

Área Temática: GESTÃO DE PESSOAS

Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior no Estado do Rio Grande do Sul: Estudo de Caso sob as Perspectivas Propostas por Hofstede (1991).

AUTORES

DENISE DEL PRÁ NETTO MACHADO

Furb - Universidade Regional de Blumenau
delpra@furb.br

ADRIANO LOURENSI

Fundação Universidade Regional de Blumenau
lourensi@al.furb.br

NADIA MAR BOGONI

FURB -Universidade Regional de Blumenau
nadiabogoni@hotmail.com

VINICIUS DA COSTA SILVA ZONATTO

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
zonatto@unicruz.edu.br

RESUMO

O objetivo do artigo é proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional em uma IES Privada localizada no Estado do Rio Grande do Sul, tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional estabelecida por Hofstede (1991). A pesquisa realizada tem cunho exploratório com abordagem predominantemente qualitativa, na forma de um estudo de caso que se utiliza do questionário de Hofstede (1991) como instrumento de pesquisa. Os resultados apontam para uma cultura organizacional fortemente individualista, com estrutura hierarquizada, que acaba por distanciar os indivíduos entrevistados do poder institucional de decisão. Além disso, observa-se claramente que os indivíduos pesquisados têm uma forte aversão a incerteza, preferindo um ambiente organizacional estável. Por fim, quanto à masculinidade ou feminilidade, observa-se que a instituição tem traços que tendem a primeira característica.

ABSTRACT

This paper has as objective to provide an analysis of the University organizational culture located in Rio Grande do Sul – Brasil. The base of this research is on Hofstede (1991) studies. It is an exploratory research with qualitative approach using the questionnaire of Hofstede (1991). The results point a strong individualist culture and hierarchical structure. These characteristics accentuate the distance between interviewees and the power of decision. The study shows that the individuals have a strong aversion the uncertainty and they prefer a stable organizational atmosphere. In the end, the results point a strong masculinity characteristic.

Palavras-chave: Cultura organizacional. IES. Comportamento Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passa por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

O ambiente universitário brasileiro tem passado por significativas transformações nos últimos tempos. Atualmente nota-se a expansão do ensino superior privado, organizado de forma profissional, focado no mercado, buscando resultados, principalmente de curto prazo. As organizações empresariais como as de ensino superior privado, estão acostumadas a utilizar técnicas profissionais de gestão para conduzi-las aos seus objetivos organizacionais

As universidades são consideradas uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações (TAVARES FILHO e BERNARDES, 2005).

No ambiente universitário, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional.

A cultura organizacional é um aspecto importante para o direcionamento de suas atividades. Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação. Assim, em virtude do processo de constante transformação a qual a sociedade está passando, surgem determinadas necessidades e procedimentos operacionais que acabam por exigir novos instrumentos no processo de gestão. Novas formas de avaliação da eficácia empresarial, conseqüentemente, novas formas de pensar e agir institucionalmente.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional acaba por tornar-se guia para o desenvolvimento das atividades empresariais e das necessidades de adaptação correntes no mundo. Hofstede (1991) relata que as diferenças que se apresentam na forma de pensar, atuar e reagir frente a diferentes situações entre diferentes países apresentam um impacto muito grande no campo das ciências sociais aplicadas trazendo dúvidas e desafios a este ramo da ciência.

As Instituições de Ensino Superior (IES) são consideradas organizações complexas não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada uma (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações.

Diante do exposto, questiona-se neste estudo qual a identidade cultural de uma instituição de ensino superior, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, a partir da abordagem Cultura Organizacional de Hofstede (1991).

O objetivo consiste em proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional em uma IES Privada, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional estabelecida por Hofstede (1991).

A relevância deste estudo decorre da importância em se conhecer e medir as diferenças culturais na instituição e de prover a administração de informações que permitam decisões alicerçadas em aspectos relevantes na universidade, e, conforme o caso, inclusive propondo mudanças organizacionais.

Para auxiliar a compreensão deste estudo, apresenta-se, além desta introdução, a fundamentação teórica, a metodologia da pesquisa, a análise dos dados, as considerações

finais e, por fim, as referências que sustentam o artigo, além do questionário utilizado na pesquisa, como item anexo.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Nos debates recentes a respeito das questões de qualidade, de produtividade, de competitividade empresarial, o tema cultura organizacional tem aparecido cada vez com maior frequência.

A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização. À medida que, um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura. Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido (PIRES e MACÊDO, 2006).

Para Pires e Macêdo (2006), a relação entre cultura e organizações é vista de diversas formas pelos especialistas e, dependendo de sua formação ou enfoque, as abordagens da cultura nas organizações são realizadas de um modo peculiar. Para os autores, ao se discutir abordagens em cultura organizacional, duas delas devem ser salientadas: a de Schein, que enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização e a de Hofstede, que considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual esta organização se insere.

A cultura organizacional está ligada principalmente a dois fenômenos: à globalização dos mercados e à mudança nas organizações. No primeiro fenômeno, o processo de globalização vem colocando desafios para as empresas, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. Já o segundo fenômeno, os impasses com que se deparam as organizações, entrando ou saindo de mercados, formando alianças estratégicas, desenvolvendo cadeias produtivas, que exigem não mais o conhecimento autocrático do dominador sobre o dominado, mas o conhecimento permeado por indagações e sutilezas do antropólogo (FLEURY *et al*, 1997).

Para Hofstede (1991, p. 210) não há definição padrão para o conceito de cultura organizacional, mas que o autor expressa da seguinte forma:

- *holística*: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes;
- *determinada historicamente*: reflete a história da organização;
- *relacionada com os estudos de antropólogos*: tais como rituais e símbolos;
- *construída socialmente*: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- *suave*: embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que ‘suave é duro’;
- *difícil de mudar*: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Segundo Schein (*apud* Fleury *et al*, 1997 p. 275) a cultura de uma organização é definida como:

“conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Fleury (1993, p. 27) expõe a cultura organizacional nas empresas da seguinte forma:

“À medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionadas. As organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, rotineiras havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos e relações de poder vigentes”.

Para Fleury (1993) a tendência nas organizações é a preservação da cultura, ou seja, equacionar os problemas de acordo com os padrões culturais vigentes. Segundo a autora, somente a conjugação de forças externas e internas à organização são capazes de proporcionar esses padrões. Como forças externas, são consideradas: ação do mercado nacional ou internacional, ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais e ação dos movimentos sociais pressionando por novas formas de interação. Quanto às forças internas: mudanças na direção da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou nas formas de organização e gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais.

Neste contexto, observa-se que o importante é entender as particularidades de cada organização, o processo de sua formação, seus pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a sua cultura. Não há como estudar culturas de uma empresa sem conhecer as culturas da sociedade em que ela está inserida (MOTTA e CALDAS, 1997).

Um dos estudos mais relevantes em termos de diferenças culturais foi realizado pelo professor alemão Geert Hofstede no ano de 1980. Ele trata da relação entre cultura nacional e os valores relacionados ao trabalho. Sua investigação foi um instrumento para entender as teorias e práticas da administração através da cultura, revelando que os membros de diferentes sociedades possuem valores diferentes relacionados com a natureza das organizações e as próprias relações interpessoais entre elas.

Hofstede (1993) identificou quatro dimensões básicas que ajudam a explicar as diferenças entre culturas nacionais: o individualismo/coletivismo, a distância do poder, aversão à incerteza e a masculinidade/feminilidade, resumidas da seguinte forma:

a) individualismo/coletivismo: nas organizações com alto grau de individualismo existem sistemas de controle explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento e prevenir desvios das normas organizacionais. As organizações não se preocupam tanto em cuidar do bem-estar de seus empregados, mas existe uma relação de negócio entre empregador e empregado, onde os empregados perseguem seus próprios interesses. Ao contrário, nas organizações com alto grau de coletivismo os sistemas de controle são normativos e não mais formais.

b) distância do poder: se refere ao grau em que os indivíduos esperam uma estrutura hierárquica que enfatize as diferenças e status entre subordinados e superiores. A distância de poder entre um chefe e um subordinado em uma hierarquia é a diferença no grau ao qual o chefe pode determinar o comportamento do subordinado e o grau que o subordinado pode determinar o comportamento do chefe. Assim, em uma organização marcada pela distância de poder, esperam-se diferenças hierárquicas que representam a desigualdade existente, ao passo que em organizações caracterizadas por uma pequena distância no poder, espera-se uma estrutura hierárquica horizontal;

c) aversão à incerteza: As organizações com alta aversão a incerteza caracterizam-se por ter uma direção que evita decisões perigosas, devido ao medo as variáveis incontrolláveis e aos elementos aleatórios. Organizações com baixa aversão a incerteza caracterizam-se por ter uma direção mais adaptável, onde os elementos aleatórios e incertos geram um desafio.

d) masculinidade/feminilidade: a masculinidade em uma organização a importância relativa de aspectos do trabalho como o relacionamento, as ganâncias, os desafios e as oportunidades de ascensão, e da pouca importância relativa da cooperação, da segurança e do empenho e relações com os gerentes. Nas organizações existe uma relação entre os objetivos percebidos da organização e as possibilidades de carreira para homens e mulheres.

Diante do exposto, pode-se observar que o estudo da cultura organizacional passou a ser considerado relevante para a compreensão do comportamento das organizações. Para Ruppel (2005), as organizações são, primordialmente, pessoas interagindo para a consecução dos objetivos e, ao mesmo tempo, criando significados neste processo de interação social, compondo assim um cenário que constitui a cultura organizacional. Compreender a dinâmica da cultura organizacional permite a elaboração de estratégias eficientes com vistas à melhoria de desempenhos.

2.2 Cultura organizacional em instituições de ensino superior - IES

Uma retrospectiva histórica permite observar que as transformações pelas quais passaram as sociedades repercutiram no universo acadêmico, quer seja a academia numa atuação ativa frente às mudanças, quer sejam estas imprimindo novas configurações ao ambiente acadêmico (RUPPEL, 2005).

Para Ruppel (2005) numa era marcada pela dinamicidade com que ocorrem mudanças, cumpre às organizações, de qualquer natureza, adaptar-se a este ambiente de mutabilidade, capacitando-se a inovar continuamente a busca por seus objetivos, assumindo assim a configuração de organizações do conhecimento, que segundo a autora, são organizações capazes de integrar eficientemente os processos de criação de significados, construção de conhecimentos e tomada de decisões.

Ruppel (2005) assume que um sistema acadêmico é complexo por natureza, dada a vasta gama de atores e interesses envolvidos. Logo, manter a motivação, o comprometimento e a compreensão do sentido da missão institucional entre os membros que integram a cultura organizacional é condição indispensável para a manutenção de um direcionamento estratégico adequado.

De acordo com Torres (2007), entre os diversos contextos organizacionais que têm constituído alvo de análise no domínio das abordagens culturais, a escola emerge, no panorama internacional, como um dos contextos mais estudados, sendo mesmo difícil identificar com algum rigor o setor pioneiro no estudo desta problemática, se o setor econômico (a empresa), se o setor educativo (escola).

Segundo Torres (2007) em qualquer dos casos, a instituição educativa pública ou privada, quer ao nível das escolas não superiores, quer ao nível das escolas superiores e/ou universidades, desde cedo se tornou um objeto privilegiado de análise sob o ponto de vista das suas especificidades culturais, o que contraria certo senso-comum intelectual responsável pela naturalização da idéia de que a moda da cultura escolar constitui um fenómeno recente, uma espécie de reação tardia aos paradigmas dominantes na empresa.

Para a UNESCO (*apud* Ruppel, 2005) as Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas na sociedade e configuram-se como essenciais para a participação do bem-estar econômico dos países, como parceiras estratégicas da indústria e do comércio, dos poderes públicos e das organizações internacionais.

Nos países em processo de desenvolvimento, como o Brasil, as universidades formaram-se, no todo ou em partes, e foram ampliadas num curtíssimo espaço de tempo. Essas ampliações num curto espaço de tempo consistiram na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, através de uma administração universitária gerencialmente qualificada (VAHL, 1992).

O fato das organizações universitárias serem fontes de constantes mudanças e inovações no âmbito intelectual, científico e tecnológico se caracterizam como organizações notadamente complexas.

As universidades, segundo Rizzatti, Rizzatti Jr. e Sartor (2004), constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Primeiramente, apresentam uma diversidade de objetivos de difícil avaliação e mensuração. Além disso, elas dependem legal e economicamente da sociedade, porém estão protegidas em virtude de sua importância. Em segundo lugar, a difusão da autoridade e poder de forma parcial provocam acentuadas fragmentações internas e conflitos de agência, resultantes principalmente da elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza de suas atividades.

Assim, pode-se observar que a universidade apresenta, em virtude de toda complexidade, liderança fracamente hierárquica, tendo o líder à função, tão somente, de catalisador e negociador no processo decisório.

As organizações universitárias também resultam de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes.

Pelo lado das IES Privadas, existe a dificuldade de corresponder ao modelo tradicional, em que, além do ensino, há o desenvolvimento da pesquisa e a prestação de serviços gratuitos a comunidade.

Divergente pela sua natureza, a organização complexa se orienta pela estrutura formal: hierarquia e papéis. As universidades apresentam muitas das características da burocracia, haja vista que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. As características burocráticas referem-se a uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa realizada neste artigo tem cunho exploratório com abordagem predominantemente qualitativa, na forma de um estudo de caso.

Para Cervo e Bervian (2006, p.69), estudo exploratório “é normalmente o passo inicial do processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”.

Beuren (2004, p.92) destaca que, em pesquisa qualitativa, procedem-se análises mais profundas em relação ao fato que está sendo estudado e complementa “a abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”.

Com relação ao estudo de caso Gil (1999,) descreve como sendo um estudo caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do assunto.

A pesquisa tem caráter predominantemente qualitativo, pois, revela tendências comportamentais dos sujeitos da amostra, sem conotação quantitativa.

O instrumento de pesquisa utilizado no artigo é o questionário de HOFSTEDE (1991), cuja abordagem refere-se a questionamentos referentes a cultura organizacional. Este instrumento tem condições de explicitar a percepção dos indivíduos participantes da amostra

acerca do tema desenvolvido. Entende-se que, por falta de meios alternativos, este tipo instrumento de pesquisa é o mais adequado para cumprir os objetivos propostos pelo artigo.

Sobre este instrumento de pesquisa, Beuren (2006, p. 130), destaca que “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”.

A amostra utilizada na pesquisa foi composta por professores e funcionários administrativos de uma IES privada no Estado do Rio Grande do Sul.

Como limitação do presente estudo tem-se que a amostra restringiu-se a somente uma Unidade da Universidade estudada.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados a seguir foram extraídos da coleta de dados feita através da aplicação do questionário aos funcionários integrantes da amostra de pesquisa. Os resultados serão, globalmente abalisados ao final de cada item de pesquisa.

Primeiramente, procurou-se conhecer quem eram os entrevistados, relativamente a seu gênero (masculino ou feminino), estado civil e tempo de funcionalidade na empresa. Os dados estão compilados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Freqüência dos gêneros e estado civil dos entrevistados

Gênero/Estado civil	Freqüência
Homem casado	03
Homem solteiro	00
Mulher casada	01
Mulher solteira	03
TOTAL DE RESPONDENTES	07

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Freqüência do tempo como empregado da empresa

Tempo de Empresa	Freqüência
Menos de um ano	00
Um ano ou mais, mas menos de três anos	02
Três anos ou mais, mas menos de sete anos	03
Sete anos ou mais, mas menos de quinze anos	01
Quinze anos ou mais	01
TOTAL DE RESPONDENTES	07

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 demonstra que, entre a amostra de pesquisa, três pesquisados são homens casados e três são mulheres solteiras. Há uma mulher casada e nenhum homem solteiro.

Esta avaliação permitirá, ao final desta análise, identificar um dos itens analisados por Hofstede (1991), a masculinidade e a feminilidade relacionada a cultura organizacional.

Já na Tabela 2, tem-se o tempo que cada funcionário entrevistado está empregado na instituição em análise. Nela observa-se que nenhum funcionário entrevistado está na empresa a menos de um ano, o que permite concluir que as respostas aos demais questionamentos aqui apresentados foram dadas com base na experiência e no conhecimento da instituição por parte destes.

Na continuidade do questionário, em seu bloco “A”, procurou-se saber o que as pessoas consideram importante para seu trabalho, independentemente desses fatores estarem ou não efetivamente acontecendo no atual ambiente institucional. Os resultados inerentes a

estes questionamentos encontram-se no Quadro 1, onde repetiram-se as perguntas e agruparam-se as respostas, por frequência, em cada ponto relacionado a resposta do entrevistado.

		De extrema importância	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância
A5	Ter um trabalho desafiador a fazer, um trabalho que permita um senso de realização pessoal?	04	03	00	00	00
A6	Viver em uma área desejável para você e sua família?	02	05	00	00	00
A7	Ter oportunidade de altos salários?	01	03	03	00	00
A8	Trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras?	04	02	01	00	00
A9	Ter oportunidades de treinamento (aprimorar suas habilidades ou aprender habilidades novas)?	02	05	00	00	00
A10	Ter bons benefícios extras?	00	02	05	00	00
A11	Adquirir reconhecimento que você merece quando faz um bom trabalho?	03	02	02	00	00
A12	Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminando, espaço de trabalho adequado, etc)?	06	01	00	00	00
A13	Ter considerável liberdade para adotar sua própria aproximação ao trabalho?	03	03	01	00	00
A14	Ter a segurança em poder trabalhar para sua companhia, contanto que você queira?	02	03	02	00	00
A15	Ter oportunidade de trabalhar e avançar para níveis mais altos?	04	02	01	00	00
A16	Ter uma boa relação funcional com seu gerente?	02	04	01	00	00
A17	Usar completamente suas habilidades no trabalho?	02	05	00	00	00
A18	Ter um trabalho que lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?	02	03	02	00	00

Quadro 1: Julgamento de importância relativo as metas dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao Quadro 1, que relaciona o julgamento de importância relativo as metas ou objetivos dos entrevistados, o fato que se destaca é que todas as respostas apresentadas atribuem importância moderada a alta em relação as perguntas propostas.

Destaca-se que o questionário acaba por direcionar os entrevistados a padrões de respostas desejáveis, independentemente se estes fatores representam ou não a realidade atual de trabalho. Assim, parece-nos natural que as pessoas desejem sempre para si ambientes e situações confortáveis relacionadas ao seu trabalho.

Estes fatores anteriormente relacionados serão agora apresentados no questionário de forma objetiva, ou seja, os respondentes foram orientados a apresentar como resposta o que realmente ocorre no ambiente institucional e relacioná-los aos seus objetivos e metas de vida. Os resultados constam no Quadro 2.

		Muito satisfeito	Satisfeito	satisfeito nem	Insatisfeito	Muito insatisfeito
A19	Você faz do trabalho um desafio - até que ponto você pode obter	01	04	02	00	00

	um senso pessoal de realização nisto?					
A20	Você vive em uma área desejável para você e sua família?	02	03	01	01	00
A21	Qual sua oportunidade para salários altos nesta companhia?	00	01	03	03	00
A22	Até que ponto as pessoas as quais você trabalha cooperam umas com as outras?	00	05	02	00	00
A23	Suas oportunidades de treinamento (aprimorar suas habilidades ou aprender habilidades novas)?	00	02	01	04	00
A24	Seus benefícios extras?	00	04	02	01	00
A25	Você é reconhecido quando você faz um bom trabalho?	00	02	04	00	01
A26	Suas condições de trabalho físicas (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, etc)?	02	05	00	00	00
A27	Você tem liberdade em adotar sua própria aproximação ao trabalho?	01	03	02	00	01
A28	A segurança em poder trabalhar para esta companhia enquanto queira?	00	05	02	00	00
A29	Sua oportunidade para trabalhar e avançar para níveis mais altos?	00	02	02	03	00
A30	Sua relação funcional com seu gerente imediato?	01	05	01	00	00
A31	Usa suas habilidades no trabalho?	00	06	01	00	00
A32	Até que ponto seu trabalho lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?	00	05	02	00	00

Quadro 2: Satisfação dos entrevistados relativa a suas metas

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, em que pese o fato dos entrevistados considerarem todos os itens de relativa importância para suas carreiras profissionais, conforme apresentado no Quadro 1, ao analisar-se o Quadro 2, alguns entrevistados consideram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os rumos que seus trabalhos tomaram na instituição.

Questões como oportunidade de treinamento, benefícios extras, liberdade no trabalho e oportunidades para avançar a níveis hierárquicos mais altos são exemplos destas frustrações proporcionadas pelo ambiente e cultura organizacional.

Na próxima etapa do questionário buscou-se saber a frequência com que os entrevistados sentem-se nervosos ou tensos no exercício de suas atividades profissionais. A importância deste quesito está no fato de que ele reflete as tensões dos entrevistados no ambiente organizacional, refletindo afirmativa ou negativamente os demais quesitos do bloco “A”.

Assim observa-se que, entre os entrevistados, três normalmente sentem-se nervosos ou tensos, dois sentem-se dessa forma às vezes, um nunca se sente dessa forma e um raramente encontra-se nesse estado emocional.

A seguir questiona-se quanto tempo o entrevistado acredita continuar como funcionário da empresa. As respostas acabam por confirmar que funcionários insatisfeitos, com alto grau de tensão e nervosismo no trabalho, acreditam não permanecerem mais que cinco anos no atual emprego, enquanto que funcionários satisfeitos e com menor grau de tensão e nervosismo no trabalho acreditam que ficarão no emprego por mais de cinco anos ou até aposentarem-se.

Relativamente aos relacionamentos dos entrevistados com os ocupantes dos cargos de gerência a pesquisa permite avaliar, em primeiro lugar, que a maioria teme represálias por reclamações sobre suas atividades aos seus gerentes. Em segundo lugar, poucos acreditam que seus gerentes imediatos estão preocupados em ajudá-los a seguir a frente galgando novos cargos e melhores posições.

Quando propôs-se cinco tipos diferentes de gerentes e questionou-se aos entrevistados quais deles eles prefeririam trabalhar as respostas acabaram por evidenciar que há uma certa preferência por gerentes democráticos, que convidam para a discussão dos temas que interferem na vida profissional de todos, aceitando suas opiniões na tomada de decisão final.

Por fim, ao término da parte “A”, questionou-se sobre a satisfação geral dos entrevistados em relação a instituição que atualmente fazem parte. Os resultados apontam para um índice de muita satisfação, em duas ocasiões, e para um nível de satisfação tão somente, com seis frequências entre os entrevistados.

Questionados sobre uma possível escolha para promoção a um cargo de especialista ou de gerente, os entrevistados mostram a tendência apresentada no Quadro 3.

Preferência	Frequência de respostas
Especialista	03
Indiferente	01
Gerente	03

Quadro 3: Preferência por tipos de cargos

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se um equilíbrio entre as opções consideradas pelos entrevistados para futuras atividades. Este equilíbrio é reflexo, principalmente, dos resultados apresentados nos outros quadros desta pesquisa no que tange ao perfil do trabalho adequado para os entrevistados.

No mesmo bloco de perguntas, questionou-se sobre o sentimento das pessoas ao depararem-se com a possibilidade de trabalharem em instituições sobre a gerência de um estrangeiro. Os resultados apontam para uma indiferença dos entrevistados em relação a este item. Aqui a cultura organizacional pode estar fazendo a diferença, por tratar-se de uma universidade.

A seguir, as perguntas foram direcionadas no sentido de identificar alguns problemas relativos ao relacionamento hierárquico entre gerentes e subordinados. Os resultados constam no Quadro 4.

		Muito frequentemente	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Muito raramente
B46	Empregados que são amedrontados por expressar discordância com seus gerentes.	02	01	00	03	01
B47	Situações em que seus deveres e responsabilidades estão obscuros.	00	02	03	01	01
B49	Pessoas envolvem-se em detalhes de seu trabalho que deveriam ser deixados a você.	00	00	02	04	01
B51	Alguns empregados olham os outros de cima para baixo.	01	01	04	01	00

Quadro 4: Frequência de problemas hierárquicos

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, através da leitura do Quadro 4, que nos quesitos analisados, em geral, não há predominância de extremos nas respostas dadas, exceção a primeira pergunta, onde 2 dos entrevistados julgaram ocorrer com muita frequência coação aos empregados por haver discordância com seus gerentes.

O próximo bloco de perguntas, analisado no Quadro 5, está direcionado a identificar as opiniões pessoais dos entrevistados relativas a aspectos gerais da vida na instituição.

		Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
B52	Uma corporação deveria ser a responsável principal pela saúde e bem-estar de seus empregados e de suas famílias.	01	02	01	03	00
B53	O interesse em se fazer as coisas é o mesmo, não importa se a pessoa recebe altos salários.	03	03	00	01	00
B54	Competição entre empregados normalmente prejudica mais que contribui.	02	01	01	03	00
B55	Os empregados perdem respeito por um gerente que lhes pede um conselho antes de tomar uma decisão definitiva.	00	00	01	05	01
B56	Empregados da indústria deveriam participar mais nas decisões tomadas pela administração.	00	04	03	00	00
B57	Decisões tomadas por indivíduos normalmente são de maior qualidade que decisões formadas através de grupos.	00	00	01	05	01
B58	Uma corporação deveria fazer tanto quanto pudesse para ajudar a resolver os problemas de sociedade (pobreza, discriminação, poluição, etc).	03	02	02	00	00
B59	Ficar por muito tempo com uma companhia normalmente é o melhor modo para crescer profissionalmente.	00	02	01	04	00
B60	Não deveriam ser quebradas as regras da companhia - até mesmo quando o empregado pensa estar preservando os interesses da companhia.	00	03	02	02	00
B61	A maioria dos empregados da indústria prefere evitar responsabilidade, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo.	01	04	00	01	01

Quadro 5: Aspectos gerais da atividade institucional

Fonte: Dados da pesquisa

As pessoas discordam que a corporação é a responsável pelo bem-estar de seus empregados, ao passo que, concordam que o interesse em se fazer as coisas na instituição independe do salário que recebem.

Os entrevistados permeiam o equilíbrio quando o assunto é competição. Alguns acreditam que ela prejudique e outros, na mesma proporção, acreditam que ela prejudique o bom andamento dos trabalhos.

Relativamente as suas relação com os gerentes, os respondentes tendem a considerar que aqueles não perdem o respeito de seus subordinados quando os pedem conselhos. Esta evidência denota uma certa tendência dos entrevistados a preferir um gerente mais democrático.

Quando a pergunta remete a responsabilidade social da instituição, os entrevistados indicam que ela é sim responsável e parte integrante das soluções aos problemas sociais comuns ao ambiente ao qual está inserida.

Por fim, cabe destacar que a maioria dos respondentes deseja segurança e estabilidade acima de outros benefícios que o trabalho pode oferecer, como crescimento profissional.

O último bloco de questões proposto por Hofstede (1991) propõe uma avaliação geral aos entrevistados relativa ao seu ambiente organizacional. Os Quadros 6 e 7 apresentam os resultados deste bloco.

		De extrema importância para mim	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muita pequena ou nenhuma importância
C1	Ter a segurança que você não será transferido a um trabalho menos desejável?	01	03	03	00	00
C2	Trabalhar em um departamento que trabalha eficazmente?	02	03	02	00	00
C3	Ter um trabalho que lhe permita fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia?	03	03	01	00	00
C4	Trabalhar em uma companhia que é considerada próspera em seu país?	01	02	01	02	01
C5	Trabalhar em uma companhia que está na vanguarda da tecnologia moderna?	01	01	02	04	00
C6	Trabalhar em uma atmosfera naturalmente amigável?	03	04	00	00	00
C7	Manter-se atualizado com os desenvolvimentos técnicos relativos a seu trabalho?	03	04	00	00	00
C8	Ter um trabalho com acesso cotidiano a aprendizagem?	03	03	01	00	00

Quadro 6: Grau de importância geral

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, o que se pode observar é que os resultados apontam que os entrevistados consideram de grande importância os itens como segurança de não ser transferido a alguma atividade indesejável, trabalhar em equipes eficazes, contribuir realmente para o crescimento da instituição, trabalhar em uma instituição próspera e amigável e com acesso cotidiano a aprendizagem.

Ao contrário, observa-se que vários entrevistados julgam de pouca importância o fato de estarem trabalhando em uma instituição vanguardista em tecnologia.

		Concordo fortemente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo fortemente
C9	Um bom gerente dá a seus empregados instruções detalhadas e completas sobre o modo como eles devem fazer seus trabalhos.	04	03	00	00	00
C10	A maioria das companhias tem um interesse verdadeiro no bem-estar de seus empregados.	00	01	01	05	00
C11	Em geral, os melhores gerentes de uma companhia são os que estão nela a mais tempo.	00	02	00	04	01
C12	Há poucas qualidades em um homem mais admirável que sua dedicação e lealdade para sua companhia.	00	01	02	04	00
C13	A maioria dos empregados tem uma antipatia inerente ao trabalho e o evitarão se puderem.	00	00	01	06	00
C14	A maioria dos empregados quer fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia.	00	04	01	02	00
C15	Para entrar em uma indústria de ponta, conhecer pessoas influentes é normalmente mais importante que habilidade.	00	02	02	03	00
C16	Em geral, companhias mudam suas políticas muito freqüentemente.	00	00	03	04	00
C17	Uma grande corporação geralmente é um lugar mais desejável para se trabalhar que uma companhia pequena.	00	03	01	03	00
C18	Até mesmo se um empregado julgar que merece um aumento de	00	00	00	07	00

	salário, ele não deve pedir isto para seu gerente.					
C19	A vida privada de alguns empregados é corretamente uma questão de preocupação direta da companhia onde ele trabalha.	00	04	02	01	00

Quadro 7: Convicções gerais da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 7 observa-se uma tendência dos entrevistados ao comprometimento com suas gerências e com seus superiores. Os destaques neste campo dizem respeito a discordância dos entrevistados com relação ao verdadeiro interesse da empresa ao bem-estar de seus empregados. Outro destaque é que todos os entrevistados julgam não ser pertinente solicitar um aumento a seus superiores, mesmo que ache isso justo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional em uma IES Privada localizada no Estado do Rio Grande do Sul, tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional estabelecida por Hofstede (1991). A pesquisa realizada teve cunho exploratório com abordagem predominantemente qualitativa, na forma de um estudo de caso que se utiliza do questionário de Hofstede (1991) como instrumento de pesquisa.

Os resultados apontam para uma cultura organizacional fortemente individualista, na medida em que, existem sistemas de controle explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento e prevenir desvios das normas organizacionais. Através da análise, percebeu-se que as pessoas prezam por seguir normas impostas pelos estatutos da instituição, por receio de serem punidas caso descumpram essas normas.

Quando se tratou de distância do poder, percebeu-se que na instituição pesquisada, os indivíduos estão conscientes da estrutura hierárquica que os distancia do poder. Na avaliação da pesquisa observou-se que a instituição apresenta uma estrutura hierarquizada que os respondentes conhecem e entendem como uma barreira a sua aproximação com os níveis mais altos da instituição.

As organizações com alta aversão a incerteza caracterizam-se por ter uma direção que evita decisões perigosas, devido ao medo as variáveis incontroláveis e aos elementos aleatórios. O que se observou na pesquisa é que todos os respondentes têm certa aversão a incertezas e preferem um ambiente de trabalho sem risco, mesmo que isso importe em menores salários e outras vantagens. A busca pela estabilidade ficou clara neste estudo.

Quanto à masculinidade ou feminilidade, observa-se que a instituição tem traços que tendem a primeira característica. Entre os indivíduos pesquisados, observou-se que aspectos do trabalho como o relacionamento, as ganâncias, os desafios e as oportunidades de ascensão, e da pouca importância relativa da cooperação, da segurança e do empenho e relações com os gerentes, foram considerados irrelevantes no contexto organizacional.

Por fim, sugerem-se novos experimentos semelhantes em outras IES gaúchas, objetivando estabelecer um grau de comparabilidade entre tais organizações.

REFERÊNCIAS

BENEDICTO, G. C.; PADOVEZE, C. L. . **CULTURA ORGANIZACIONAL: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão**. In: XXVII ENANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia - São Paulo. XXVII ENANPAD. Rio de Janeiro : Anpad, 2003. v. 1. p. 121-121.

BERNARDES, J. F. ; TAVARES FILHO, João Pedro . **Os desafios da universidade como organização..** In: V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul,

2005, Mar Del Plata. Anais do V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2005.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, p. 26-34, março/abril, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Arqueologia Teórica e Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional**. In. MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFSTEDE Geert, **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Tradução de António Fidalgo. Edições Sílabo, 1991.

HOFSTEDE Geert. **Cultural Constraints in Management Theories**. The Academy of Management Executive, v.7, n.1, 1993.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

PIRES José Calixto de Souza e MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro. Jan /fev. 2006, p. 81-106.

RIZZATTI, G., RIZZATTI, G. Jr.; SARTOR, V. V. B. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais**. IV Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul. Florianópolis, dezembro/2004.

RUPPEL, Dirlene. **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Administração estratégica de Instituições de Ensino de Ensino Superior Sob a Perspectiva de seus Gestores Estratégicos**. Dissertação (Mestrado). Curitiba: CEFET-PR, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

STONER, A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro. Editora Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TORRES, Leonor Lima. **Cultura Organizacional Escolar: apogeu investigativo no quadro de emergência das políticas neoliberais**. Educação Social, Campinas: v. 28, n.98. jan/abril, 2007. p. 151-179.

WEFFORT, Elionor Farah Jreige. **O Brasil e a Harmonização Contábil Internacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

VAHL, T. R. O papel da avaliação na gestão universitária, **Revista FIVA**, Rio de Janeiro, n. 2, jul./dez. 1992.