

CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: UMA VISÃO ADMINISTRATIVA

Adriana Nobre da Silva
Valter de Souza Pinho
Stânia Nágila Vasconcelos Carneiro
Marcos Antonio Martins Lima

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar a cultura e a mudança em Instituições de Ensino Superior, em específico, verificar se a cultura influencia ou não nos processos de mudanças administrativas após a transição de gestão. Adotou-se como campo de pesquisa, uma Instituição de Ensino Superior que passou por mudança de gestão no ano de 2010. Através de entrevistas estruturadas com cinco colaboradores que participaram do processo de transição, a metodologia foi baseada no modelo *Competing Value Model* de Quinn e Kimberly. Este Modelo assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais comuns. O método traduz em um instrumento eficaz que busca definir, a cultura predominante, dentre os quatro tipos de cultura organizacional estruturados no Modelo, que são elas: cultura clã, inovativa, mercado e hierarquia, para interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos, esta fundamentação teórica é conhecida como Tipologia Cultural de Quinn. Concluiu o estudo que a cultura predominante na Instituição é a cultura hierárquica, pois ganhou ênfase e coesão nas respostas dos entrevistados, e também pela adversidade ao tipo de cultura inovativa, oposta à cultura hierárquica, podendo desta maneira, influenciar o processo de mudança em virtude da resistência dos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Mudança em Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the change in culture and higher education institutions, in particular, check whether or not culture influences the processes of administrative changes after the transition of management. It was adopted as a research tool, a higher education institution that has undergone change in management in 2010. Through structured interviews with five employees who participated in the transition process, the methodology was based on the Model *Competing Value Model*. This model assumes that organizations can be characterized according to their common cultural traits. The method translates into an effective instrument that seeks to define the prevailing culture among the four types of organizational culture structured model in which they are: clan culture, innovative, market and hierarchical, to interpret its attributes and study the culture in terms comparison, the theoretical basis is known as Type Cultural Quinn. The study concluded that the predominant culture in Institution culture is hierarchical, it gained focus and cohesion in the respondents answers, and also by the type of adversity, innovative culture, as opposed to hierarchical culture, and may thus influence the process of change due resistance from employees.

Keywords: Organizational Culture. Change in Higher Education Institution.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional vem sendo apresentada como fator determinante nas mudanças organizacionais, entender a sua influência é fundamental nos processos em que a organização decide adotar estratégia de inovação e sustentabilidade. A cultura para ser mudada deve ser entendida. Fleury e Ficher (1996) abordam o estudo cultural das organizações como uma fase que é modelada em conjunto, em que não basta entender apenas os processos, mas também, o aprofundamento de estudos ligados a Antropologia Cultural.

Em outro trabalho Fleury (1989) afirma que a questão fica bem mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais, pois neste caso, as resistências de diversos segmentos da organização podem apresentar resistências significativas, dificultando o processo de mudança planejada pela organização.

A mudança organizacional é analisada como um aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessária para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante. "Afim de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se" (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 1999).

Diante do cenário de mudança, as empresas se vêem, a cada dia, com a necessidade de buscar formas de se tornarem competitivas, para dar continuidade a sua missão e valores exercidos à sociedade, de forma sustentável e inovadora. Levando esta consideração às Instituições de Ensino Superior (IES) a busca para permanecer no mercado é ainda mais desafiador, pois diferente de outras organizações, as IES têm algo peculiar, que é o atendimento freqüente e contínuo por anos com o cliente (aluno) e a visão burocrática e estável sob a perspectiva de mudanças organizacionais em meios tradicionais de gestão de ensino.

A mudança de gestão é algo que atinge toda a organização, ao substituir o diretor de uma organização, as pessoas ficam com receio, a mudança é explícita, pois cada gestor tem uma maneira de administrar, mas como lidar com as resistências, a cultura de pessoas que obtinham costumes e tradições, perspectivas de pensamentos e formas de trabalhos já enraizados?

Nesta perspectiva, o presente estudo analisa uma Instituição de Ensino Superior que recentemente passou por uma transição de gestão, em que o

Chanceler e toda a Diretoria Administrativa foi substituída, ocasionando incertezas e expectativas por todos que fizeram parte do processo.

Levando em consideração este meio tradicional, o presente estudo questiona se a cultura organizacional, na perspectiva administrativa de uma IES de cunho privado, influencia ou não nos processos de mudança de gestão.

Desta forma, o objetivo deste estudo é analisar, de forma administrativa, a cultura e a mudança em Instituições de Ensino Superior, em específico, avaliar se a cultura influencia ou não nos processos de mudanças administrativas após a transição de gestão.

O estudo tem como base entrevistas semiestruturadas descritivas com abordagem qualitativa para tentar identificar as possíveis influências da cultura organizacional e de seus elementos nos processos de mudança em uma Instituição de Ensino Superior privada localizada na Região do Sertão Central do Ceará.

A presente pesquisa é caracterizada como estudo de caso, está organizada da seguinte forma: referencial teórico que compreende a perspectiva de autores e estudiosos sobre a cultura organizacional e mudança organizacional no contexto das IES, em seguida apresenta-se o modelo conceitual, a metodologia, análise de conteúdo e principais resultados.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse sobre cultura organizacional iniciou durante a década de 1970, quando o Japão se tornou em uma das maiores potências industriais, mesmo depois do país ter sofrido após a 2ª Guerra Mundial, apesar de não ter muitos recursos naturais, não ter energia e ser um país superpovoado (mais de 110 milhões de habitantes). Tendo todos esses contrastes, o Japão conseguiu montar modelos de gestão admiráveis, baixo nível de desemprego e a mais bem remunerada e saudável população trabalhadora do mundo. Segundo Mintzberg (2000), a cultura foi redescoberta na Administração nos anos 1980, graças ao sucesso das corporações japonesas.

Em termos de conceito, no entendimento de Schein (1985, p. 9), um dos autores mais citados nas referências sobre cultura organizacional, é possível afirmar que:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os 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 (SCHEIN, 1985, p. 9).

Ainda na visão de Schein (1991), a cultura manifesta-se a partir de três diferentes níveis, sob manifestações distintas, que são eles: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos.

O primeiro nível - artefatos visíveis - é composto por aspectos visíveis da empresa, tais como a forma de vestir, comportar-se, a arquitetura, a comunicação interna e externa, *layout*, a tecnologia e documentos públicos: decretos e mapas. São de fácil percepção, as pessoas que chegam à empresa ou têm algum tipo de contato, observa de forma nítida, mas podem ocorrer diferentes interpretações, em que cada pessoa poderá chegar a diversas conclusões.

No segundo nível, encontram-se os valores, que são justificativas utilizadas para explicar as atitudes dos colaboradores da organização, um nível que é difícil perceber, o que torna necessária a realização de pesquisas e análises com profundidade.

Já os pressupostos básicos, o que caracteriza o terceiro nível, constituem atitudes culturais que não são perceptíveis, que os indivíduos agem de forma inconsciente e de difícil compreensão para os gestores, embora seja o nível mais responsável pelo modo através do qual os indivíduos sentem, pensam e percebem a organização. A forma de entendimento desses pressupostos é longa, e requer muita dedicação para entender as características culturais de cada setor da organização, para chegar às conclusões adequadas.

2.2 OS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é composta por vários elementos que destacam a sua importância para assumir e formar os valores, as crenças, os ritos, os mitos, os tabus, as normas, heróis, a comunicação formal e informal. A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam, são maneiras de dar

ênfase ao assunto. Carvalho e Tonet apud Tavares (1996) definem esses elementos da seguinte maneira:

Valores: corresponde a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do usuário ou cliente, agir de maneira sustentável, etc;

Crenças: são sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência, expressam tudo aquilo que significa verdade dentro da organização.

Ritos: são as formas como são praticadas e buscadas as crenças e metas planejadas no dia após dia. Exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados.

Mitos: são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma. Guardam relações com as crenças e valores professados.

Normas: são o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos. Podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quanto coerentes são em relação às expectativas e aspirações dos mesmos.

Tabus: referem-se às proibições impostas aos membros da organização e às orientações e fatos tidos como inquestionáveis. O fato de que a chefia sempre deve receber salário superior ao dos subordinados, pode-se considerar um tabu na organização.

Comunicação formal e informal: é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc. Já a comunicação informal é considerada como assistemática que não está sujeita às normas ou controles, ocorre através das relações de ajuda, boatos e redes sem fio.

Heróis: em outra visão sobre um dos elementos da cultura, importante citar a visão de Fleury (1987) define os heróis como empregados da própria organização (os presidentes raramente são apresentados como heróis, em função do seu pouco tempo no cargo – as exceções são dadas por aqueles que realmente se destacam por alguma situação especial ou aqueles presidentes oriundo do quadro de funcionários).

3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS IES

As organizações são sistemas mutáveis, que mudam, sofrem as variáveis do meio ambiente, e para as empresas estarem preparadas para essas oscilações, os gestores precisam ficar sempre atentos, para saber equilibrar os ciclos de mudanças. Para Morgan (1996, p. 53), as “organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se às circunstâncias ambientais”.

Já para Xavier e Dornelas (2006), a mudança está relacionada a um programa ativo de ações que deve ser antecedido de um planejamento que defende a variação proposta e demonstra as suas necessidades, vantagens e desvantagens, prepara a organização para o que virá, ou seja, justamente na tentativa de construir o contexto da mudança e preparar a organização para superar da melhor forma possível. Tais autores relatam a importância da figura do agente da mudanças. Surge então como líder ou guia da nova situação organizacional interagindo e alimentando novos valores, atitudes e comportamentos por meio da identificação e internalização das ações inerentes ao processo de mudança.

As mudanças no ambiente organizacional são influenciadas pela relação entre os indivíduos e a organização, e que se refletem na estrutura, na estratégia e na dinâmica das organizações (HITT, 2008). Pois a atenção das organizações, segundo Wood Jr. et. al (1994, p. 66-67), volta-se no sentido de que a mudança é essencial quando ocorrem alterações ambientais, e mudar caracteriza uma questão de sobrevivência, considerando que as mudanças ambientais nem sempre são percebidas pela organização.

Cândido e Abreu (2002) relatam que a aversão à mudança pode surgir de indivíduos que nem sempre tenham a plena consciência da mudança, devido à organização ser composta por pessoas com diferentes valores e papéis sociais, atitudes e comportamentos.

Anteriormente às mudanças, os indivíduos já sabiam quais seriam os papéis individuais, tinham uma rotina específica, mas com a mudança há um realinhamento do papel individual grupal, isso ocorre de maneira não programada, gerando incertezas, medos e aflições aos sujeitos (CÂNDIDO; ABREU, 2002).

Em se tratando de Instituições de Ensino Superior as mudanças vêm ocorrendo de maneira assídua, no Brasil a quantidade de IES privada aumentou em

109% entre 1997 a 2002. Neste período de cinco anos foram abertos 753 estabelecimentos de ensino, a demanda conseguiu acompanhar este crescimento passando de 1.186.44 para 2.428.258. O número de cursos também é crescente a cada ano. Em 1999, eram oferecidos 8.878 cursos; em 2000, 10.585, um crescimento de 19,23%; e, em 2001, eram oferecidos 12.155 cursos, um crescimento de 14,83% em relação ao ano anterior. Quanto aos estudantes de graduação, dos 3 milhões matriculados em 2001, 69% estavam em escolas particulares.

Já no período de 2007 o Censo da Educação Superior registra o decréscimo no número de IES, uma das possíveis razões dessa tendência é a recorrente integração das instituições, por fusão ou compra, observada nos últimos anos (INEP, ano???).

Por meio de dados mais atualizados a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES (2010) relata que em 2010 há 2.378 IES, das quais 88,3% são privadas, 4,5% estaduais, 4,2% federais por instituição estão nas categorias federal e estadual. Além disso, observando-se a organização acadêmica, a maior parte das matrículas continua concentrada nas universidades (54,3%). Por outro lado, no que se refere ao número de IES por organização acadêmica, predominam as faculdades (85,2% das IES). Verifica-se, ainda, que as instituições de pequeno porte tendem a se polarizar em torno de um curso ou de uma área do conhecimento.

Como se pode observar, houve um “boom” de Instituições de Ensino Superior Privada no final da década de 1990 para o início do ano de 2000, inserindo essas instituições em um elevado processo competitivo na tentativa de obter espaço no mercado levando muitas instituições a mudar os seus conceitos administrativos. Sob esta perspectiva trouxe a necessidade de inserção da IES privada em um mercado altamente concorrido e em constante mudança (COLOMBO et al., 2005).

Colossi (2001) descreve essas forças atuantes nestas organizações utilizando o modelo referencial da Teoria do Campo de Forças de Kurt Lewin, conforme demonstrado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Demonstração das forças de resistência e mudança nas IES

Força de Resistência		Força de Mudança
NOVA LDB	→	Resistência natural às mudanças
Credenciamento e recredenciamento		
Desempenho no ENADE		Defesa de interesse de grupos, privilégios pessoais e institucionais
Avaliação institucional	S	
Qualificação docente e do pessoal técnico-administrativo	I	
NOVO CENÁRIO SÓCIO-ECONÔMICO		Medo de acompanhar novas posturas técnicas – administrativas (gestão)
Mudança de valores sobre o ensino superior	T	
Competitividade entre IES	U	
Custos crescentes da educação	A	
Perda do poder aquisitivo da classe média – aumento da inadimplência	Ç	
Ofertas de linha de financiamento para o ensino e pesquisa	Ã	
GLOBALIZAÇÃO		Medo de assumir novas atividades e tarefas atribuídas à função
Influência mundial no sistema educacional e na gestão de IES	O	
Ênfase no ensino centrado no discente		Desconhecimento ou descrédito dos objetivos da mudança
Novos interesses: IES como empreendimento	A	
CONCEPÇÃO DE QUALIDADE		Medo de acompanhar novas posturas educacionais
Cultura da qualidade em educação superior	L	
Ênfase no ensino centrado do aluno		Conservadorismo ingênuo
Valorização da pesquisa e extensão		
Ensino superior como instituição social		

Fonte: Adaptado de Colossi (2000).

Observando o quadro apresentado, as Instituições de Ensino Superior, consideradas adeptas aos modelos tradicionais de gestão, assumem outras responsabilidades além da prestação de ensino em sala de aula e serviços à comunidade. As forças impulsionadoras da mudança são observadas como externas e internas. Nas mudanças externas ocorrem em virtude da variação de mercado, da globalização, competição entre as IES, já nas mudanças internas componentes

como a inadimplência, qualidade total, planejamento estratégico, cultura organizacional podem impulsionar a adoção de medidas estratégicas de mudança.

Buscando identificar as dificuldades encontradas pelas Instituições de Ensino Superior nesse sentido de mudança e cultura organizacional, verificou a necessidade de estudos mais arraigados a respeito de tais pressupostos. O mercado aquecido e concorrido que envolve essas organizações exige flexibilidade, união e rápida compreensão dos envolvidos no processo de mudança.

No contexto da IES estudada, as dificuldades enfrentadas pela nova gestão decorrem de vários fatores, como a resistência, paradigmas e fatores culturais arraigados, que sensibilizam os gestores a buscar formas de como introduzir novos conceitos sem que haja dificuldade em aceitação entre os participantes do processo de mudança.

4 MODELO CONCEITUAL DE QUINN E KIMBERLY (1984)

Na presente pesquisa, optou-se por utilizar o Modelo do *Competing Value Model* ou Tipologia Cultural de Quinn (QUINN; KIMBERLY, 1984 apud SILVA, 2008) devido ao fato de ser um modelo teórico testado e avaliado em outros trabalhos empíricos. Pode-se citar como exemplo o trabalho de Santos (1998) que investigou, através do modelo citado, a Cultura e desempenho organizacional nas empresas brasileiras do setor têxtil.

O método traduz-se em um instrumento eficaz para definir os quatro tipos de cultura organizacional: cultura clã, inovativa, mercado e hierárquica, para interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos.

A tipologia clã ou grupal consiste no desenvolvimento de recursos humanos e valoriza, principalmente, a participação dos membros que estão envolvidos com a organização no processo decisório, é um trabalho em equipe, com remuneração baseada na realização do grupo e não a do indivíduo. A principal tarefa dos gestores é capacitar os colaboradores e facilitar a interação de todos através do trabalho em equipe (QUINN; KIMBERLY, 1984 apud SILVA, 2008)

O tipo de cultura inovativa refere-se aos pressupostos de mudança, aceita-se correr riscos, não há receio, os gestores e funcionários são dispostos há quebrar paradigmas; gostam de prever o futuro e se preocupam em obter recursos, apoio e imagem externa (QUINN; KIMBERLY, 1984 apud SILVA, 2008)

A tipologia hierárquica demonstra os valores e normas associadas à burocracia, diferente da tipologia inovativa, a hierárquica é baseada na estabilidade, os funcionários aceitam e seguem regras. Os fatores de motivação são segurança e ordem; os líderes costumam ser conservadores e cautelosos, principalmente aos problemas de natureza técnica (QUINN; KIMBERLY, 1984 apud SILVA, 2008)

Já a tipologia mercado ou racional busca alcançar melhores resultados organizacionais por meio da competitividade e produtividade, os quais são alcançados através de uma ênfase no posicionamento e controle do mercado. Os pressupostos de motivação derivam da competitividade e da obtenção de resultados. Os líderes orientam para os objetivos e encorajam para a produtividade (QUINN; KIMBERLY, 1984 apud SILVA, 2008)

Este modelo assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais comuns, desta forma, se adequou ao objetivo da pesquisa em que busca analisar, de forma administrativa, a cultura sob mudança em Instituições de Ensino Superior.

5 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo deste estudo que busca analisar, de forma administrativa, a cultura e a mudança em Instituições de Ensino Superior, verificando se a cultura influencia ou não nos processos de mudanças foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, classificada como estudo de caso e para obter os resultados adotou-se o enfoque exploratório e descritivo.

Conforme Schein (1991) apresenta uma proposta metodológica na qual sugere que a investigação da cultura seja realizada através de meios como o histórico das organizações (com ênfase na figura do fundador), os incidentes críticos pelos quais a organização passou e o processo de socialização de novos membros. O autor considera que os pressupostos básicos, ponto central da cultura de uma organização, somente podem ser acessados através de métodos qualitativos, pois apenas estes métodos são capazes de permear os elementos inconscientes e subjetivos.

Segundo Godoy (1995) o tipo de pesquisa qualitativa pode ser analisada por diversos segmentos de exploração, mas as pesquisas mais adotadas são: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

O objeto de estudo é uma Instituição de Ensino Superior privada localizada no interior do Estado do Ceará. A escolha derivou-se pelo fato da Instituição ter passado recentemente – dois anos atrás - por um processo de mudança administrativa, onde os diretores e maioria dos gerentes foram substituídos, sendo implantado um novo modelo de gestão.

Como será analisada uma única IES, em um momento de mudança, optou-se pelo estudo de caso, na visão de Godoy (1995) este método de pesquisa visa ao exame detalhado de um ambiente, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, gera-se discussão e tentativas de solução para problemas extraídos da vida real.

Para coleta de dados utilizou-se um tipo de pesquisa qualitativa-exploratória-descritiva utilizando o questionário com perguntas abertas seguindo o modelo conceitual de Quinn e Kiberly (1984) apud Silva (2008) agrupadas em quatro dimensões: cultura clã ou grupal com 3 perguntas, cultura inovativa 2 perguntas, cultura hierárquica 3 perguntas e cultura de mercado com 2 perguntas totalizando 10 perguntas.

O universo da pesquisa é formado por 346 funcionários, sendo que 149 professores e 197 funcionários administrativos. A Instituição atua no campo de ensino há oito anos ofertando cursos de graduação e pós graduação.

A coleta de informações deu-se através de entrevistas gravadas por um celular e transcritas integralmente, participaram da pesquisa cinco colaboradores que fazem parte do quadro administrativo, dentre eles o Diretor Geral da IES, dois professores-colaboradores e dois funcionários da área administrativa participaram do processo de transição de poder e trabalham atualmente na Instituição, este foi o critério de escolha para a análise da pesquisa.

Os dados foram submetidos à análise de conteúdo, cuja definição, funcionamento e objetivos são apresentados por Bardin apud Pinho (2010), nos seguintes termos:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrições do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, apud PINHO, 2010 p. 56).

Cada entrevista levou em média 15 minutos foram realizadas no próprio Campus da Instituição em lugares reservados. A etapa de coleta de dados teve seu início no mês de fevereiro de 2012 e finalizou no mês de março do referido ano.

O tamanho da amostra deste estudo foi decidido considerando-se a acessibilidade aos elementos do universo da pesquisa, este tipo de amostra é caracterizada como amostragem por conveniência, que de acordo com Gil (1999), o pesquisador seleciona os elementos que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Este método, segundo o mesmo autor, é utilizado em estudos exploratórios ou qualitativos onde não é requerido elevado nível de precisão.

Após várias tentativas, houve um encontro com o diretor para assinatura da permissão de pesquisa e logo após, a entrevista. As demais entrevistas foram aceitas, no primeiro momento com certa resistência, os colaboradores demonstram intimidações ao responder algumas perguntas relacionadas à comparação entre as duas gestões, mas ao decorrer da entrevista percebeu-se mais tranquilidade por parte dos participantes.

O número restrito de entrevistados derivou-se do alcance do objetivo da pesquisa, sendo que ao finalizar com a entrevista, a pesquisa forneceu dados suficientes para a análise de conteúdo.

5.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Neste subtópico, são apresentados os principais resultados da pesquisa, utilizando-se os pressupostos dos autores citados ao decorrer do desenvolvimento do referencial teórico. As respostas serão classificadas de acordo com o modelo de Quinn e Kimberly, 1984 apud Silva (2008).

As perguntas feitas no primeiro grupo configuram como o trabalho em equipe, diz respeito ao envolvimento dos colaboradores com a Instituição. De acordo com um professor-colaborador ao ser perguntado se sentia parte da instituição, foi respondido que o engajamento com a Instituição é notório, sentindo-se como parte integrante da organização (apresentado como parte literal pelo respondente): *sic*¹

¹ Respostas de acordo com os respondentes

Sim, com certeza. Me sinto totalmente envolvido. Estou aqui desde o 1º semestre, a vida da instituição é a minha vida também (Professor-Colaborador).

A resposta do Diretor da Instituição segue o mesmo ponto de vista:

Completamente envolvido, eu sinto amor por esta Instituição, por isso que estou aqui, enfrentando tantos desafios (Diretor).

No mesmo bloco de perguntas ao mencionar o trabalho em equipe, percebe-se que há restrições em relação aos colaboradores que tentam evoluir verticalmente na instituição:

Não vejo o trabalho em equipe! Não vejo isso ainda, sabe? Eu acho que é um ponto a chegar, a galgar pra que isso aconteça, mas eu vejo muita gente ainda com inveja de quem cresceu, posso estar errado, mas a minha visão é essa. Eu não vejo ainda as pessoas aceitarem um companheiro seu como seu chefe [*sic*]. (Professor-Colaborador)

Compartilha desta mesma visão a funcionária administrativa:

Os demais colaboradores não são comunicados quando alguém muda de cargo, a reação dos colegas é de raiva, de inveja (Funcionária Administrativa)

Dividindo esta visão, o Diretor converge com o que é alisado nos discursos do professor-colaborador e da funcionária-administrativa, conforme aponta o discurso a seguir,

Quando um funcionário tem ascensão no cargo, os demais colaboradores se sentem animados, motivados para contribuir mais com a instituição com o intuito de crescer também, se sentem motivados (Diretor)

Segundo Schein (1991), um dos pressupostos básicos da cultura organizacional, correspondente às atitudes culturais que não são perceptíveis, os indivíduos agem de forma inconsciente e de difícil compreensão para os gestores, embora seja o nível mais responsável pelo modo através do qual os indivíduos sentem, pensam e percebem a organização e os mesmos que a constitui.

Mesmo em momentos de mudança o clima da instituição demonstra instabilidade, os colaboradores se sentem inseguros

Antes a organização ela era mais harmoniosa [sic], as pessoas trabalhavam por que gostavam, também elas tinham segurança, hoje, cada um defende o seu mundo e quem tiver alguma coisa para derrubar um derruba e não quer nem saber (Funcionária- Administrativa).

Um dos temas preocupantes sobre mudança organizacional pode ser a resistência dos indivíduos em momentos de transição. Por isso, Vergara e Pinto (1998, p. 69) observam que “talvez não exista tema mais antigo e mais atual que a mudança”, e que “a resistência à mudança é um movimento inerente ao grupo na sua tentativa de preservar os padrões de comportamento já testados”.

Em se tratando de inovação, quando a empresa passa por momentos de mudança em que se aceita correr riscos, não há receio, os gestores e funcionários estão dispostos a quebrar paradigmas, segundo a tipologia de Quinn e Kimberly apud Silva (2008). Através da pesquisa, foi identificada na Instituição estudada que a inovação é vista como um processo dificultoso como diz o entrevistado,

As pessoas seguem a burocracia já colocada, infelizmente. As pessoas não têm incentivos para inovar, falta esse incentivo (Professor-Colaborador).

Outro colaborador administrativo complementa:

Não há como inovar, por que Eles não motivam, eu sei que o sentido da motivação é que ninguém motiva ninguém, é você quem tem que se motivar, o papel do gestor é mostrar meios para que a pessoa possa se motivar, só que eu vejo que eles não mostram nenhum meio (Funcionária-Administrativa).

Anteriormente às mudanças, os indivíduos já sabiam quais seriam os papéis individuais, tinham uma rotina específica, mas com a mudança há um realinhamento do papel individual grupal, isso ocorre de maneira não programada, gerando incertezas, medos e aflições aos sujeitos (CÂNDIDO; ABREU, 2002).

Na visão do Diretor, as opiniões apresentadas mostram, em partes, coerência:

O clima que prevalece na Instituição é um clima estável, onde os processos são definidos, sem tantas mudanças, prevalece um trabalho mais técnico (Diretor).

Quando envolve resistência às mudanças, se os colaboradores são ou não encorajados pelos gestores o próprio diretor reconhece que não há, até o momento, um programa de relacionamento com os colaboradores, dificultando este incentivo.

Até o momento a Instituição não tem um programa formal de relacionamento com os colaboradores, dificultando o repasse de informações e da orientação dos motivos que geram as mudanças (Diretor).

Para Xavier e Dornelas (2006) a importância da figura do agente da mudança surge então como líder ou guia da nova situação organizacional interagindo e alimentando novos valores, atitudes e comportamentos por meio da identificação e internalização das ações inerentes ao processo de mudança.

Na opinião de um dos colaboradores-professores o acesso à Direção facilitou a compreensão das mudanças administrativas que decorreram na transição:

Essa mudança, eu vejo como a adaptação ao novo modelo de gestão, por que até então a gestão anterior era um patamar lá em cima, ninguém poderia chegar até Ele e eu vejo agora as portas mais abertas tendo um contato mais direto com a direção [...] (Colaborador-Professor)

No modelo de cultura hierárquica que demonstra os valores e normas associadas à burocracia, contrário da cultura inovativa, os funcionários aceitam e seguem as regras. Pelas entrevistas, nota-se bastante ênfase na afirmação desse modelo e o modo individual de perceber o todo, ao ser perguntado se as rotinas dos setores contribuem para um ambiente de trabalho estável, a Funcionária Administrativa, respondeu:

No meu setor sempre é a mesma coisa, seguimos a mesma rotina todos os dias (Funcionária-Administrativa)

Para falar um pouco mais sobre a estabilidade no trabalho, o colaborador-professor acrescenta,

Eu vejo quem faz o mínimo está estabilizado a inovação é boa, eu vejo que essa rotina ela me dá uma estabilidade eu não vejo espaço para inovação [...] Muitas vezes você é visto como o setor de produção, eu só faço aquilo, por que eu não posso fazer aquilo, por que você não pode! Então, eu não tenho a visão do todo, pra eu ter no meu setor (Colaborador-Professor)

A respeito das normas impostas pela Instituição notou-se que algumas regras e políticas de Recursos Humanos são conhecidas pelos colaboradores, a maior parte dos entrevistados assumiu que a Instituição passa por dificuldades em comunicar-se com os envolvidos da organização. Sobre isso, os discursos abaixo dizem,

Tem que estar ciente, principalmente as informações a respeito do ponto, aquela preocupação dos funcionários a respeito do ponto, existe a preocupação de estar no horário certo, saindo no horário certo pra não acontecer nenhum problema. As informações que são passadas concentram mais nas políticas de RH. Agora a comunicação das demais informações é precária. [...] (Funcionária Administrativa)

Eu acho que o grande problema daqui sempre foi e ainda é a comunicação, da gestão anterior e nesta atual gestão. Como comunicar, quando comunicar, o que comunicar, é um grande problema, quem comunica é o nosso grande problema. Eu acho que a comunicação ainda é o grande problema da Instituição. (Colaboradora-Professora)

Na visão da colaboradora-professora contrasta com o que foi afirmado nos relatos anteriores, expondo que o repasse de informações existe, os gestores transmitem a informação para os coordenadores de setores na tentativa de torná-los disseminadores da informação. Desta forma, a colaboradora-professora afirma,

Desde que esta nova gestão assumiu, nós temos reuniões e reuniões, é colocado que coordenador não é apenas coordenador também é gestor, e quem é gestor deve se preocupar com o todo, vai coordenar não só apenas com o horário, mas ele vai tentar gerir o todo, desde a questão de adquirir alunos, de procurar cativar o aluno. Nas reuniões que tivemos, eu percebi essa linguagem, de que nós fazemos parte da Instituição e que a Instituição, nós podemos colaborar com a Instituição. [...] (Colaboradora-Professora).

Ponto de vista complementado pelo Diretor da Instituição:

Após a colocação de placas expondo a visão e a missão da Instituição, creio que os colaboradores saibam quais os objetivos reais para incorporar (Diretor).

No último grupo de análise que envolve a cultura racional, a busca de melhores resultados organizacionais por meio da competitividade e produtividade ativa o esforço no alcance de metas, os pressupostos de motivação derivam da competitividade e da obtenção de resultados não é constatada nos depoimentos.

Em se tratando de estratégias de continuidade da Instituição, muitos acreditam que as mudanças que estão ocorrendo, acarretadas pela mudança de gestão, tragam melhorias para todos que fazem parte da Instituição e outros nem tanto:

As melhorias estão acontecendo tanto para os colaboradores quanto para os alunos da Instituição, exemplo a nova entrada, a pintura da faculdade, eu acredito que sim. Em momentos de mudanças, no princípio há um pouco resistência, né [*sic*], mas começam a compreender, tem que aceitar o melhor para a empresa, as pessoas começam a aceitar (Colaboradora-Professora).

A Funcionária-Administrativa complementa:

Eles buscam sim, isso eles pensando neles em primeiro lugar e depois nas pessoas, diferente do outro gestor que visava benefícios em prol de todos e eles não visam isso, é uma coisa mais voltada para o lucro, dinheiro e também pelo *status*, como é da igreja então isso aqui tem que permanecer, porque é a igreja que está administrando (Funcionária-Administrativa).

No depoimento apresentado, identifica a comparação da gestão antiga para atual, na pessoa do fundador da instituição. De acordo com Fleury (1987), ao praticar o ato heróico, que evidencia a não só a sua coragem pessoal, mas também seu comprometimento com a organização, os heróis fornecem modelos, comunicam o perfil adequado de seus empregados, sobre o destino da empresa e os padrões de relação desejados.

Para falar um pouco mais sobre a mudança, o Diretor acrescenta,

Por mais que haja resistência, a organização vem buscando a inovação e a implantação do trabalho em equipe. Acredito que o reflexo dessas implantações de melhoria vai ser notado em longo prazo [Diretor].

Nesse discurso fica evidenciada que a mudança está sendo percebida e se tornando um artefato visível, que segundo Shein (1991), é uma forma de manifestação de cultura composto por aspectos como a forma de vestir, se comportar, a arquitetura, a comunicação interna e externa, layout, a tecnologia e documentos públicos como decretos, comunicados e mapas. Corroboram com esta afirmação os autores Cruz, Cecchi e Souza (2009) quando afirmam que um melhor direcionamento no sentido da mudança é condicionar uma melhor adaptação ao ambiente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da pesquisa apresentada, que teve o intuito de responder à questão colocada, a qual questiona como a cultura organizacional, na perspectiva administrativa de uma IES de cunho privado, é possível compreender, ao término da análise dos resultados obtidos, que a cultura que ganhou ênfase entre os entrevistados foi a cultura hierárquica, em virtude da coesão das respostas dos funcionários administrativos com as respostas do diretor da instituição e também pela adversidade ao tipo de cultura inovativa, oposta à cultura hierárquica.

A mudança de gestão, de acordo com os respondentes, causou e ainda causa receio, a resistência dos colaboradores pode ser justificada pelo medo de perder o emprego, porém algumas pessoas demonstram interesse em mudar, mas dizem que não se sentem motivadas a inovar, acarretando o comodismo e falta de interesse por parte dos colaboradores a contribuir com a mudança.

Como a cultura hierárquica traz estabilidade, a fazer mudanças administrativas, onde houve transição de gestores, os funcionários tendem resistir. Evidencia-se que este tipo de cultura poderá influenciar na aceitação de novos modelos de gestão.

Este resultado pode ser demonstrado pela tipologia de Quinn e Kimberly apud Silva (2008) de acordo com a cultura hierárquica ao analisar que os valores e normas associadas à burocracia diferem da tipologia inovativa, a hierárquica é baseada na estabilidade, os funcionários aceitam e seguem regras. Os fatores de motivação são segurança e ordem; os líderes costumam ser conservadores e cautelosos, principalmente aos problemas de natureza técnica.

A problemática deste estudo questiona se a cultura organizacional, na perspectiva administrativa de uma IES de cunho privado, influencia ou não nos processos de mudança de gestão?

Desta forma, conclui-se que a cultura em momentos de mudança de gestão comporta-se, como um dos fatores determinantes para a aceitação de novos conceitos, sendo ela não compreendida, poderá causar demora no processo de aceitação e compreensão de novos modelos administrativos.

As limitações do presente estudo correspondem ao fato da resistência dos entrevistados em esclarecer as perguntas, o momento da entrevista os

respondentes fugiram do objetivo da pesquisa, utilizando da entrevista um momento de desabafo. Outra limitação foi a restrição de informações, pois a pesquisa foi feita a um grupo com cinco pessoas, de diversos setores de uma única Instituição de Ensino Superior.

Para os pesquisadores que se interessarem pelo tema cultura e mudança organizacional em Instituições de Ensino Superior ainda há muito que adentrar. Neste sentido fica a sugestão de utilizar este mesmo tema, na implantação de sistemas de informação, em que toda a Instituição é mobilizada para redefinir os processos.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES. **Resumo técnico da educação superior de 2010**. Disponível em: http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/documentos/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2010.pdf. Acesso em: mai, 2012.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização**. Revista de Ciências da Administração – RCA. v.4, n. 8, jul./dez. 2002.

COLOSSI, Nelson. **Teoria de campos de forças de Kurt Lewin. Seminário de Administração – Mudanças em IES: UFSC/CPGA, Florianópolis, 2001.**

COLOMBO, S. S. [et al.] **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Artmed/Bookman – Porto Alegre, 2005.

CRUZ, H. A.; CECCHI, A.; SOUZA, L. F. **Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008**. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET 2009. Resende/RJ, 2009.

EDUCAÇÃO, Ministério da. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Desenvolvido pelo Ministério da Educação, Brasília. Apresenta informações a respeito do ensino superior. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>>. Acesso em: 09 mar. 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. **O desvendar a cultura de uma organização**: uma discussão metodológica. In FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, Out/Nov. 1987.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Jul./Set. 1991.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, S. A. Pesquisa Qualitativa, tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, Mai./Jun.1995.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

LAKATOS, M. E; MARCONI, A. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. & AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; **Os pressupostos básicos de schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional**, Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/3038>>. Acesso em: 05 ago. 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PINHO, S. V. **Comportamento Estratégico Orientado para o Mercado no Contexto de Religião**: um estudo em Diocese do Ceará. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2010.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **RAC**, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

SCHEIN, E. H. What is culture. In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C. & MARTIN, J. (Orgs.), **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991. p. 243-253.

SILVA, B. J. **Tipos de cultura organizacional e desempenho econômico-financeiro**: um estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito Santo. (Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis)

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Vitória, 2008.

TAVARES, P. F. **A cultura organizacional como um instrumento de poder.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V. 1, n. 3, 2º SEM./1996.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. **Cultura e mudança organizacional: o caso Telerj.** *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 2, n. 2, p. 63-84, mai./ago. 1998.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. **O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM.– RAC.** v. 10, n. 1, p. 09-30, jan./mar. 2006.

SOBRE OS AUTORES

Adriana Nobre da Silva

Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Católica Rainha do Sertão e especialista em Gestão de Pessoas pela Estácio de Sá - Ceará.

Valter de Souza Pinho

Mestrado em Administração pela Universidade | FUMEC - MG. Pós-graduado em Administração e Bacharelado em Administração pela Universidade Capital - SP. Professor da Faculdade Católica Rainha do Sertão – CE.

Stânia Nágila Vasconcelos Carneiro

Doutora em Ciências da Educação. Professora da UECE e orientadora metodológica do trabalho. Professor da Faculdade Católica Rainha do Sertão – CE.

Marcos Antonio Martins Lima

Doutor em Educação. Professor Adjunto da UFC atuando nos Programas de Pós-graduação em Administração e Controladoria (PPAC/FEAAC) e Educação (PPEB/FACED).