

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
GESTÃO PÚBLICA**

**A CULTURA E O PODER NOS DEPARTAMENTOS
DIDÁTICOS DO CESH/UFMS**

ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO

Ana Maria Nadalin Velter

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**A CULTURA E O PODER NOS DEPARTAMENTOS
DIDÁTICOS DO CCSH/UFSM**

por

Ana Maria Nadalin Velter

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Administração e
Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Administração e Gestão Pública.

Orientador: Profº. Ms Antonio Carlos Freitas Vale de Lemos

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo de Especialização

**A CULTURA E O PODER NOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS DO
CCSH/UFSM**

elaborado por
Ana Maria Nadalin Velter

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Administração e Gestão Pública.

Comissão Examinadora

Antonio Carlos Freitas Vale de Lemos, Ms.
(Presidente/Orientador)

....., **MS** (UFSM)

....., **Dr** (UFSM).

Santa Maria, fevereiro de 2007.

A CULTURA E O PODER NOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS DO CCSH/UFSM

Antonio Carlos Freitas Vale de Lemos¹

Ana Maria Nadalin Velter²

RESUMO

Este artigo oferece considerações para visualizar e compreender a cultura organizacional e o poder nos departamentos didáticos do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria e também traz conceitos, definições e elementos básicos da cultura organizacional e do poder.

Visa estimular reflexões aos teóricos da administração, para a importância e pertinência à necessidade do estudo dos fenômenos culturais presentes em organizações públicas, como as universidades, aprofundando sua compreensão sobre como a cultura organizacional se forma e se mantém e se ela pode ser modificada pela ação dos funcionários e dirigentes organizacionais.

Os conjuntos de questionamentos formulados e apresentados aos respondentes cobriram as áreas de análise sobre a cultura organizacional, planejamento, controle, coordenação, crítica, conflitos, criatividade e poder.

Palavras Chaves: **Cultura Organizacional; Poder; Departamentos Didáticos; Universidade Federal.**

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado globalizado como se tem atualmente, e em um país com enormes disparidades de renda como o nosso, o investimento no ensino superior é crucial. Entende-se por globalização a interdependência de todos os povos e países de nosso planeta.

A educação superior é essencial para o desenvolvimento científico e tecnológico de qualquer país. Assim as Universidades têm um papel fundamental na formação da cidadania, contribuindo para tornar as pessoas críticas e dispostas a contribuir, através do seu conhecimento adquirido, na melhoria do mundo.

¹ Orientador, Mestre em Administração/ UFSC - Professor do Departamento de Ciências Administrativas/UFSM

² Acadêmica do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública - UFMS/RS - Servidora Técnico Administrativa/Deptº de Psicologia do CCSH/UFMS

As instituições federais de ensino superior, por serem públicas e por permitirem o acesso ao ensino superior aos mais diferentes segmentos que compõem a sociedade, contribuem muito para o desenvolvimento do país, e a tríade ensino, pesquisa e extensão, auxiliam para alavancar o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e formação de cientistas e técnicos. Então cabe à administração das organizações de ensino superior buscar novas formas de conhecer e produzir elementos que atendam à chamada “sociedade do conhecimento”, através de um novo modelo de ciência e competitividade mercadológica, fazendo com que ocorram grandes mudanças na sua cultura organizacional.

Mas as universidades vivem uma situação paradoxal, uma vez que as pesquisas realizadas encontram resistências para serem aplicadas na própria instituição, observando-se aí um distanciamento na capacidade administrativa, com insistência na utilização de procedimentos burocráticos ultrapassados, e onde interesses individuais são colocados acima dos interesses da instituição.

Neste artigo busca-se aprofundar a compreensão sobre como a cultura e o poder organizacional se formam e se mantêm e se eles podem ser modificados pela ação dos servidores e dirigentes.

Procura-se descrever o processo de estabelecimento da cultura e do poder organizacional, examinar as competências existentes a partir das categorias de análise previamente determinadas.

Utilizou-se pesquisa descritiva sob a forma de estudo de caso. O universo investigado é composto pelos departamentos didáticos do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria.

2.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Verifica-se que historicamente, as organizações adotaram várias definições cada uma procurando respostas aos problemas de suas épocas. Estas definições estão relacionadas em como as organizações eram estruturadas, esquematizadas e geridas.

As organizações evoluíram com o passar do tempo, se moldando, acompanhando, influenciando e até se antecipando as mudanças sócio-políticas, facilmente verificáveis na tão comentada globalização.

Segundo Chiavenato (2004), entende-se por organização qualquer unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos, assim a

administração constitui a principal força, dentro das organizações, para coordenar as atividades dos subsistemas, e para relacioná-los com o meio ambiente. Como o ambiente não é estável e previsível, a administração precisa atualizar-se a fim de criar o futuro desejado pelas organizações.

Os pensadores de maior expressão ao apresentarem a evolução teórica (apud Chiavenato,2004) neste tipo de organização burocrática foram Taylor e Fayol. No início do século XX, o americano Taylor iniciou a Escola de Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho operário, dando ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, pois as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização.

O francês Henri Fayol desenvolveu a Teoria Clássica, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio da disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais, dando ênfase na estrutura e no funcionamento da organização.

Embora eles não tenham se comunicado entre si, suas idéias constituem as bases da chamada Abordagem Clássica da administração, e em função dessas duas correntes a Abordagem Clássica é desdobrada em duas orientações diferentes.

A Escola de Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos a partir dos trabalhos de Taylor e a Teoria Clássica ou Teoria Anatomista e Fisiologista da Organização iniciada na França por Henri Fayol.

Posteriormente, surge o modelo das Relações Humanas, que propunha corrigir a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores deveriam se submeter. Tal modelo nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho e, particularmente nos Estados Unidos, combater a autocracia estabelecida pelo modelo de Taylor. A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem, fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização passam a ser contestados.

A partir da década de 1940, as críticas feitas à Teoria Clássica e à Teoria das Relações Humanas revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente que servisse de orientação para o administrador. Surgiu então a Teoria da Burocracia na Administração, inspirada na obra do economista e sociólogo, Max Weber. O modelo burocrático constitui um terceiro pilar da Teoria Tradicional da Organização.

Pode-se comparar as teorias de Taylor, Fayol e Weber, à medida que a teoria de Taylor procurava meios e métodos científicos para realizar o trabalho rotineiro, a teoria de Fayol estudava as funções de direção e a teoria de Max Weber preocupava-se com as características da burocracia. Assim Taylor contribui com a gerência, Fayol com a direção, enquanto Weber contribui com a organização considerada como um todo.

A Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 1950, como um desdobramento da Teoria da Burocracia, sendo considerada como uma teoria de transição em direção para a Teoria de Sistemas. Esta teoria procura inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior. O papel do homem organizacional é desempenhar papéis simultâneos em diversas organizações diferentes (interdependência entre as organizações). A análise organizacional é múltipla e globalizante, é facilitada pela utilização de tipologias organizacionais. A Teoria Estruturalista inaugura o conceito de que as organizações são sistemas abertos, pois até então a teoria administrativa havia se confinado aos estudos dos aspectos internos da organização dentro da concepção de sistema fechado.

Nesta abordagem as organizações constituem a forma dominante de instituição da sociedade moderna, são as manifestações de uma sociedade especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida. A organização formal é criada para atingir objetivos explícitos e é um sistema preestabelecido de relações estruturais impessoais que resulta no relacionamento formal entre pessoas, permitindo reduzir a ambigüidade e a espontaneidade e aumentar a previsibilidade do comportamento. As organizações formais são as burocracias. Dentre as organizações formais avultam as chamadas organizações complexas, caracterizadas pelo alto grau de complexidade na estrutura e processos devido ao tamanho ou a natureza complicada das operações. E elas são estudadas pela análise organizacional.

Nas décadas de 1950 e 1960, surge a Teoria de Administrar por Objetivos (Drucker e Humble), que se resume em como a organização precisa se definir e em que negócio está atuando e onde pretende chegar para atingir seus resultados.

Entre as décadas de 1950 e 1970 surge a visão de integrar a empresa com o ambiente que a envolve. O principal estudioso que propôs esta teoria foi o alemão Ludwig Von Bertalanffy. Neste estudo as organizações são abordadas como sistemas abertos, pois o seu comportamento é probabilístico e não-determinístico, existe uma interdependência entre as partes das organizações, a organização precisa alcançar uma homeostase.

Essa abordagem trouxe uma ampliação na visão dos problemas organizacionais. A visão do homem funcional dentro das organizações é a decorrência principal sobre a concepção da natureza humana.

Na década de 70, surge o planejamento estratégico, que procura definir como, onde, quando e com quem se realizam os negócios. Segundo Chiavenato (1999), o planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. O planejamento estratégico envolve toda a organização, é genérico e sintético e focalizado em longo prazo, no sentido de relacionar a organização com o seu ambiente e orientá-la para seu futuro; o planejamento tático envolve cada unidade ou departamento, estende-se ao médio prazo, envolvendo planos de produção, finanças, marketing e recursos humanos; os planos operacionais focalizam o curto prazo e cobrem cada tarefa ou operação individualmente, na forma de procedimentos – orçamentos, programas ou programações e regras e regulamentos.

A teoria da Contingência marca um passo além da teoria dos sistemas, verificou-se que as características das organizações são decorrentes do que existe fora delas, seu ambiente. O conhecimento do ambiente passou a ser vital para a compreensão dos mecanismos organizacionais. E para defronta-se com o ambiente, a organização utiliza tecnologias que condicionarão a sua estrutura organizacional e seu funcionamento. Também enfatiza o modelo de homem complexo.

Mais recentemente, novas perspectivas foram adicionadas ao corpo de conhecimentos em administração: administração participativa, administração japonesa, administração empreendedora e administração holística, são algumas delas.

Contudo apesar de tantas evoluções com relação às teorias administrativas, uma análise simplificada da maioria das organizações ilustra que são basicamente organizações burocráticas, caracterizadas pela racionalização do trabalho, departamentalização de funções e pela hierarquização do poder administrativo com origens na organização mecanicista (Morgan, 1996).

2. 2 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

A universidade possui todas as características próprias de uma organização complexa com seus objetivos, estratégias, sistemas e procedimentos administrativos e técnicos, estrutura de poder e funções entre outras. De forma clara, percebe-se nela a abordagem de sistema aberto.

A universidade apresenta as características próprias do modelo burocrático, tais como, comunicação formal, estrutura hierárquica, processo de tomada de decisão, metas, sistemas, regulamentos e processos rotineiros para a execução de suas tarefas.

Romero (1988) verifica nas universidades a presença das mesmas características de uma organização segundo a abordagem sistêmica. Mas salienta que as universidades apresentam algumas características que as diferem das demais organizações. Neste sentido denota os seguintes aspectos de distinção: 1) a relativa difusão de autoridade que, por força da própria autonomia, funciona através de zonas de poder e influência parcialmente sobreposta; 2) apresenta uma ambígua relação com a sociedade, sendo por um lado dependente economicamente, e por outro, autônoma no tocante ao prestígio e a importância de suas funções; 3) possuem uma diversidade de fins (ensino, investigação, serviços); 4) as medidas de desempenho possuem um alcance limitado, não servindo de base para fins de planejamento sob o ponto de vista temporal.

As atividades de uma universidade são caracterizadas por complexidades e desafios, e estão sujeitas às muitas tensões internas e pressões externas.

Segundo Valle (1986), as universidades caracterizam-se como uma organização única, que convive com vários mundos. Estes mundos compreendem: 1) a burocracia com a existência de hierarquias, manuais de procedimentos e assuntos conexos; 2) uma comunidade de acadêmicos, na qual os professores se agrupam em faculdades, escolas e departamentos que tendem a relacionarem-se sobre bases igualitárias e menos rígidas do que numa burocracia tradicional; 3) um microcosmo político caracterizado pela existência de forças políticas e grupos de poder interno, que defendem posições e que às vezes expressam-se através de grupos de estudantes, de professores ou de funcionários.

Wood (1995) estabelece várias diferenças entre as características de uma organização com o fim de produção de bens e serviços e organizações universitárias. Dentre as diferenças o autor cita que a disciplina nas organizações universitárias é mínima, a hierarquia é fraca, o processo decisório é lento, e a departamentalização está baseada na especialização.

Mas, por outro lado, as organizações universitárias possuem muitos fatores comuns com as demais organizações empresariais. Alperstedt (2000) destaca a necessidade de interação com o ambiente, e a necessidade do estabelecimento dos objetivos e de uma missão para a organização.

Finger (1988) relaciona as características das organizações universitárias: as decisões caracterizam-se por sua natureza política diluída em órgãos colegiados, a organização é dotada de uma estrutura fragmentada e descentralizada, há consideráveis dificuldades de

mensuração dos produtos que resultam da ação organizacional e a organização não dispõe de padrões de desempenho e compromissos com os resultados.

Em relação aos clientes, a universidade é considerada uma organização de “processamento de pessoas” (ALPERSTEDT, 2000). Os alunos são, ao mesmo tempo, clientes e produtos da universidade. A universidade recebe os alunos com necessidades diversas, atua sobre eles, e os devolve à sociedade. Estes clientes também atuam sobre a organização universitária, pois exigem e freqüentemente conseguem participar do processo decisório.

Devido à natureza de seus clientes a universidade necessita estabelecer, obrigatoriamente, uma forma de gerenciamento e um processo decisório diferente e mais participativo do que as demais organizações. Os profissionais de uma universidade não se adaptam aos padrões normalmente utilizados em outros tipos de organizações. O corpo docente das universidades possui responsabilidades pela transmissão de conhecimentos, pela criação em suas áreas de interesse e pelo seu próprio aperfeiçoamento constante. O corpo técnico-administrativo é responsável pelo desempenho das atividades-meio, proporcionando o suporte necessário para que as atividades fins (ensino, pesquisa e extensão) se concretizem.

Em relação à cultura, cabe à universidade colocar o saber e a própria cultura de várias gerações e civilizações, à disposição dos estudantes e da comunidade. Antes de tudo, a atuação da universidade deverá respeitar os valores culturais, atuais e do passado, quer seja das comunidades, da nação ou das pessoas, para contribuir na criação de uma nova cultura, direta ou indiretamente. Partindo de suas funções de crítica de valores, a universidade tem a oportunidade e a obrigação de analisar e avaliar valores, bem como, de propor novos e melhores valores, como a valorização da liberdade das pessoas e das comunidades, através da participação responsável e crítica nas iniciativas comuns.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E PODER

Segundo Chiavenato (2004, p. 296) “a cultura organizacional é o conjunto de hábitos, valores, crenças, valores e tradições, interações e relações típicos de cada organização”. Assim a cultura organizacional compreende aspectos formais e informais da vida das organizações.

Internamente ou em seus relacionamentos com o ambiente, a organização se expressa segundo sua cultura através de seus instrumentos de comunicação, produtos, eventos, políticas e comportamentos. Segundo Katz e Kan (1978), toda a organização cria a sua própria cultura com seus próprios hábitos, costumes e tabus.

Os aspectos formais da cultura organizacional que envolve as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada são de fácil percepção, mas os aspectos informais que envolvem percepções, sentimentos, atitudes, valores interações informais e normas grupais ficam ocultos, e estes são mais difíceis de compreender como também de sofrerem mudanças (CHIAVENATO, 2004).

Aspectos Formais e Abertos	Características	Aspectos Informais	Características
Estrutura organizacional Títulos e descrições de cargos; Objetivos e estratégias; Tecnologias/práticas operacionais; Políticas e diretrizes de pessoal; Métodos procedimentos; Medidas de produtividade física e financeira.	Componentes visíveis e abertos publicamente observáveis; Orientados para aspectos Operacionais e de tarefas.	Padrões de influências e de poder; Percepções das atitudes; Sentimentos e normas de grupos, Crenças e valores; Padrões de integração informais; Relações afetivas.	Componentes invisíveis e cobertos, afetivos e emocionais; Orientados para os aspectos sociais e psicológicos.

Quadro 1 - Aspectos da cultura organizacional

A cultura organizacional não é estática nem permanente, e sofre alterações com o tempo, dependendo das condições internas e externas. Existem culturas conservadoras que se caracterizam por sua rigidez e conservadorismo, amarradas a padrões ultrapassados e antigos e culturas adaptativas flexíveis e maleáveis.

Conforme Chiavenato (2004), as organizações devem adotar culturas adaptativas e flexíveis para obter maior eficiência e eficácia de seus membros participantes e assim alcançar a inovação necessária para navegar pelas mudanças e transformações do mundo atual.

E para se falar em mudança organizacional não se pode deixar de apresentar o poder enquanto elemento moderador. Quem o possui, pode alterar as estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, e inclusive mudar os processos operacionais.

O poder é um componente da própria cultura organizacional, é possível destacar o poder e vê-lo sob três aspectos distintos: a) Como moldador de culturas organizacionais, por exemplo, organizações marcadas pelo fundador ou por algum dirigente; b) como sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional existente; e c) como transformador de culturas organizacionais (BERTERO, 1989).

Nas organizações, o poder refere-se à capacidade de exercer influências caracterizando os processos organizacionais relacionados às estratégias. É utilizado para referir-se a algum conjunto de transações de influências em potencial, sendo caracteristicamente apoiado pelos

meios de coerção para a obtenção do comprimento de suas ações (Katz e Kahn, 1978). As escolhas estratégicas relacionadas à organização e sua estrutura são feitas pelos arranjos de poder, conhecidos como “coalizões dominantes” (HALLI, 1984).

Na abordagem, contempla-se que para o poder ter efetivamente força “democrática” necessita que seja trabalhado com estratégias.

Fleury (1989) resume a cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, assim como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Esta definição sustenta de forma clara que a cultura organizacional e poder influenciam-se mutuamente.

A cultura e o poder nas organizações guardam um estreito relacionamento, que não pode ser ignorado nas estratégias de mudanças organizacionais. Como um aspecto chave da mudança estratégica, Pettigrew (1989) propõe a mudança no núcleo das crenças e dos pressupostos básicos dos principais tomadores de decisão. Ou seja, propõe mudar as crenças dos detentores do poder legal ou formal representado através da estrutura.

2.4 A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O homem é um ser pensante, um sujeito que reflete sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e atua sobre o processo, contribuindo para a construção e evolução das relações sociais estabelecidas. Desse modo, o vivenciado e as condutas são fundamentalmente organizados pelo sentido que os sujeitos atribuem ao trabalho.

Qualquer organização da atualidade, inserida em um contexto social e econômico em constante mudança, os conflitos são constantes e quase que inevitáveis na tentativa contínua de responder às exigências do mercado globalizado.

A mudança em geral é temida, porque significa perturbação no “status quo” da organização, uma ameaça aos direitos adquiridos pelas pessoas, e transtornos às maneiras estabelecidas de se realizarem as tarefas. As pessoas afetadas pela mudança experimentam algumas confusões emocionais, envolvendo uma sensação de perda e de incerteza, e, embora muitas mudanças não cheguem a provocar os efeitos esperados, a simples expectativa desta leva as pessoas a resistirem (OLIVEIRA, 1997).

Segundo Zander (1977) a resistência é o comportamento que pretende proteger aqueles que o manifestam dos efeitos de alguma situação real ou imaginária. Observa-se que a reação refere-se tanto a uma modificação real como imaginária, pois ela pode se manifestar em situações nas qual a mudança ainda não ocorreu, mas as pessoas supostamente afetadas julgam que a mesma ocorrerá, vindo a comprometer o estado de conforto.

Segundo Hall (1984), ao mesmo tempo em que as organizações são um importante agente estruturador da sociedade, também são um agente de resistência a mudanças. No primeiro caso, as organizações são o meio de estruturação das atividades dos seus membros. No segundo caso, as organizações resistem às mudanças vindas do ambiente, como tentativa de proteção. Essa condição reflete a natureza conservadora, a qual está baseada, na cultura criada pela própria organização com vistas ao cumprimento de seus próprios objetivos.

A cultura organizacional e, particularmente, as relações de poder determinam as resistências a mudanças. Dutra (1989) relaciona as resistências aos processos de mudanças nas organizações como defesa das relações de poder vigente. Essas resistências são em geral refletidas no relacionamento entre as diversas áreas da organização, e estão relacionadas à manutenção de um estado de comodidade nas condições presentes e de escrúpulo para com as condições propostas, sobretudo quando os reflexos das mesmas não são conhecidos.

Zander (1977) relaciona as seguintes condições que conduzem à resistência: 1) a natureza da mudança não está clara para as pessoas afetadas; 2) as pessoas afetadas se encontram sob pressões contraditórias; 3) as pessoas atingidas pelas mudanças são forçadas a aceitá-las; 4) a mudança é feita em bens pessoais, muito mais do que imposições ou sanções impessoais; 5) a mudança ignora as instituições grupais já estabelecidas. E ainda conforme o autor, as resistências são problemas que deverão ser enfrentados por qualquer pessoa ou grupo responsável por mudanças sociais. Porém, as resistências poderão ser evitadas ou reduzidas se as pessoas afetadas forem auxiliadas a compreender as necessidades das mudanças. É preciso ainda conhecer explicitamente como as pessoas se sentem a respeito da mudança, e o que pode ser feito em relação a tais sentimentos.

É fundamental, para que as mudanças ocorram que, a autoridade central estimule o risco compartilhado e a sua contrapartida que é o reconhecimento compartilhado.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal de Santa Maria no âmbito dos Departamentos Didáticos do Centro de Ciências Sociais e Humanas. Participaram da pesquisa sete docentes, chefes de departamento e sete técnico-administrativos, secretários de departamento. O grau de escolaridade dos docentes é de mestrado a doutorado e dos técnico-administrativos é de 2º grau, 3º grau e pós-graduação.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário entregue para os chefes e secretários dos departamentos didáticos e, posteriormente tabulou-se os dados para análise. O questionário foi dividido em seis tópicos englobando questões de acordo com a intenção do estudo.

Códigos convencionados: 5- Concordo totalmente, 4- Concordo parcialmente, 3- Indiferente, 2- Discordo parcialmente, 1- Discordo totalmente.

Os demais dados foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e documental.

Para a análise dos resultados foi usado o termo Respondentes A – chefes e Respondentes B – secretários.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As tabelas aqui apresentadas serão comentadas individualmente para melhor compreensão da análise e interpretação.

4.1 CULTURA (Visão Geral) - Questões de 1 a 5

Tabela 1. Para resolver os principais problemas são aceitas idéias inovadoras que não estejam de acordo com as tradições e normas vigentes na Instituição.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente				
Discordo parcialmente			4	57,14
Indiferente	5	71,44	3	42,86
Concordo Parcialmente	1	14,28		
Concordo totalmente	1	14,28		
SOMA	7	100	7	100

A maioria dos respondentes A são indiferentes à questão da aceitação de idéias inovadoras, que não estejam de acordo com as tradições e normas vigentes na instituição enquanto que os respondentes B discordam parcialmente.

Tabela 2. As crenças e os valores transmitidos de uma gestão administrativa para outra influenciam de maneira satisfatória no desempenho das atividades e na solução de problemas da Subunidade.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente	1	14,28		
Discordo parcialmente			1	14,28
Indiferente	3	42,86	4	57,14
Concordo Parcialmente	3	42,86	2	28,58
Concordo totalmente				
SOMA	7	100	7	100

Uma parte significativa dos respondentes A concordam parcialmente e uma outra parte significativa juntamente com a maioria dos respondentes B são indiferentes quanto à influência das crenças e dos valores transmitidos de uma gestão administrativa para outra no desempenho satisfatório das atividades e na solução de problemas.

Tabela 3. Há conhecimento objetivo sobre problemas relativos a recursos e despesas na Instituição e a Subunidade recebe informações sobre tais aspectos.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente				
Discordo parcialmente			3	42,86
Indiferente	1	14,28		
Concordo Parcialmente	4	57,14	3	42,86
Concordo totalmente	2	28,58	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

A maioria dos respondentes A e dos respondentes B concordam que há conhecimento objetivo sobre os problemas relativos a recursos e despesas da instituição, e que a subunidade recebe informações adequadas sobre tais aspectos.

Tabela 4. Há uma preocupação equilibrada entre recursos financeiros, recursos humanos e com a inovação na Subunidade.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente			1	14,28
Discordo parcialmente	1	14,28	1	14,28
Indiferente	3	42,86	2	28,58
Concordo Parcialmente	3	42,86	3	42,86
Concordo totalmente				
SOMA	7	100	7	100

Uma parte significativa dos respondentes A e dos respondentes B concordam parcialmente que há uma preocupação equilibrada entre os recursos humanos e recursos financeiros na subunidade, enquanto outra parte significativa dos respondentes A e B são indiferentes.

Tabela 5. Os procedimentos e as técnicas operacionais vigentes satisfazem o andamento dos serviços.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente				
Discordo parcialmente	2	28,58		
Indiferente	1	14,28	4	57,14
Concordo Parcialmente	3	42,86	3	42,86
Concordo totalmente	1	14,28		
SOMA	7	100	7	100

Os procedimentos e as técnicas operacionais vigentes satisfazem parcialmente o andamento dos serviços na visão dos respondentes A e dos respondentes B.

4.2 PLANEJAMENTO - Questões de 6 à 11

Tabela 6. Os planos para a subunidade são feitos para curto prazo e se baseiam no desempenho passado.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente			1	14,28
Discordo parcialmente	1	14,28	1	14,28
Indiferente	4	57,14	3	42,86
Concordo Parcialmente	2	28,58	2	28,58
Concordo totalmente				
SOMA	7	100	7	100

Quanto aos planos para a subunidade serem feitos em curto prazo e se basearem no desempenho passado, a maioria dos respondentes A e uma parte significativa dos respondentes B são indiferentes.

Tabela 7. As ações empreendidas se baseiam na necessidade urgente de resolver determinados problemas sem um efetivo planejamento.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente			1	14,28
Discordo parcialmente	4	57,14	3	57,14
Indiferente	1	14,28	2	28,58
Concordo Parcialmente	2	28,58		
Concordo totalmente			1	14,28
SOMA	7	100	7	100

A maioria dos respondentes A e dos respondentes B discordam que as ações empreendidas se baseiam na necessidade urgente de resolver determinados problemas sem um efetivo planejamento.

Tabela 8. A planificação das ações se faz com base na análise racional dos problemas e das situações previstas no futuro.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente			2	28,58
Discordo parcialmente	1	14,28		
Indiferente	3	42,86	1	14,28
Concordo Parcialmente	1	14,28	4	57,14
Concordo totalmente	2	28,58		
SOMA	7	100	7	100

A maioria dos respondentes B concordam parcialmente que a planificação das ações é feita com base na análise racional dos problemas e das situações previstas no futuro, enquanto que uma parte significativa dos respondentes A são indiferentes e outra parte concordam totalmente.

Tabela 9. O planejamento é tipicamente voltado para corrigir deficiências passadas e manter as condições atuais.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente			1	14,28
Discordo parcialmente	3	42,86		
Indiferente	1	14,28	2	28,58
Concordo Parcialmente	2	28,58	3	42,86
Concordo totalmente	1	14,28	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

Os respondentes B concordam que o planejamento é tipicamente voltado para corrigir deficiências passadas e manter as condições atuais. Entre os respondentes A não há consenso nesta questão.

Tabela 10. O planejamento é voltado principalmente para responder às exigências de última hora e consegue atingir parcialmente algumas metas mais arrojadas.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente	1	14,28	2	28,58
Discordo parcialmente	1	14,28	1	14,28
Indiferente	2	28,58	1	14,28
Concordo Parcialmente	2	28,58	3	42,86
Concordo totalmente	1	14,28		
SOMA	7	100	7	100

Tanto os respondentes A como os respondentes B concordam parcialmente que o planejamento é voltado para responder exigências de última hora e atinge parcialmente algumas metas mais arrojadas.

Tabela 11. O planejamento é em grande parte preventivo e voltado para metas arrojadas de médio e longo prazo. Cumpre a grande maioria dos programas conforme os padrões definidos.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente	1	14,28	1	14,28
Discordo parcialmente	2	28,58	2	28,58
Indiferente	1	14,28	2	28,58
Concordo Parcialmente	1	14,28	1	14,28
Concordo totalmente	2	28,58	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

Não há consenso nesta questão entre os respondentes A e também entre os respondentes B.

4.3 PRODUTIVIDADE - Questões 12 a 13

Tabela 12. Geralmente permite-se que o pessoal determine por si mesmo o que considera padrões satisfatórios de produtividade e desenvolva suas atividades segundo tais padrões.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente	1	14,28		
Discordo parcialmente			1	14,28
Indiferente	1	14,28	3	42,86
Concordo Parcialmente	4	57,14	2	28,58
Concordo totalmente	1	14,28	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

Na visão dos respondentes A e B há uma permissão parcial para que o pessoal determine por si mesmo o que considera padrões satisfatórios de produtividade e trabalhe segundo tais padrões.

Tabela 13. Existem recursos humanos suficientes para a realização dos trabalhos dentro dos padrões aceitáveis sem a necessidade de exercer pressão.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente				
Discordo parcialmente			2	28,58
Indiferente	3	42,86	2	28,58
Concordo Parcialmente	3	42,86	2	28,58
Concordo totalmente	1	14,28	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

Para uma parte significativa dos respondentes A, existem recursos humanos para realizar o trabalho dentro de padrões aceitáveis, sem a necessidade de exercer qualquer pressão. Entre os respondentes B não há esta concordância.

4.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL - Questões 14 a 15

Tabela 14. A comunicação organizacional existente na Subunidade é basicamente eficiente.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente				
Discordo parcialmente	1	14,28		
Indiferente	1	14,28	3	42,86
Concordo Parcialmente	3	42,86	3	42,86
Concordo totalmente	2	28,58	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

Tanto os respondentes A como os respondentes B concordam que a comunicação existente na subunidade é eficiente.

Tabela 15. A comunicação informal (boatos, rumores e intrigas) é um costumeiro veículo de comunicação na Subunidade.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente	3	42,86	3	42,86
Discordo parcialmente	1	14,28	2	28,58
Indiferente				
Concordo Parcialmente	2	28,58	1	14,28
Concordo totalmente	1	14,28	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

A maioria dos respondentes A e B acreditam que a comunicação informal não é um costumeiro veículo de comunicação na subunidade. Mas aproximadamente 44% concordam com a afirmação.

4.5 CONFLITOS - Questões de 16 à 19

Tabela 16. Não existem desacordos entre as pessoas, porque elas evitam entrar em polêmicas ou tratar de assuntos que podem gerar controvérsias e dificuldades pessoais.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente	1	14,28	1	14,28
Discordo parcialmente	3	42,86	2	28,58
Indiferente	2	28,58	3	42,86
Concordo Parcialmente				
Concordo totalmente	1	14,28	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

Tanto os respondentes A como os B discordam que não existem conflitos entre as pessoas porque elas evitam entrar em polêmicas ou tratar de assuntos que podem gerar controvérsias e dificuldades pessoais.

Tabela 17. As pessoas tomam cuidado em deixar transparecer seus conflitos e irritações pessoais procurando sempre conservar a amizade, mesmo que essas situações possam prejudicar a instituição.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente			1	14,28
Discordo parcialmente	4	57,14	2	28,58
Indiferente	1	14,28	4	57,14
Concordo Parcialmente		0,0		
Concordo totalmente	2	28,58		
SOMA	7	100	7	100

Os respondentes A discordam que as pessoas tomam cuidado em deixar transparecer seus conflitos e irritações pessoais para conservar amizades. A maioria dos respondentes B são indiferentes quanto a esta questão.

Tabela 18. Os conflitos são enfrentados abertamente, examinando-se suas causas de forma a solucioná-los razoavelmente.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente			1	14,28
Discordo parcialmente	1	14,28	1	14,28
Indiferente	2	28,58	2	28,58
Concordo Parcialmente	3	42,86	3	42,86
Concordo totalmente	1	14,28		
SOMA	7	100	7	100

Há concordância entre os respondentes A e B que os conflitos são enfrentados abertamente e na busca das causas para solucioná-los.

Tabela 19. Usam-se freqüentemente a autoridade e a hierarquia como meio de solucionar os conflitos.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente	4	57,14	2	28,58
Discordo parcialmente	1	14,28	3	42,86
Indiferente	2	28,58	1	14,28
Concordo Parcialmente			1	14,28
Concordo totalmente				
SOMA	7	100	7	100

Os respondentes A e B discordam que a autoridade e a hierarquia são freqüentemente utilizadas para solucionar os conflitos.

4.6 PODER - Questões 20 a 22

Tabela 20. A política da instituição favorece a autonomia para a tomada de decisões.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente			1	14,28
Discordo parcialmente				
Indiferente	1	14,28	5	71,44
Concordo Parcialmente	4	57,14		
Concordo totalmente	2	28,58	1	14,28
SOMA	7	100	7	100

A maioria dos respondentes A concordam que a política da instituição favorece a autonomia para a tomada de decisões, já para a maioria dos respondentes B a questão é indiferente.

Tabela 21. São exigidas habilidades específicas para desenvolver atribuições de chefia na Subunidade.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente	3	42,86		
Discordo parcialmente			1	14,28
Indiferente	1	14,28	1	14,28
Concordo Parcialmente	2	28,58	2	28,58
Concordo totalmente	1	14,28	3	42,86
SOMA	7	100	7	100

Uma parte significativa dos respondentes A discordam totalmente e uma parte significativa dos respondentes B concordam totalmente que são exigidas habilidades específicas para desenvolver atribuições de chefia na subunidade.

Tabela 22. O poder conferido pelas atribuições do cargo é satisfatório.

OPINIÃO DOS SERVIDORES	RESPONDENTES A		RESPONDENTES B	
	FREQ	%	FREQ	%
Discordo totalmente				
Discordo parcialmente	2	28,58	2	28,58
Indiferente	4	57,14	1	14,28
Concordo Parcialmente	1	14,28	3	42,86
Concordo totalmente			1	14,28
SOMA	7	100	7	100

Parte significativa dos respondentes B concordam parcialmente que o poder conferido pelas atribuições do cargo é satisfatório. Os respondentes A, na sua maioria, são indiferentes à questão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à cultura organizacional nos departamentos didáticos conclui-se que aceitação de idéias inovadoras para resolver os principais problemas não é usada costumeiramente nas subunidades, levando-se em consideração apenas os hábitos vigentes na organização, muitas vezes ultrapassados e antigos, o que denota resistência às mudanças.

Quanto ao planejamento, percebe-se a necessidade de planos bem definidos que ampliem a racionalidade, tornem transparentes os objetivos, metas e prazos, diminuam a burocracia e considerem as especificidades acadêmicas e administrativas.

Sabe-se que os planos, metas e diretrizes, antes de serem aprovados, ganham consistência própria em função do processo adotado para sua elaboração. As principais idéias estratégicas que possam impulsionar a organização para o futuro, necessariamente deveriam surgir de trabalhos conjuntos entre dirigentes, técnicos e os demais que compõe a comunidade departamental. Mas infelizmente nas subunidades o processo não acontece dessa forma. Para que o processo aconteça de uma forma mais harmônica, seria necessário engajar todos na

elaboração do planejamento, a partir daí todos revelariam seu pensamento e percepções e tornaria os processos mais ricos, dinâmicos e participativos.

Ressalta-se a satisfação dos respondentes no que diz respeito a determinação de padrões de produtividade para o desenvolvimento das atividades. Na visão dos respondentes B não há recursos humanos suficientes para a realização dos trabalhos. Portanto é importante que se faça um estudo esclarecedor sobre esta questão, para posteriormente se fazer um remanejamento para as áreas mais carentes visando redimensionar tal situação. Salienta-se que este estudo deve utilizar uma avaliação de caráter qualitativo e quantitativo dos servidores.

Constata-se que a comunicação organizacional nas subunidades é eficiente, o que demonstra que a comunicação integrada, tão importante nas organizações, está sendo evidenciada pelos respondentes.

Salienta-se a existência de uma abertura quanto aos esclarecimentos e da resolução dos conflitos e a autoridade não é utilizada para solucioná-los. Daí conclui-se que existe aceitação de divergências no ambiente de trabalho.

Diante da discordância quanto à exigência de habilidades específicas para o desenvolvimento de atribuições, sugere-se treinamento das atividades administrativa para os chefes, que pela condição de docente muitas vezes não a possuem, evitando-se a transferência de atribuições da chefia para o técnico-administrativo.

Tem-se ainda a posição de que é preciso repensar a estrutura da Instituição para possibilitar o desenvolvimento de gestores na busca de aperfeiçoamento.

6 BIBLIOGRAFIA

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em organizações universitárias**: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis. Tese, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

BERTERO, Carlos O. **Cultura Organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, Maria T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São paulo: Atlas, p.29-44,1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier,2004.

DUTRA, Joel Souza. **A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos**. In: FLEURY, Maria T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São paulo: Atlas, p.155-168,1989.

FINGER, Almeri Paulo. (org). **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FLEURY, Maria T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São paulo: Atlas, p.15-27,1989.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1984.

KATZ D e KAHN, R. L. – **Psicologia Social das Organizações**.São Paulo: Atlas, 1978.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, Maria T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São paulo: Atlas, p.145-153,1989.

ROMERO, J. J. B. **Concepções de Universidade.** In: Finger, Almeri Paulo (org).
Universidade: organização, planejamento e gestão. Florianópolis:
UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

VALLE, Victor M. **La evaluación em las organizaciones universitárias.** In Liderança e
administração na Universidade. Florianópolis. Ed. UFSC, 1986.

WOOD, Thomas Jr. (organizador). **Mudança Organizacional.** São paulo: Atlas, 1995.

ZANDER, Alvin. **Resistência às modificações:** análise e prevenção. In BALCÃO, Yolanda
F, e Cordeiro Laerte L. 3. ed. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro:
Fundação Getúlio Vargas, p. 371-80, 1977.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.