma empresa (FLEURY, 1989). Trata-se do conjunto de valores, regras, hábitos e crenças praticados em uma organização, e que orientam o comportamento dos *stakeholders*. Nesse contexto a cultura organizacional desempenha importante papel na liderança e na transferência de conhecimento (MOUTA; MENESES, 2021), assim é grande o interesse no estudo do impacto que as questões culturais têm no comportamento das pessoas dentro das organizações, que compreende a influência da cultura na performance e na gestão das organizações partindo do comportamento dos indivíduos (MALHEIROS; TOMEI, 2022).

A cultura de uma organização tende a se amoldar ao longo do tempo às diversas transformações que ocorrem na empresa. Assim, a cultura não é herdada, porém compartilhada (HOFSTEDE, 2003).

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Considerando a importância da Cultura Organizacional, conforme mencionado, o objetivo desse artigo consiste em comparar a cultura de uma instituição de ensino superior, visando identificar alterações decorrentes da modificação em sua estrutura jurídica da instituição após um período de mais de 25 anos, em que migrou do modelo de Instituição Municipal isolada para Centro Universitário, e na sequência se transformou em Universidade. Dessa maneira, a pesquisa teve por objetivo identificar se houve modificação significativa na cultura organizacional decorrente da alteração verificada na estrutura jurídica da Instituição de Ensino Superior selecionada.

A pesquisa buscou traçar uma análise comparativa dos pressupostos básicos da cultura apresentados originalmente por Schein (1984) e trabalhado por Shinyashiki (1995). Revisitados agora pelos pesquisadores na observação de um estudo de caso sobre essa Instituição de Ensino

Superior em dois momentos distintos: o período de 1990 a 1995, analisado em 1996 e o período de 2016 a 2021, analisado em 2022. Sendo o problema de pesquisa: Houve mudança significativa na cultura organizacional na instituição de ensino pesquisada?

1.2 Justificativa

O presente estudo se justifica e se torna relevante em virtude do lapso temporal abordado, o que permitiu identificar modificações significativas observadas ao longo do tempo, em especial decorrente do processo de expansão e crescimento da Instituição como consequência da mudança da estrutura jurídica observada.

A pesquisa se valeu de análise de documentos, entrevistas, dinâmicas de grupo, o que favoreceu identificar: Valores, Regras, Políticas da Instituição, Políticas de Recursos Humanos, processos Decisórios e de Comunicação (FLEURY; FISCHER, 2012) que são os meios mais evidentes que permeiam e definem os pressupostos básicos (SCHEIN, 2009) da cultura de uma organização.

2. METODOLOGIA

A escolha desta Instituição de Ensino Superior como objeto de estudo se deu devido ao fato de se ter realizado em 1996 uma pesquisa nesta IES, permitindo a realização de uma comparação temporal pela reaplicação dos mesmos critérios metodológicos.

Foi possível aplicar os mesmos instrumentos utilizados em 1995 e 1996, a fim de explorar eventuais modificações na cultura decorrente da alteração da estrutura jurídica da instituição.

Assim, esta pesquisa, de caráter descritiva longitudinal e historiográfica, como apontado por Gil (2002), destina-se a explicar as características da cultura organizacional, tal como

percebidas pela comunidade acadêmica desta instituição, na perspectiva de professores que são gestores, bem como de seus estudantes.

Quanto à abordagem, a pesquisa utilizou-se de métodos de análise qualitativa. Quanto à coleta de dados utilizou-se de documentos (atas de reuniões de órgãos colegiados: congregação e conselho departamental de 1990 a 1995; CONSUN - Conselho Universitário e CONSEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão de 2016 a 2021), realização de entrevistas com gestores e realização de dinâmicas de grupo realizada com discentes. Utilizando da técnica de análise de conteúdo por categoria, adotando-se as categorias: Valores, Regras, Políticas Institucionais, Políticas de Recursos Humanos, Processos de Decisão e Processo de Comunicação, com a utilização da ferramenta de *software* Atlas TI 9.0.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização das entrevistas, análise dos documentos e realização da dinâmica de grupos, foi possível comparar os resultados com a pesquisa realizada em 1996, sendo possível observar que mudanças significativas foram verificadas especialmente em virtude do crescimento da instituição, seja quantitativo em relação a seus cursos, professores e estudantes, como de sua ampliação física e geográfica. Uma percepção interessante retratada por gestores mais antigos de casa, é no sentido de que o aspecto de Instituição como uma família se perdeu ao longo do tempo, e muitas regras foram criadas no sentido de orientar e padronizar o comportamento de novos funcionários e gestores.

As dores do crescimento ficaram evidenciadas nas entrevistas realizadas nesta reaplicação da pesquisa de campo, com distintas visões de relações de poder, aplicação de regras e processos decisórios, dependendo do departamento, escola, campus e/ou tempo de casa do entrevistado, denotando-se a existência de eventuais subculturas, características de organizações de maior porte.

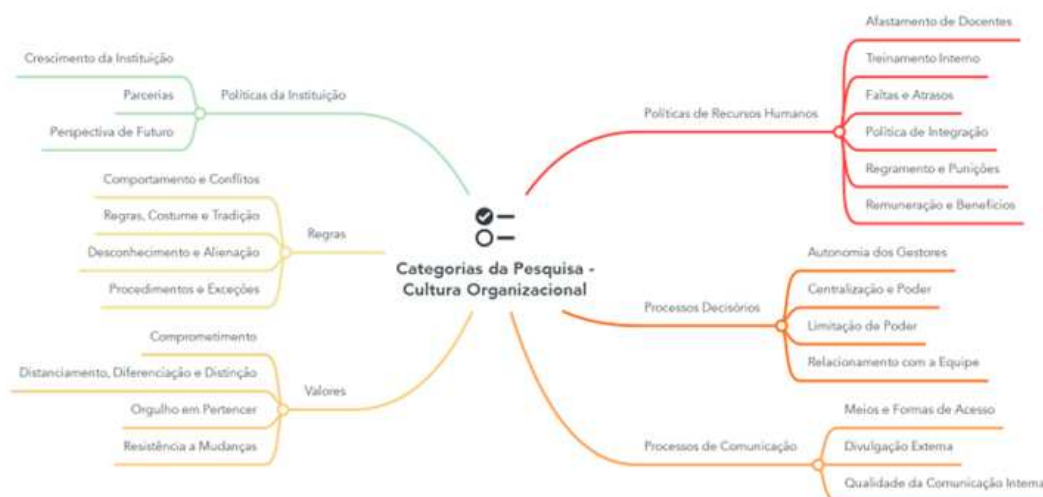
No entanto, diversos elementos dos resultados da pesquisa de 1996 foram identificados em 2022, tais como os seguintes destaques positivos: o Orgulho em pertencer, o

Comprometimento com a organização, o Senso de “estarem” gestores, porém “serem” professores e o Prestígio dos professores. Por outro lado, permanecem alguns pontos de atenção como: os Processos de comunicação deficientes, certa Alienação de docentes quanto ao desconhecimento de capacidades e atividades realizadas pela IES e as Limitações de poder derivadas das travas burocráticas do regime autárquico.

Por fim, foram detectadas visões divergentes que destoaram nesse lapso temporal acerca de: Processos decisórios, Regras e Valores, Aspectos da liderança, Participação do quadro funcional e docente e Dilemas derivados do crescimento da universidade, cujas causas destas dissociações merecem investigações adicionais.

A Figura 1 apresenta o mapa conceitual elaborado a partir das categorias utilizadas para a análise e identificação dos traços da cultura organizacional, que serviu de balizamento tanto na análise de dados realizada em 1996 como em 2022, com o destaque que diversas novas categorias ou construtos surgiram na análise efetuada mais recentemente, as quais foram agrupadas às categorias pré-existentes.

Figura 1. Categorias da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse estudo comparativo foi possível constatar que o crescimento da instituição foi um fator de grande importância que implicou em modificações em alguns aspectos da cultura organizacional, em especial, nos aspectos relacionados às políticas de Recursos Humanos, com destaque para questões relacionadas a afastamentos de docentes, punições, aprovação de regulamento de conduta disciplinar, implementação de plano de carreira e avaliação de desempenho.

Além disso, o crescimento da IES, predominantemente com a implantação do curso de Medicina, além de atividades em pesquisa e extensão permitiram maior visibilidade externa para a Universidade. Muitos acordos e parcerias foram estabelecidos com instituições estrangeiras e diversas parcerias com órgãos públicos da área de saúde foram firmadas.

Verificou -se que a partir de 2019 houve um rigor maior na apuração de desvios de comportamentos e descumprimento das regras da instituição e punições efetivas foram aplicadas tanto para docentes quanto para alunos.

Os resultados corroboram com as teorias sobre cultura organizacional no sentido de que mudanças culturais geralmente estão relacionadas às situações de crises, trocas de liderança, em organizações novas em processo de formação e/ou em organizações em processo de expansão. No caso analisado, apesar de mudanças terem decorrido com o crescimento da instituição e da ampliação dos campi para outras localidades, houve destaque para a permanência de diversos traços culturais, muito provavelmente em decorrência da existência de muitos docentes e funcionários que permanecem por décadas na instituição, principalmente nos cargos de gestão da organização.

Por outro lado, o dinamismo da cultura organizacional nessa análise temporal caracterizado pela Expansão da IES e transformação em Universidade foi determinante para as divergências detectadas, o que potencializou a criação de subculturas em grupos específicos como efeito colateral.

REFERÊNCIAS

- FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989. DOI: 10.1016/rausp.v24i1.180003.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, A. C. **Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa**. 1. ed. [S.l.]: Atlas, v. 4, 2002.
- HOFSTEDDE, G. **Cultural dimensions**, 2003. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acesso em: 2022.
- MALHEIROS, B. T., TOMEI, P. A. Cultura organizacional no Brasil: estudo bibliométrico em bases internacionais. **Pretexto**, v. 23, n. 1, p. 60-77, 2022.
- MOUTA, C., MENESES, R. O impacto das características do CEO na cultura organizacional e no efeito silo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 2, p. 207-225, 2021. DOI: 10.7819/rbgn.v23i2.4100.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. H. Coming to an Awareness of Organizational Culture. **Management Review**, 1984.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SHINYASHIKI, G. T. **Uma Abordagem Quantitativa para o Estudo Cultura Organizacional e seus Antecedentes**. USP. [S.l.]. 1995.