



Revista Pensamento Contemporâneo em  
Administração

E-ISSN: 1982-2596

[jmoraes@id.uff.br](mailto:jmoraes@id.uff.br)

Universidade Federal Fluminense  
Brasil

Alves Rodrigues Ferreira, Kamilla; Moura, Luiz Rodrigo; Silveira Cunha, Nina Rosa; Leite  
de Moura, Luiz Eduardo

CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL  
BRASILEIRA

Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 6, núm. 3, julio-septiembre,  
2012, pp. 69-87

Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742845006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

ORGANIZATIONAL CULTURE AND VALUES IN A BRAZILIAN UNIVERSITY

**Kamilla Alves Rodrigues Ferreira**

[kamillarodrigues@hotmail.com](mailto:kamillarodrigues@hotmail.com)

Departamento de Administração e Contabilidade - Universidade Federal de Viçosa – Viçosa – MG, Brasil

**Luiz Rodrigo Moura**

[luizrcmoura@gmail.com](mailto:luizrcmoura@gmail.com)

Departamento de Administração - Centro Universitário de Negócios em Administração (UNA) – Belo Horizonte – MG, Brasil

**Nina Rosa Silveira Cunha**

[ninarosa@ufv.br](mailto:ninarosa@ufv.br)

Departamento de Administração e Contabilidade - Universidade Federal de Viçosa – Viçosa – MG, Brasil

**Luiz Eduardo Leite de Moura**

[Prof.lelmoura@gmail.com](mailto:Prof.lelmoura@gmail.com)

Departamento de Administração - Universidade Presidente Antonio Carlos (UNIPAC) - Belo Horizonte – MG, Brasil

### Resumo

A escassez de estudos voltados à cultura organizacional em instituições públicas deve-se, muitas vezes, à percepção de que a cultura das organizações públicas é equivalente à das organizações privadas. Nessa pesquisa, propõem-se dois objetivos: 1) apresentar as características culturais de três órgãos que compõem um segmento de uma instituição pública, através de seus valores e orientações de cultura; e 2) identificar no âmbito da mesma unidade as diferenças entre os valores e as orientações culturais dos órgãos que a compõe. Escolheram-se como ambiente de pesquisa os órgãos subordinados à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) da Universidade Federal de Viçosa (UFV), em razão da importância das instituições de ensino no desenvolvimento social e econômico do País. Caracteriza-se como uma pesquisa aplicada e apresenta os valores e as orientações culturais de uma instituição pública, através da aplicação e adaptação do Modelo de Análise Cultural Integrado, desenvolvido por Cercal (2001), com base nos modelos de análise dos valores e da cultura de Nelson e Loureiro (1996) e Trompenaars (1994), respectivamente. Os resultados apontam que nos três órgãos estudados, pertencentes à mesma Pró-Reitoria, há diferenças evidentes, principalmente no que tange ao relacionamento, ao tempo e à forma de lidar com o ambiente. Concluiu-se que essas diferenças têm por base os valores praticados por seus integrantes, bem como às próprias características de cada órgão.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Valores organizacionais. Instituição pública. Instituição Federal de Ensino Superior.

### Abstract

There are few studies focused on organizational culture in public institutions should be often the perception that the culture of public organizations is equivalent to private organizations. In this argument probably does not take into account the specificities of a public organization or the purposes for which it is created. In this research, we propose two goals: 1) to introduce the cultural characteristics of three agencies that make up a segment of a public institution, through their cultural values and orientations, and 2) verify that within the same unit there are differences between values

and cultural orientations of the bodies that compose it. Chosen as the research environment the subordinate offices to the Dean of Planning and Budget (PROPLAN) Federal University of Viçosa (UFV), because of the importance of educational institutions in social and economic development of the country. It is characterized as an applied research and presents the values and cultural orientations of a public institution, through application and adaptation of the Integrated Cultural Analysis Model, developed by Cercal (2001), based on analytical models of the values and culture of Nelson and Loureiro (1996) and Trompenaars (1994), respectively. The results show that the three organs studied, belonging to the same Dean, there are clear differences, especially in regard to the relationship, time and how to deal with the environment. It was concluded that these differences are based on the prices charged by its members, as well as to the characteristics of each organ.

**Keywords:** Organizational culture. Organizational values. Public institution. Federal Institution of Higher Education.

## **Introdução**

Recuperado da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Sociais e aplicado ao espaço organizacional, o tema cultura, pode ser considerado ponto-chave para o entendimento das ações humanas, o que possibilita identificar grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Pires e Macêdo (2006) acreditam que a cultura significa mais do que regras, hábitos ou artefatos pertencentes a um grupo social e passa a ser a construção dos significados partilhados pelos indivíduos desse grupo.

Uma forma de proporcionar compreensão mais ampla e visão diferenciada a respeito do comportamento nas organizações é o estudo da cultura organizacional. Acredita-se que, como elemento do cotidiano organizacional, confere identidade própria às instituições, sejam públicas, sejam privadas.

Apesar da explícita utilidade em pesquisar e delinear a cultura organizacional nas organizações públicas, os estudos contínuos nessa área têm sido limitados tanto por parte do número de pesquisadores envolvidos no assunto quanto em trabalhos publicados. Nos últimos 11 anos foram encontrados apenas 15, como apontam Silva e Fadul (2010).

A percepção errônea de que a cultura das organizações públicas é equivalente à das organizações privadas e à imutabilidade das culturas em órgãos públicos é um dos fatores limitantes aos estudos direcionados à cultura organizacional em instituições públicas. Para contestar tais argumentos, Fadul e Silva (2009) sintetizam os estudos de diversos autores para corroborar a afirmação de que a cultura organizacional das instituições públicas e privadas é diferente.

Autores como Schein (2009) e Trompenaars (1994) acreditam que a cultura representa a forma como cada grupo de indivíduos encara e soluciona seus problemas e as situações de seu cotidiano. Também Fadul e Silva (2009) argumentam que cada organização possui uma história e uma lógica de funcionamento singular, o que se traduz em traços culturais próprios.

A cultura é, portanto, construída ao longo do tempo e da história da organização e cada organização – pública e privada – possui diferentes atores, histórias e acontecimentos. Outros estudos ainda afirmam que cada organização é única, com características e funções próprias e, por isso, apresenta uma cultura também própria. Isso evidencia que a cultura nas organizações públicas merece ser estudada, pois, pela sua diversidade, há muito que acrescentar.

Na contramão dos estudiosos que defendem a similaridade da cultura nas organizações privadas e públicas, propõe-se nesse estudo: 1) apresentar as características culturais de três órgãos que compõem uma unidade administrativa de uma instituição pública, através da identificação de seus valores e orientações de cultura; e 2) identificar no âmbito da mesma unidade as diferenças dos valores e das orientações culturais dos órgãos que a compõe.

Face ao exposto, optou-se por estudar uma organização pública. No caso, uma instituição de ensino pela importância dessas instituições no desenvolvimento social e econômico do País, com a formação e colocação de profissionais no mercado de trabalho. O estudo focou uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Escolheram-se, como *locus* do trabalho, os órgãos subordinados à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

A preocupação em investigar o assunto pautou-se na peculiaridade da organização como setor público e da área objeto de estudo, a PROPLAN, considerada estratégica para a definição dos rumos e da posição da UFV nos cenários nacional e internacional, atendendo a uma rede de *stakeholders*, ou seja, a todo o público que a cerca. Uma das funções da PROPLAN é assessorar a Administração Superior no processo de decisão e planejamento global da Universidade, daí sua importância significativa no permanente aperfeiçoamento dos processos de administração universitária e atendimento de sua missão e objetivos. A PROPLAN oferece apoio fundamental ao desenvolvimento das demais atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) e administrativas. E, como todo órgão, apresenta características implícitas de comportamento de seus integrantes, comportamento esse impregnado de sentimentos, emoções, valores e crenças. Apresenta, pois, valores que delineiam as suas ações e que tendem a orientar sua cultura.

Isto posto, surgem os seguintes questionamentos: quais os valores dos órgãos subordinados à PROPLAN? Qual o perfil desses valores e de suas orientações de cultura?

O entendimento de tais questionamentos reveste-se de importância singular ao discutir tal perspectiva, a fim de contribuir com a literatura especializada em Administração, mostrando a conjugação das teorias, e suscitar possíveis aplicações em novas pesquisas. Acrescenta-se ainda que a preocupação em se investigar o assunto desperta o interesse em estudá-lo em organizações públicas, como as instituições de ensino, no caso a UFV, e em especial em área como a da PROPLAN, responsável pelos rumos da Universidade, a médio e a longo prazos.

Pretende-se ainda neste trabalho mostrar a necessidade de se particularizar cada estudo, seja em organização, comunidade ou sociedade, uma vez que cada ambiente de estudo deve ser considerado uma unidade específica, única e personalizada e não o reflexo de outras organizações, comunidades ou sociedades. Reforçando esse argumento, ressalta-se que, mesmo os órgãos sob a mesma direção possuem diferentes valores e cultura, principalmente em instituições com fins e estruturas diversos.

O suporte teórico que alicerçou a pesquisa foram os valores universais utilizados para mensurar a cultura. Usaram-se os modelos de caracterização de valores e de cultura de Nelson e Loureiro (1996) e de Trompenaars (1994), respectivamente, que permitiram o delineamento dos perfis de valores e das orientações culturais, ou seja, como os valores encontrados são colocados em prática. Não obstante, as categorias culturais de Trompenaars (1994) estarem, em parte, direcionadas para a cultura de negócios, a pesquisa utilizou-se dessas categorias e tentou adaptá-las para as instituições públicas, como instrumento auxiliar no levantamento da cultura. Ainda, adaptou o Modelo da Análise Cultural Integrado (MACI),

desenvolvido e construído por Cercal (2001), a partir dos modelos de Nelson e Loureiro e Trompenaars.

### **Cultura e Cultura Organizacional**

A fundamentação teórica da cultura organizacional encontra-se estribada na escola da Antropologia Social e da Sociologia Organizacional. Sua origem remonta aos estudos antropológicos de Tylor (apud AKTOUF, 1994, p. 40), definindo a cultura como o “conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grandes grupos sociais”.

Da Antropologia, destacam-se os estudos de Geertz (1989, p. 4), que entende a cultura como “uma ciência interpretativa à procura de significados que estão impregnados nas teias entrelaçadas entre os indivíduos.” Na mesma área situam outros estudiosos que debruçaram sobre o tema, destacando-se os trabalhos de Keesing (1974), Sahlins (1997), Benedict (s/d) e outros citados por Fadul e Silva (2009).

Freitas (2007, p. 11), ao salientar a dificuldade de se conceituar cultura na Antropologia, afirmou que “Kroeber e Kluckholm identificaram cerca de 160 diferentes definições, ainda que todas elas considerem o cultural e o social como campos distintos, porém inter-relacionados, que se manifestam nos modos de vida de uma sociedade ou grupo e na sua produção concreta e abstrata”.

Diante do exposto, percebe-se que não se trata de um tema de fácil abordagem, porque a própria definição de cultura já é considerada uma manifestação cultural.

Completando essas considerações, Fleury e Fischer (1990) entendem que para os antropólogos os padrões culturais seriam uma estrutura que permite atribuir significado a determinadas ações e, em razão da qual, se realiza algo. Os sociólogos acreditam que a cultura possa ser analisada em virtude da elaboração do universo simbólico: “o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade” (FLEURY; FISCHER, 1990, p. 17).

A partir das regras e sistemas delineados na interação humana, a realidade ganha significados característicos e cria condições para o compartilhamento de sentidos e representações comuns nos grupos sociais. Assim, “a cultura deve ser entendida como ‘redes’ de significados que se combinam e se recombina, gerando sempre novos padrões que formam os contextos nos quais se desenrolam e se tornam significativas as ações sociais” (VASCONCELOS et al., 2004, p. 5).

O termo cultura foi trazido à literatura organizacional por Andrew Pettigrew, na década de 1970, através das expressões cultura organizacional ou cultura corporativa (FERREIRA et al., 2002). Alguns autores entendem a cultura organizacional como o “universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico” (SARAIVA, 2002, p. 191) e acreditam que ela seja um guia que indica por quais caminhos a organização estruturou o seu negócio (CERCAL, 2001).

Nesse sentido e no entendimento de Martins e Frost, e Meyerson e Martins, citados por Silva e Fadul (2010), as culturas organizacionais podem ser vistas como únicas, monolíticas e integradas, ou mesmo diferenciadas, em razão dos diversos grupos dentro da organização. Ainda, pode ser ambígua e paradoxal. Significa dizer que a cultura organizacional ao ser

analisada deve considerar os diversos grupos de indivíduos por possuírem interesses diferenciados. Para Silva e Fadul (2010)

A organização deixa de ser vista como unidade totalmente integrada e passa a ser vista como conjunto de indivíduos que, em algum aspecto, podem ter valores totalmente compartilhados entre todos; em outros momentos, alguns valores só conseguem ser compartilhados por alguns indivíduos e alguns grupos, enquanto outros valores apenas são compartilhados temporariamente (SILVA; FADUL 2010, p.655).

Padoveze e Benedicto (2005) consideram que a cultura organizacional influencia e orienta a tomada de decisão em todos os níveis da organização e, por isso, deve ser considerada o aspecto mais importante da empresa: “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” (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005, p. 2).

Na concepção de Nelson e Loureiro (1996), a cultura organizacional é como uma porção de valores, ou seja, afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável, adotados pelos membros de uma organização. Os autores consideram que a cultura age como mecanismo de controle e que os valores presentes em uma organização só constituem uma cultura quando influenciam significativo número de indivíduos.

### **O Estudo da Cultura Organizacional**

No entendimento de Smircich (1983), duas são as categorias da cultura organizacional enfocadas: a primeira considera a cultura organizacional como uma ferramenta (variável) na aplicação de estratégias e na condução do rumo das empresas com mais efetividade, podendo significar que o seu desempenho seja o resultado do compromisso assumido pelos seus membros e dos valores e crenças compartilhados pelos mesmos. Na segunda categoria, a cultura é vista como uma metáfora, ou seja, o resultado da construção social da realidade.

Entre as diversas formas de se analisar a cultura organizacional na literatura, uma das mais conhecidas e citadas nos estudos é a de Schein (2009), que compartilha da primeira categoria, considerando-a variável. Define a cultura como o conjunto (padrão) de suposições básicas compartilhadas, descobertas ou inventadas por um grupo, a respeito da forma de lidar com problemas de adaptação e integração (internos e externos). Tal padrão apresenta um bom funcionamento e, então, é considerado válido e passível de ser ensinado aos novos membros como a forma correta de atuar em tais situações.

Schein (2009), conforme a visibilidade da cultura para o observador, analisa a cultura organizacional em três níveis: dos artefatos visíveis, dos valores compartilhados e das pressuposições básicas ou suposições comuns.

A cultura visível é aquela facilmente percebida pelo ambiente externo. O segundo nível de análise trata dos valores compartilhados pelos indivíduos da organização. O nível cultural mais profundo é aquele que avalia as suposições comuns, verdades implícitas inerentes às organizações, formadas pelas experiências vividas em conjunto.

Os elementos que constituem a cultura de uma organização surgem da experiência compartilhada entre seus membros. Alguns desses elementos (artefatos) podem ser percebidos mais facilmente pelo ambiente externo. Eles representam a cultura visível da organização, ou seja, o aspecto mais superficial da cultura.

Fazem parte desses artefatos a arquitetura da organização, as normas, os ritos, a maneira das pessoas se vestirem, suas ações, as histórias, os heróis, os métodos de trabalho – premiações, punições, resoluções de conflitos –, os símbolos, entre outros (SCHEIN, 2009; FERREIRA et al., 2002; SELDIN; RAINHO; CAULLIRAUX, 2003;PIRES; MACÊDO, 2006;CRUZ, 2007).

Deal e Kennedy (2000) salientam que os artefatos visíveis exercem a função de preservar os valores, como orientadores do comportamento das pessoas nas organizações. Os valores compartilhados formam, portanto, o segundo nível da cultura organizacional. Estes representam a direção comum a todos os indivíduos da organização, os padrões a serem alcançados pelo grupo, transformam as atividades diárias em ações importantes e atitudes em ações de destaque.

Os valores compartilhados criam forte identificação entre os membros e, com isso, as organizações encontram fonte de força, uma vez que os indivíduos passam a se sentir parte da organização, e assim, a vida organizacional passa a ter significado para eles. Os valores comportamentais influenciam a vida organizacional ao possibilitar a percepção de seus prioritários. Conforme esses valores, sugerem que informações são consideradas importantes para o processo de tomada de decisão, auxiliam ainda a determinar até que ponto os indivíduos podem crescer profissionalmente na organização e também a comunicar ao ambiente externo o que a organização deseja oferecer e o que ele pode esperar dela (FREITAS, 2009).

Embora os valores possam ser articulados, existem diferenças entre os valores expostos, ou seja, valor dito, e os valores de ação, aqueles que refletem o comportamento dos indivíduos (CRUZ, 2007).

O nível cultural mais profundo é aquele que avalia as suposições comuns, verdades implícitas inerentes às organizações, formadas pelas experiências vividas em conjunto. Schein (2009) considera que a essência da cultura organizacional encontra-se justamente nesse nível. São estes pressupostos que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. A violação de algum desses pressupostos é inadmissível para os indivíduos (SCHEIN, 2009; CRUZ, 2007).

Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são (FLEURY; FISCHER, 1990, p. 20).

Assim, os valores podem ser considerados matéria-prima a ser transformada em pressupostos inconscientes, o que leva esta pesquisa a focar de perto os valores para delinear as orientações culturais do órgão estudado (KATZ; KAHN, 1976; OTT, 1989; LUTHANS, 1995; TAMAYO; GONDIM, 1996; DEAL; KENNEDY, 2000; OLIVEIRA;TAMAYO, 2004).

### **Pressupostos Culturais: o Perfil dos Valores Grupais**

Para delinear os pressupostos culturais de uma organização, uma das formas utilizadas por Nelson e Loureiro (1996) foi a identificação do perfil dos valores grupais. Para isso, usaram-se os valores (ou dimensões) chamados universais – **Trabalho, Relações, Controle e Pensamento** –, que foram divididos em outras quatro subdimensões contraditórias, mas complementares (Quadro 1). Os valores referem-se às necessidades e funções comuns a todos os sistemas humanos.

Valores Universais ou Dimensões	Subdimensões
Trabalho	Esforço Tempo Conclusão de tarefas Qualidade
Relações	Afeto Empatia Sociabilidade Lealdade
Controle	Domínio Status Político Liderança
Pensamento	Abstração Planejamento e Organização Comunicação Flexibilidade

**Quadro 1:** Dimensões ou valores universais e suas subdimensões

**Fonte:** Adaptado de NELSON ; LOUREIRO, 1996.

Nas subdimensões do Trabalho, Nelson e Loureiro (1996) explicam que a ênfase no **tempo** (rapidez) e a pressão para terminar o serviço (**conclusão das tarefas**) comprometem a **qualidade**. Porém, o **esforço** é valorizado quando o maior empecilho encontrado é o tempo.

As subdimensões referentes a Relações dizem respeito a relacionamentos informais entre as pessoas. Dessa forma, **afeto** aproxima as pessoas e está intimamente ligado a receber atenção; **empatia** relaciona-se a dar atenção, saber colocar-se no lugar da outra pessoa. **Sociabilidade**, por exemplo, valoriza a formação de grupos e **lealdade** refere-se à aproximação longa e durável seja entre pessoas ou grupos.

A dimensão **Controle** relaciona-se às diferentes influências estratégicas: **domínio** é a imposição de uma vontade superior aos subordinados; **status** favorece o ego individual por meio de símbolos ou desigualdades; **política** envolve a manipulação através de mecanismos externos e indiretos; e, **liderança** é o controle por meio do carisma. Na prática, essa última forma de controle é a mais aceita, sendo muitas vezes reverenciada.

Por fim, na dimensão Pensamento, a **abstração** é a subdimensão que trabalha com as generalidades; **planejamento e organização** focalizam-se nos detalhes. **Comunicação** é a transmissão de ideias e **flexibilidade** está relacionada à iniciativa individual, adaptabilidade organizacional, capacidade de assumir riscos e capacidade de empreendedorismo.

Considerando-se, esse contexto, a rede informal, representada pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, é um importante fator do sistema cultural, que pode tanto ser integradora quanto desintegradora.

### **Pressupostos Culturais: Orientações de Valores nos Relacionamentos Interpessoais**

Outra forma para delinear os pressupostos culturais de uma organização é considerar as orientações de valores que influenciam os relacionamentos entre os indivíduos. Cercal (2001, p.76) resgatou uma ferramenta de análise cultural, construída e desenvolvida por



Trompenaars. O Modelo de Trompenaars “traz como vantagem principal a análise da cultura a partir dos pressupostos básicos acerca da maneira como a organização trabalha seus valores, considerando-os sob sete aspectos, a saber: regras, relacionamento, sentimentos, envolvimento, *status*, tempo, natureza.” Essa vantagem contribui para a intercessão entre os valores encontrados, fazendo a respectiva correspondência com as categorias culturais. Ao se conciliar os valores estudados e desenvolvidos por Nelson e Loureiro (1996), construiu-se um instrumento capaz de identificar e relacionar esses valores com as categorias culturais. Trompenaars (1994) também acredita que toda cultura se diferencia de outras através de soluções específicas a determinados problemas. Passa então a examiná-los sob três dimensões: os oriundos dos relacionamentos pessoais; os que surgem com a passagem do tempo; e os relacionados com o ambiente. Em decorrência este autor apresenta cinco orientações de valores de **como as pessoas se relacionam entre si**:

*Universalismo versus Particularismo (regras versus relacionamentos)*: Universalista é o comportamento que considera que as regras se aplicam a todos, não importando a posição hierárquica ou quaisquer tipos de relações afetivas entre os membros. Particularista é aquele que é influenciado pelo grau de relacionamento entre os indivíduos e considera serem possíveis exceções para todas as regras. Concentra-se na natureza excepcional das circunstâncias.

*Coletivismo versus Individualismo (grupo versus indivíduo)*: A cultura coletivista orienta-se pelos objetivos e metas comuns, o fim é representado pelo grupo. As melhorias dirigidas às capacidades individuais são vistas como meios para se chegar a esse fim. O individualismo é o comportamento que se orienta ao “eu”, no qual o indivíduo é visto como o fim e as melhorias no plano coletivo são os meios de atingi-lo.

*Neutro versus Emocional (neutralidade versus sentimentos expressos)*: Os membros de uma cultura neutra mantêm seus sentimentos controlados e ocultos, demonstrações de alegria ou tristeza podem ser vistas como ostentosas. Nas culturas com alto grau de afetividade, os membros não se importam em demonstrar claramente seus sentimentos, predomina o emocional.

*Difuso versus Específico (variedade de envolvimento versus restrição de envolvimento)*: No relacionamento difuso é permitido que as pessoas permeiem em diversas áreas da vida do indivíduo. As áreas pessoal e profissional convivem lado a lado, e os objetivos individuais devem estar em harmonia com os objetivos do grupo. No relacionamento específico, apenas é permitido o acesso em áreas restritas: pessoas do relacionamento profissional têm acesso somente a esta área profissional, e o mesmo se dá com os indivíduos que fazem parte do relacionamento pessoal.

*Conquistas versus Atribuições (fazer versus ser)*: Outro aspecto da cultura é que em algumas o reconhecimento é conferido às pessoas com base naquilo que elas realizaram, conquistaram. Em outras o *status* é concedido de acordo com o que a pessoa “é”. O *status* passa a ser atribuído devido, por exemplo, à idade, sexo, classe social ou instrução e não dos resultados obtidos no trabalho.

Há ainda duas outras orientações a serem levadas em consideração, as quais influenciam os relacionamentos interpessoais: a orientação em relação ao tempo e em relação ao ambiente.

Com relação ao tempo, as culturas que desempenham suas atividades de forma paralela apresentam-se de maneira **sincrônica**. Para alcançar um objetivo final, existe a possibilidade

de se pularem etapas ou de desenvolver alguma etapa mais importante antes de outra. Quando há um tempo e caminho preestabelecidos para cada fase e não existe a possibilidade de se queimarem etapas no desenvolvimento de tarefas, diz-se que o tempo é visto de forma **sequencial**.

As culturas possuem também duas orientações em relação ao ambiente: a como o órgão trabalha com os clientes e como se relaciona com outros órgãos. Na cultura **dirigida internamente**, acredita-se que o homem pode e deve impor sua vontade ao ambiente onde se encontra. O órgão deve fazer prevalecer seus modos de ação. Em outra via, segundo a cultura **dirigida externamente**, o homem é parte do ambiente e que pode e se deve adaptar a ele.

## Metodologia

O foco desse estudo são os órgãos subordinados à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) da Universidade Federal de Viçosa (UFV): a equipe Proplan, que exerce suas atividades na sede da própria Pró-Reitoria, a Diretoria Financeira (DFN) e a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI). Entre as principais atribuições da Pró-Reitoria destaca-se a de assessorar a Administração Superior em seu Planejamento Institucional e na elaboração de seu Plano de Gestão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2009).

A equipe Proplan é responsável pela coordenação e compatibilização das atividades de planejamento da UFV, análise das condições operacionais da Universidade (em relação a aspectos como produtividade, custos, expansão e outros), estabelecimento de fluxos de informações entre os órgãos da UFV (BORGES; SABIONI; MAGALHÃES, 2006).

A Diretoria Financeira (DFN) tem por atribuições o controle dos recursos financeiros e orçamentários da UFV, controle dos recursos provenientes de convênios, atendimento às auditorias de órgãos conveniados, auxílio à Administração Superior na distribuição racional de verbas federais e na manutenção de todos os registros orçamentários e financeiros.

A Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) presta assistência a todos os órgãos da UFV no que se refere à criação e implantação de sistemas de informação internos e externos, elabora *home pages* para a própria Universidade, além de apoiar os usuários através de seu *site*, entre outras atribuições.

Nesta pesquisa, foram considerados todos os servidores em exercício efetivo (53 indivíduos) dos três órgãos, caracterizando-se de natureza censitária, obtendo-se 47 questionários respondidos.

Como pesquisa aplicada, buscou-se neste trabalho apresentar valores e orientações culturais de uma unidade administrativa de uma instituição pública, através da aplicação e adaptação do Modelo de Análise Cultural Integrado, desenvolvido por Cercal (2001) com base na adaptação dos modelos de análise dos valores e da cultura de Nelson e Loureiro (1996) e de Trompenaars (1994), respectivamente.

Enquadra-se também como descritiva, uma vez que descreveu as características de determinada população (GIL, 2002), nesse caso, as características dos órgãos subordinados à PROPLAN. A pesquisa apresentou ainda caráter quantitativo, quanto aos procedimentos de mensuração das respostas fechadas.

Os dados foram coletados pela aplicação de questionários, através dos quais foi possível identificar o perfil dos valores de cada órgão, e, ainda, observar a percepção de como o grupo

externaliza seus valores, correspondendo às suas orientações culturais, refletindo a sua cultura.

Para identificar o perfil dos valores grupais foram elaborados 16 conjuntos de quatro frases cada, correspondentes às subdimensões. Cada frase seria uma assertiva correspondente a uma subdimensão dos valores universais de Nelson e Loureiro (1996), ou seja, Trabalho, Relações, Controle e Pensamento (Quadro 1). O respondente deveria atribuir pontuações de 1 a 4 para cada frase, retratando uma subdimensão, com o impedimento de repetir a pontuação no mesmo conjunto, escolhendo entre alternativas mutuamente exclusivas, identificando para cada conjunto a gradação de preferências do entrevistado. O objetivo seria descobrir os valores mais importantes das subdimensões, relacionadas a cada valor universal ou dimensão, priorizando aquelas consideradas mais relevantes e que melhor descrevessem as características do grupo. Cada subdimensão apareceu quatro vezes e podia ser pontuada de 1 a 4 pontos por questão, resultando em valores que seriam no mínimo 4, caso o respondente pontuasse sempre 1, e, no máximo 16, caso pontuasse sempre 4 para aquela subdimensão. As respostas no total somariam 160 pontos, e quanto maior a pontuação de uma dimensão ou valor universal, maior relevância seria conferida àquela dimensão ou valor.

Em relação aos pressupostos culturais foram elaborados oito conjuntos de sete frases, relacionadas às orientações de cultura de Trompenaars (1994), em que o entrevistado deveria utilizar a escala de atitude tipo *Likert* e atribuir valores 1 a 4, em que 1 é “Discordo plenamente” e 4 “Concordo plenamente”. Nessas frases poderia haver repetições na escala escolhida em cada conjunto. A partir da análise tentou-se compreender que dimensões/valores universais em que a cultura é considerada (adaptação do Modelo de Análise Cultural Integrado, desenvolvido por Cercal).

Os dados coletados foram tabulados nos softwares *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, n. 15) e *Microsoft Office Excel*, para possibilitar o agrupamento das respostas e o cálculo das médias. Por se tratar de uma pesquisa descritiva, a Análise Exploratória de Dados (EAD) baseou-se em procedimentos estatísticos descritivos, a fim de espelhar o que as pessoas alocadas em cada órgão subordinado à PROPLAN valorizavam e a maneira como cada órgão trabalhava seus valores.

## Resultados e Discussões

Os resultados das subdimensões, correspondentes aos valores universais ou às dimensões de Nelson e Loureiro (1996), são apresentados e, na sequência, são expostas as relações entre os valores e as orientações de cultura, como esses valores são colocados em prática no ambiente de trabalho e as principais diferenças entre eles nos órgãos estudados, caso existam. A análise pautou-se na adaptação das categorias/orientações culturais, desenvolvidas por Trompenaars.

### *O perfil dos valores grupais – o que a equipe Proplan, a DFN e a DTI valorizam*

A análise que se segue serve para delinear a cultura e referem-se aos valores universais, segundo Nelson e Loureiro (1996). Esses valores são divididos em quatro grandes dimensões que, por sua vez, são divididas em outras subdimensões. As dimensões e suas respectivas subdimensões são: **Trabalho** – Esforço, Tempo, Conclusão de Tarefas, Qualidade; **Relações** – Afeto, Empatia, Sociabilidade, Lealdade; **Controle** – Domínio, *Status*, Político, Liderança; **Pensamento** – Abstração, Planejamento e Organização, Comunicação e Flexibilidade. Na Tabela 1 encontram-se as duas primeiras pontuações médias mais altas e as duas últimas com

as menores pontuações médias e as suas subdimensões e dimensões correspondentes, em cada órgão subordinado à Pró-Reitoria. Considerou-se que as maiores médias aproximam-se dos valores universais, podendo significar forte influência no comportamento organizacional.

**Tabela 1 - Pontuação média e classificação dos valores grupais das subdimensões – Equipe Proplan, DFN e DTI**

Órgãos  Classificação	Equipe Proplan			DFN			DTI		
	Subdimensão	Média	Dimensão ou Valor Universal	Subdimensão	Média	Dimensão ou Valor Universal	Subdimensão	Média	Dimensão ou Valor Universal
Primeira	Qualidade	13,00	Trabalho	Político	11,80	Controle	Qualidade	12,48	Trabalho
Segunda	Sociabilidade	11,85	Relações	Abstração	11,53	Pensamento	Esforço	12,20	Trabalho
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Penúltima	Domínio	6,14	Controle	Sociabilidade	8,53	Relações	Político	7,72	Controle
Última	Status	6,00	Controle	Empatia	6,67	Relações	Status	6,68	Controle

**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2010.

**Equipe Proplan – Qualidade** foi a subdimensão que obteve maior pontuação média (13,00), o que revela que a realização de um bom trabalho é o que mais tem valor nesse órgão. A segunda maior pontuação foi **Sociabilidade**, com pontuação média de 11,86, podendo indicar que existe no ambiente de trabalho grande apreço pela formação de grupos de relacionamentos. Esses resultados mostram que a subdimensão **Qualidade** acompanha a **Sociabilidade**, que implica estruturação correta do trabalho, visando qualidade, o que parece impelir a sua realização com interação dos membros da equipe (Tabela 1).

A menor pontuação obtida foi referente à subdimensão **Status** – pontuação média de 6,00 – indicando que no órgão, em geral, não há tanta valorização dos títulos e posições. A segunda menor pontuação foi **Domínio** – 6,14 pontos. Observa-se pelo resultado que na equipe Proplan o controle pela imposição de vontade (Dominação) e pela influência de posição (*Status*) não são valorizados. Fica patente que a dimensão **Controle**, formada pelas subdimensões Domínio, *Status*, Político e Liderança, não é aceita.

**DFN** – A maior pontuação média recebida foi para subdimensão **Político** (11,8), indicando que no órgão há necessidade de se ter “jogo de cintura” para lidar com as diferentes situações. A segunda maior pontuação média foi na subdimensão **Abstração** (11,53), o que revela que, na DFN, a tendência à reflexão e ao uso da capacidade intelectual é muito valorizada, o que é próprio da área financeira, uma vez que os funcionários lidam com cálculos, ou seja, raciocínio matemático (Tabela 1).

As menores pontuações médias foram: **Empatia** (6,67) e **Sociabilidade** (8,53). Empatia está relacionada a “saber colocar-se no lugar dos outros”. A baixa pontuação pode indicar que o grupo não valoriza essa prática no ambiente de trabalho. Pode também revelar que no órgão os grupos não são muito afetos à socialização.

Talvez este último seja reflexo da pouca oportunidade de se dar atenção aos colegas, devido à necessidade de alta concentração mental na realização do trabalho, para não incorrer em

erros, uma vez que o órgão sofre constantes auditorias externas. Esse fator deve ser levado em conta, pois exige prestação de contas de verbas públicas, em conformidade com a legislação, e fortes pressões dessas auditorias. A dificuldade de se conseguir maior integração social talvez seja devida à essa situação vivenciada.

**DTI** – As subdimensões **Qualidade** e **Esforço** foram as que apresentaram as maiores pontuações (12,48 e 12,2, respectivamente). Isso indica que no órgão o empenho dos funcionários é muito valorizado, principalmente para se atingir a qualidade do trabalho. Em contrapartida, as menores pontuações no nível agregado ficaram com as subdimensões **Status** (6,68) e **Político** (7,72). Percebe-se com essas pontuações que a DTI não as valoriza, principalmente se utilizadas como instrumentos de influência e de controle (Tabela 1).

Como a tecnologia da informação está integrada a todas as atividades universitárias, bem como a evolução da ciência da computação, que gera tecnologias de ponta, ressalta-se que a DTI é um órgão catalisador e integrador de várias atividades e de diversas unidades administrativas e acadêmicas. É um dos órgãos mais requisitados pela comunidade universitária, e qualquer “quebra” de qualidade na prestação de serviços causa grandes problemas e prejuízos para o sistema organizacional.

#### ***Orientações de Valores nos Relacionamentos Interpessoais – como é orientada a cultura da equipe Proplan, DTI e DFN***

Nessa seção analisa-se a percepção dos respondentes de como os valores são colocados em prática no ambiente da PROPLAN e de como os seus órgãos trazem embutidos os pressupostos básicos com os quais trabalha os seus valores. Nessa análise são apresentadas as categorias/orientações de relacionamento: Universalismo, Particularismo, Individualismo, Coletivismo, Neutro, Emocional, Específico, Difuso, Conquistas, Atribuições, Sincrônico, Sequencial, Dirigido Internamente e Dirigido Externamente.

Na Tabela 2 são mostradas as orientações de cultura, percebidas pelos órgãos subordinados à PROPLAN, com as duas primeiras pontuações médias mais altas e as duas últimas pontuações médias mais baixas, e a sua classificação para cada órgão.

**Tabela 2 - Pontuação média e classificação das orientações de cultura - Equipe da Proplan, DFN e DTI**

Órgãos Classificação	Equipe Proplan		DFN		DTI	
	Orientação de Cultura	Média	Orientação de Cultura	Média	Orientação de Cultura	Média
Primeira	Dirigido Externamente	13,00	Dirigido Internamente	11,20	Dirigido Externamente	12,08
Segunda	Difuso	11,57	Individualismo	10,00	Sincrônico	11,84
...	...	...	...	...	...	...
Penúltima	Sequencial	8,57	Conquistas	8,73	Particularismo	8,92
Última	Neutro e Particularismo	6,43	Universalismo	8,53	Neutro	7,88

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

**Equipe Proplan** – A Tabela 2 mostra que a orientação **Dirigida Externamente** foi a que recebeu a maior pontuação média (13,00), indicando que os funcionários percebem que no órgão existe a consciência de que a adaptação às necessidades dos clientes e a atenção às necessidades dos outros órgãos é de grande importância. Na concepção de Trompenaars

(1994) a categoria Dirigida Externamente alicerça-se nos fatores adaptação e flexibilidade frente ao cliente (interno ou externo) e às modificações das demandas externas. A segunda maior pontuação foi a orientação **Difuso** (11,57), revelando que na equipe Proplan não há uma delimitação rígida entre as áreas da vida pessoal e profissional. O relacionamento dos funcionários dá-se nos dois âmbitos: pessoal e profissional (Tabela 2). Na categoria Difuso ocorre interação entre o pessoal e o profissional, conforme Trompenaars (1994). Observa-se que essas orientações são os pontos em que a equipe Proplan pode trabalhar e conseguir cada vez mais a melhoria no desempenho de suas atividades, alcançando assim a **Qualidade** tão valorizada pelo órgão, conforme mostrada na Tabela 1.

As menores pontuações alcançadas foram as orientações **Neutro** e **Particularismo**, ambas com 6,43 pontos em média, e a **Sequencial** (8,57) que está relacionada ao tempo (Tabela 2). A baixa pontuação da orientação **Neutra** revela que, na equipe Proplan, não há espaço para ocultar seus sentimentos. De outra forma, significa dizer que os funcionários sentem-se à vontade para demonstrar seus sentimentos. Essas pontuações tendem a revelar que não existe abertura para a prática de exceções ou de qualquer particularidade a que venham beneficiar poucos em detrimento do todo. Nesse sentido, as regras tendem a ser cumpridas por todos, de forma universal, não vendo com bons olhos as pessoas que não cumprem todas as regras. Para Trompenaars (1994) a orientação Neutra implica em uma conduta fria, reprimindo emoções, não revelando sentimentos ou o que se pensa. O Particularismo, enfatizando mais os relacionamentos, cria redes informais e entendimentos pessoais, mesmo que seja para modificar o sistema, prejudicando o todo. A orientação Sequencial implica em seguir um caminho direto em uma linha reta e de forma rígida, não permitindo intromissões que venham desviar esse caminho. Estas orientações expressaram-se com a menor pontuação, indicando expressiva rejeição pela da equipe Proplan.

**DFN** - As orientações **Dirigida Internamente** e **Individualismo** obtiveram as maiores pontuações médias, respectivamente, 11,20 e 10,00 (Tabela 2). A primeira tem a ver com a forma de ação interna do órgão em relação aos clientes externos, podendo demonstrar que a DFN tenta controlar o meio externo, impondo-lhe a sua vontade (mesmo que esse meio externo o pressione com suas demandas). É uma forma de exercitar implicitamente o **Controle**. Vale observar na Tabela 1 que apenas na DFN uma subdimensão de **Controle** (Político) recebeu pontuação média alta. Tudo leva a crer que a DFN precisa saber se “movimentar” no atendimento dos pedidos e na burocracia financeira de seus procedimentos, sem poder se desviar, ficando “presa” de uma legislação e controle rígidos por parte de auditorias (interna e externa). A categoria Dirigida Internamente revela atitude, em geral, dominadora, com possibilidades de conflitos, focando a própria função, não sabendo lidar com as mudanças. Quando estas chegam geram certo desconforto e no Individualismo, conforme Trompenaars, ocorre o personalismo e as pessoas tendem a se realizar sozinhas. É o que revelou a DFN com comportamento voltado para a satisfação (alcance de objetivos) do indivíduo. Há certa predominância da visão do indivíduo como fim das ações realizadas, desenvolvendo mecanismos internos (**Dirigida Internamente**) para assegurar o seu intento. De certa forma, o fato de a orientação **Individualismo** (Tabela 2) ter obtido alta pontuação, confirma a baixa pontuação da **subdimensão Empatia** (Tabela 1) na avaliação do Perfil de Valores Grupais da DFN.

Contrapondo as categorias anteriores, as menores pontuações alcançadas foram **Universalismo** (8,6) e **Conquistas** (8,73). Nesse sentido, por obter a menor pontuação, o raciocínio inverso indica que na DFN algumas regras podem ter exceção e não são universais ou para todos. A orientação **Conquistas** refere-se ao fato de o reconhecimento dos indivíduos

pelo órgão não ocorrer em virtude daquilo que eles realizam, mas levando-se em conta classe social, instrução, sexo, dentre outros. Esses resultados vão ao encontro do que foi postulado por Trompemaars (1994) ao afirmar que o Universalismo foca mais nas regras do que nos relacionamentos e na categoria Conquistas o uso de títulos é relevante à medida da competência necessária ao desenvolvimento do trabalho.

**DTI** – Com pontuação média de 12,08 no nível de cultura, a orientação **Dirigido Externamente** foi a que recebeu maior pontuação (Tabela 2). Isso revela que a cultura do órgão é orientada para “fora”, focando o cliente externo, direcionando as suas ações e adaptando-as às necessidades do cliente. A segunda maior pontuação média do nível de cultura real foi **Sincrônico** (11,84). No nível real, a pontuação de Sincrônico assinala que para o alcance das metas, o órgão desenvolve várias tarefas ao mesmo tempo, priorizando as mais importantes, adotando atitudes e procedimentos que visam às conveniências na prestação de serviços a seus clientes. É possível perceber coerência e harmonia entre os comportamentos de **Dirigido Externamente** e **Sincrônico**. Parece haver completa interação no exercício dessas orientações, de conformidade com os estudos de Trompemaars (1994).

As menores pontuações foram do **Particularismo** (8,92) e **Neutro** (7,88), indicando que no órgão não há necessidade de manter ocultos os sentimentos e não existe espaço para exceções às regras na DTI.

**Relação entre valores e as orientações de cultura** – Os valores tendem a construir as orientações de cada cultura, impregnando cada unidade organizacional de características e elementos próprios em sua prática.

Na **equipe Proplan**, a **Qualidade** é o valor (subdimensão) mais importante na execução do **Trabalho** (dimensão). Outro valor considerado pelo grupo foi o da **Sociabilidade**, assinalando que no ambiente de trabalho existe grande apreço pela formação de grupos de relacionamentos. Esses valores se complementam e caracterizam de certa forma, o modo de agir da equipe Proplan: ao buscar a qualidade, é necessária uma boa comunicação entre o grupo e o meio externo. Daí a manifestação da cultura **Dirigida Externamente** por acreditar na importância de conhecer e de se adaptar às necessidades dos clientes externos e internos (comunidade universitária, órgãos governamentais, instituições públicas, dentre outros), primando pela qualidade e posicionando-se de forma estratégica na definição dos rumos e no atendimento dos objetivos organizacionais. Acredita-se que a orientação do órgão no que tange à forma de relacionamento com o ambiente influencia a cultura dos indivíduos da Proplan. Concomitante a essa cultura, surge a categoria **Difuso**, como reflexo dos valores sociais. Há que se observar que, na equipe Proplan, a realidade ganhou significados característicos, mesclando valores e pressuposições básicas, o que permitiu construir os padrões culturais **Dirigido Externamente** e **Difuso**.

Na **Diretoria Financeira**, o grupo valoriza a subdimensão **Político** para lidar com as diversas situações que se apresentam e a tendência à reflexão (**Abstração**) como aspecto importante na execução de suas atividades. A alta pontuação, no nível cultural real, das categorias **Dirigido Internamente** e **Individualismo**, indica algumas características do órgão, como acreditar que é possível ao órgão impor (controlar) seus modos de ação ao meio externo e que a consecução dos objetivos individuais é muito importante. O padrão **Dirigido Internamente** parece revelar justamente o caráter do trabalho da DFN: uma vez que deve seguir trâmites legislativos para distribuição dos recursos aos demais órgãos da UFV, não é possível atender a quaisquer demandas externas. Assim acaba por impor determinações que nem sempre vão ao encontro das necessidades dos “clientes”, adotando valores de caráter político que lhe faculta

lidar com as situações.

Na **Diretoria de Tecnologia da Informação** foi identificada que a **Qualidade** é o valor (subdimensão) mais importante para o órgão na realização do trabalho, e isso se espelha também na classificação da subdimensão **Esforço**, que pode ser encarada como a busca da qualidade através do empenho na realização do trabalho.

Esse esforço pela busca da qualidade é orientado, como se pode perceber pela cultura **Dirigida Externamente**, para as necessidades do cliente. Essa orientação também se alinha às características da tecnologia da informação que exige comunicação intensa com o meio externo para captação das novidades tecnológicas. Ao se levar em consideração as atividades exercidas pela DTI – desenvolvimento de software, manutenção de redes, entre outros – percebe-se claramente que esse tipo de trabalho também é pressionado por demandas internas e externas, a exigir o exercício de várias tarefas simultaneamente (orientação Sincrônica), que visam atender, com qualidade, aos serviços solicitados.

***As diferenças identificadas entre os órgãos da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV*** – As principais diferenças identificadas entre as culturas dos órgãos estudados, equipe Proplan, DFN e DTI, parecem ser advindas do funcionamento do próprio órgão, como afirmam Schein (2009), Trompenaars (1996) e Fádul e Silva (2009), da própria atividade exercida e também da sua estrutura.

Na **equipe Proplan**, por exemplo, por contar com um número menor de indivíduos que os demais órgãos estudados, abre mais espaço à sociabilidade o que resulta em grupos de relacionamentos mais intensos. Uma vez que a equipe é responsável pela comunicação da Pró-Reitoria com os demais órgãos administrativos da UFV, e em especial com o seu ambiente externo, é necessário incentivar uma cultura de abertura ao ambiente externo.

Já na **DFN**, as atividades exigem maior grau de impessoalidade e de concentração, o que caracteriza uma cultura mais individualista e voltada para si, assim como se tem dado maior ênfase aos valores de abstração e políticos.

Na **DTI** ocorre o contrário. Dadas as características das atividades realizadas e também as características intrínsecas da informação e da tecnologia – ambas rápidas, mutantes e sempre inovadoras – caracteriza-se uma cultura mais voltada para o ambiente externo.

### **Considerações Finais**

A importância da análise da cultura organizacional em organizações públicas está no fato de esse conhecimento poder contribuir para o desenvolvimento da gestão de organizações desse âmbito. Ao se conhecer aquilo que os indivíduos de uma organização valorizam e acreditam, é possível traçar planos de ação para fortalecer o que une os membros ou aparar as pontas que podem vir a ser causa de choques culturais prejudiciais à organização.

Em face disso, tentou-se delinear as principais características culturais de três órgãos ligados à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Viçosa, através da análise de seus valores e das orientações de cultura. Com a adaptação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado (MACI), apresentaram-se os dois valores mais relevantes e os dois menos apreciados dentro de cada órgão. Também pela utilização do MACI, apresentaram-se as orientações de cultura de cada órgão.



A conexão dos estudos de Nelson e Loureiro (valores universais) e de Trompennars (orientações culturais) permitiu trabalhar e relacionar esses conceitos de forma interativa, trazendo reflexões sobre a realidade de cada órgão em particular e suas possíveis implicações nas ações de seus gestores. Nessa junção foi possível observar que valores e informações devem ser levados em conta nas tomadas de decisão e o que o órgão pode oferecer ao seu meio ambiente e o que o ambiente espera dele. Não obstante as categorias de Trompennars estarem voltadas, em parte, para o ambiente dos negócios, a sua utilização permitiu verificar que os valores estudados se ajustaram a essas orientações culturais, como instrumento utilizado, no contexto de uma instituição pública. É verdade que o cerne da pesquisa foi a identificação dos valores universais e a sua conciliação com as orientações. Estas, por sua vez, conseguiram expressar uma amplitude significativa e uma gama variada de categorias, parecendo exaurir as possibilidades de combinações de valores.

No contexto explorado, os valores mais significativos expressaram-se em comportamentos (valores de ação), formando as orientações culturais. Assim é que na equipe Proplan, os valores de Qualidade e de Sociabilidade permitiram caracterizar como orientações das culturas denominadas Dirigida Externamente e Difusa. Na Diretoria Financeira, as culturas Dirigida Internamente e Individualismo encontram-se impregnadas dos valores Políticos e de Abstração. Por sua vez, na Diretoria de Tecnologia da Informação, os valores de Qualidade e Esforço é que delineiam as culturas Dirigida Externamente e Sincrônica.

Pode-se questionar se esses resultados são bons ou ruins. Não é objetivo da pesquisa proceder a uma avaliação. Todavia, cabe esclarecer que, do ponto de vista pragmático, os resultados obtidos são poderosos instrumentos norteadores das ações dos gestores, auxiliando na *performance* do órgão, uma vez que permite ao gestor trabalhar e apurar as arestas entre o que é desejável e indesejável, entre o que é ou não permitido, de forma a possibilitar ao gestor lidar com problemas de adaptação e de integração, orientando os membros como atuar em situações diferentes e a tomar decisões coerentes com os valores compartilhados. Ensina os gestores a reconhecer e a lidar com essas diferenças.

Pode-se inferir, portanto, que as orientações culturais foram influenciadas pelos valores postulados por seus integrantes. Os valores universais parecem estar voltados diretamente para comportamentos que caracterizam a cultura, mostrando elementos peculiares a cada orientação cultural. Todavia, não se pode deixar de mencionar as influências próprias de cada órgão, em face de seus objetivos, estrutura e demandas ambientais.

No caso da equipe Proplan, isso é explícito em razão de os resultados indicarem que as subdimensões Qualidade e Sociabilidade são consideradas as mais importantes levando-se em conta as características do trabalho, uma vez que configura as orientações culturais Dirigida Externamente e Difusa. A pesquisa mostra que a realidade ganhou significados característicos ao mesclar esses valores com a prática do trabalho. A equipe, ao acreditar na importância do relacionamento com seus *stakeholders* e de sua relevância estratégica na definição dos rumos da UFV, adota essas subdimensões como seus valores maiores, permitindo-se orientar para o lado “de fora” da Instituição (Dirigido Externamente) e para um relacionamento interpessoal (Difuso), permitindo-se assim melhor desempenho e qualidade.

Na DFN, as subdimensões predominantes foram a Política e a Abstração, contrapondo-se às subdimensões encontradas de Empatia e Sociabilidade, diferentemente às registradas na equipe Proplan. Provavelmente a dicotomia verificada esteja relacionada à constante

concentração mental e à obrigatoriedade de prestação de contas das verbas públicas, em conformidade com a legislação, além de pressões exercidas por auditorias, principalmente em nível federal. Qualquer falha implica sanções não só para a própria DFN, mas para UFV e seus dirigentes. Por isso, a provável dificuldade de integração social, revelando que, no órgão, os grupos não são muito afetos à socialização. Esses valores refletem, com propriedade, as orientações culturais Dirigida Internamente e Individualismo.

Os resultados indicaram também que na DTI as orientações de cultura Dirigida Externamente e Sincrônica encontram-se impregnadas dos valores de Qualidade e de Esforço. É válido, considerando-se que suas atividades são pressionadas por demandas internas e externas, com o exercício simultâneo de tarefas, a exigir esforço constante em busca da qualidade dos sistemas informacionais. Por ser um órgão que visa integrar as várias atividades e unidades administrativas e acadêmicas, a falha na qualidade na prestação de serviços pode gerar o caos em toda a UFV, mormente com seu ambiente externo.

Os resultados também revelaram a existência de valores e de orientações de cultura diferenciados em órgãos subordinados à mesma unidade administrativa, no caso a PROPLAN. Isso alerta para o fato de que órgãos sob o comando de mesma unidade administrativa, com finalidades e estruturas diferentes, podem apresentar valores e culturas diferentes.

Com base no que foi discutido, pode-se dizer que os resultados apresentaram consistência com a base teórica em que se respaldou a pesquisa.

Devido à complexidade do tema e aos possíveis desdobramentos que esse pode assumir, há neste estudo certas limitações: o instrumento utilizado foi aplicado em situações e realidades diferenciadas à organização em foco; o objeto de coleta de dados adotado pode não abranger a realidade, pois é um tema subjetivo de difícil percepção por leigos no assunto; reduzido embasamento teórico relacionado ao tema observado em instituições de ensino público; em se tratando de uma pesquisa descritiva e exploratória, há dificuldade de generalização dos resultados obtidos; principalmente, por ter sido realizada dentro da própria Instituição, o que fez com que as pessoas sentissem medo de expor o que realmente pensam.

Sugere-se, para posteriores trabalhos que visem estudar cultura em organizações públicas, que sejam aplicados outros modelos de análise cultural, com técnicas mais adequadas ao objeto de estudo. Sugere-se também a realização de outros trabalhos com recortes temporais maiores.

## Referências

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BORGES, J.M.; SABIONI, G.S.; MAGALHÃES, G.F.P. **A Universidade Federal de Viçosa no Século XX**. Viçosa: Editora UFV, 2006.

CERCAL, M. A. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. 132 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001. Disponível em: <http://www.google.com.br>. Acesso em: 16 set. 2006.

CRUZ, A. T. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira de energia**. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto COPPEAD de Administração, 2007.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Cambridge; Basic Books, 2000.

FADUL, E.; SILVA, L. P. Cultura organizacional: diversidade de interpretações e possibilidades de estudo no contexto das organizações públicas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

FERREIRA, M. C. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 7, n.2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2008.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron – McGraw Hill, 1991.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2002.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

LUTHANS, F. **Organization culture**. New York: McGraw-Hill, 1995.

NELSON, R. E.; LOUREIRO, M. C. **Cultura organizacional: vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1996.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./maio./jun. 2004.

OTT, J. S. **Organizational culture perspective**. Pacific Grove: Brooks Cole Publishing Company, 1989.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 44, vol. 11, n.2. mar./abr. 2005. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo>. Acesso em: 18 fev. 2008.

PIRES, J. C. S; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 187-207. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_413.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_413.pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SELDIN, R.; RAINHO, M.A.F.; CAULLIRAUX, H.M. **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão** – uma abordagem sobre resistência às mudanças. XXIII ENEGEP. Disponível em: <http://www.gpi.ufrj.br>. Acesso em: 22 fev. 2008.

SILVA, L. P., FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v.14, n.4, p.651-669, jul./ago. 2010

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, n.3, Cornell University, 1983.

TAMAYO, A.;GONDIM, M. G.C.Escala de valores organizacionais.**Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **UFV em números**. 2008. Disponível em: <<http://www.ufv.br/proplan/ufvnumeros/numeros2008.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

VASCONCELOS, I. F.G; MASCARENHAS, A. O.; PROTIL, R.M. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. **Revista de Administração de Empresas (RAE-eletrônica)**, v. 3, n. 1, Art. 11, Jan./Jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br> >. Acesso em: 14 dez. 2007.