

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/ CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

SIMONE ALMEIDA DA SILVA

**MUDANÇAS DE CENÁRIO E IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

João Pessoa

2013

SIMONE ALMEIDA DA SILVA

MUDANÇAS DE CENÁRIO E IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional
em Gestão em Organizações Aprendentes, da
Universidade Federal da Paraíba, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em Gestão em
Organizações Aprendentes.

Orientadora: Profa. Dra. Célia Cristina Zago

João Pessoa

2013

SIMONE ALMEIDA DA SILVA

MUDANÇAS DE CENÁRIO E IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional
em Gestão em Organizações Aprendentes, da
Universidade Federal da Paraíba, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em Gestão em
Organizações Aprendentes.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Célia Cristina Zago
Orientadora (UFPB)

Professora Dra. Simone Bastos Paiva
Examinadora externa (UFPB)

Professora Dra. Emeide Nóbrega Duarte
Examinadora interna (UFPB)

Dedico este trabalho a minha mãe,
expressão do amor divino em minha
existência.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu amigo, meu refúgio, minha fortaleza, e à Virgem Maria, pela doce e terna companhia durante essa jornada;

A minha “mainha”, pela presença amiga, pelo consolo nos momentos difíceis, além do seu amor maternal demonstrado durante essa trajetória;

A minha orientadora, a Professora Célia Cristina Zago, pela orientação segura, precisa e sempre pertinente. Sua grandeza de alma contribuiu para que eu me tornasse uma pessoa melhor. Obrigada!

À Banca Examinadora, composta pelas Professoras Emeide Nóbrega Duarte e Simone Bastos Paiva, pelas valiosas contribuições para este estudo;

Aos servidores da Progep, pela disponibilidade em participar deste estudo, e pela contribuição para o fortalecimento da gestão pública;

Aos colegas de Mestrado, pelo aprendizado compartilhado e pela feliz convivência. Em especial, às colegas de jornada, Emília Fernandes Pimenta, Maíze Sousa Virgolino de Araújo, Sarah Araújo de Lucena, Lilian Santos Galvão e Sidnéia Maia de Oliveira Rêgo, companheiras de todos os momentos;

À Regina, a quem, carinhosamente, chamo de “Poliana”, pelas inúmeras palavras de encorajamento e sabedoria. Sua amizade é um grande tesouro;

À Roberta, pela precisa orientação estatística, que contribuiu para o enriquecimento do trabalho;

Aos Professores do MPGOA, pelos ensinamentos compartilhados, que propiciaram as ferramentas essenciais para o aprendizado colaborativo;

A Cijame da Costa Soares Júnior, secretário do MPGOA, pela presteza e generosidade em todos os momentos;

Aos amigos que colaboraram direta e indiretamente para a concretização desse sonho.

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo analisar as principais mudanças ocorridas na cultura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, na percepção dos entes organizacionais, nos últimos dez anos, depois da proposição do novo modelo de gestão – o Gespública - como também a renovação do quadro organizacional através de novas contratações e de desligamentos dos antigos servidores. Para se alcançar esse propósito, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Identificar, através da percepção dos sujeitos da pesquisa, o perfil da cultura na unidade organizacional antes das mudanças; b) O perfil da cultura da unidade organizacional depois das mudanças; c) Analisar as possíveis alterações culturais ocorridas com as mudanças; d) Analisar se as mudanças culturais podem concorrer para o atendimento aos novos princípios propostos pela Gespública. O estudo foi orientado na perspectiva da cultura organizacional, alicerçado pelo Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO - e norteado pela abordagem quantitativa. Para a coleta dos dados, foi empregado o questionário, e para analisá-los, a estatística descritiva, bem como testes paramétricos e não paramétricos de comparação de médias. Os resultados revelaram que, mesmo com os eventos do novo modelo de gestão - o Gespública – e a renovação do quadro organizacional, que poderiam promover a substituição ou **aculturação dos sujeitos**, não houve qualquer modificação na Pró-reitoria estudada. Por fim, foram apresentadas algumas recomendações e implicações, objetivando contribuir para o desenvolvimento de pesquisas sobre a cultura organizacional nas organizações públicas.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudança organizacional. Universidade Federal da Paraíba-UFPB. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP.

ABSTRACT

This dissertation had as the main objective to analyze the changes that happened in the organizational culture of *Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas* - PROGEP - of Federal University of Paraíba, according to the perception of organizational people, during the last ten years, after the proposal of a new management model – called Gespública, as well as the renovation of the organizational staff by means of new signings and terminations of former civil servants. In order to reach this aim, the following specific objectives were established: a) Identify, through the perception of the research subject, the profile of the culture in the organizational unit before the changes; b) Identify, through the perception of the research subject, the profile of the culture in the organizational unit after the changes; c) Analyze the possible cultural changes which happened with the changes; d) Analyze if the possible cultural changes which happened can contribute to attend the new principles proposed by Gespública. This study was addressed from the perspective of the organizational based on the Organizational culture architecture model – Marco and directed by the quantitative approach, being that for the data collect it was used the questionnaire as instrument and for data analysis the descriptive statistic, as well as parametric and non-parametric tests of media comparison. The results showed that even with the events of the new management model – called Gespública, as well as with the renovation of the organizational staff that could promote the replacement or the acculturation of the subjects, no change was detected in the researched *Pró-Reitoria*. In the end, some recommendations and implications were presented, aiming to contribute to the development of researches involving organizational culture in public institutions.

Key-words: Organizational Culture. Organizational changes. Federal University of Paraíba - UFPB. *Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas* - PROGEP.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
DASP	Departamento de Administração e Serviço Público
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GRAF	Gráfico
MARCO	Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
SIC	Segundo informações coletadas
SINAES	Sistema de Avaliação da Educação Superior
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
TAB	Tabela
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da dissertação.....	24
Figura 2 – Cultura e comportamento.....	33
Figura 3 – A composição da cultura através das dimensões do comportamento.	33
Figura 4 – Elementos de natureza estrutural da cultura organizacional.....	34
Figura 5 – A dinâmica do conceito de necessidades.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Soma e variância dos escores dos itens do questionário para os respondentes antes das mudanças na organização.....	55
Tabela 2 – Grau de confiabilidade do instrumento de coleta de dados.....	56
Tabela 3 – Soma e variância dos escores dos itens do questionário para os respondentes depois das mudanças na organização.....	57
Tabela 4 – Relação entre a cultura organizacional antes e depois das mudanças através dos valores médios de suas respectivas dimensões.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Fatores que alavancam a mudança.....	30
Quadro 2 –	Fatores e variáveis.....	39
Quadro 3 –	Organograma da Progep.....	48
Quadro 4 –	Variáveis e dimensões.....	52
Quadro 5 –	Composição das dimensões teóricas do instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa.....	52
Quadro 6 –	Composição das questões do instrumento com as questões da análise dos dados.....	53
Quadro 7 –	Distribuição das questões de acordo com as dimensões (antes das mudanças).....	60
Quadro 8 –	Respostas obtidas nos questionários - Dimensão ‘conhecimentos’ (antes das mudanças).....	61
Quadro 9 –	Respostas obtidas nos questionários - Dimensão ‘habilidades’ (antes das mudanças).....	62
Quadro 10 –	Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘valores’ (antes das mudanças).....	63
Quadro 11 –	Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘necessidades’ (antes das mudanças).....	64
Quadro 12 –	Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘sentimentos’ (antes das mudanças).....	65
Quadro 13 –	Distribuição das questões de acordo com as dimensões (depois das mudanças).....	76
Quadro 14 –	Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘conhecimentos’ (depois das mudanças).....	78
Quadro 15 –	Respostas obtidas nos questionários - Dimensão ‘habilidades’ (depois das mudanças).....	79
Quadro 16 –	Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘valores’ (depois das mudanças).....	79
Quadro 17 –	Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘necessidades’ (depois das mudanças).....	80
Quadro 18 –	Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘sentimentos’ (depois das mudanças).....	82
Quadro 19 –	Resultados do teste de normalidade de Shapiro Wilk.....	96
Quadro 20 –	Resultados do teste F de homogeneidade das variâncias.....	97
Quadro 21 –	Resultados do teste t para amostras independentes.....	97
Quadro 22 –	Resultados do teste de Mann Whitney-Wilcoxon.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'conhecimentos'. Variáveis: regras, hierarquia e eficiência.....	66
Gráfico 2 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'conhecimentos'. Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia.....	67
Gráfico 3 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'conhecimentos'. Variáveis: criatividade, gestão e ética.....	67
Gráfico 4 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'habilidades'. Variáveis: regras, hierarquia e eficiência.....	68
Gráfico 5 –	Percepção dos servidores antes das mudanças – Dimensão 'habilidades'. Variáveis: meritocracia, burocracia e criatividade	69
Gráfico 6 –	Percepção dos servidores antes das mudanças – Dimensão 'habilidades'. Variáveis: gestão e ética.....	69
Gráfico 7 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'valores'. Variáveis: regras, hierarquia e eficiência.....	70
Gráfico 8 –	Percepção dos servidores antes das mudanças – Dimensão 'valores'. Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia....	71
Gráfico 9 –	Percepção dos servidores antes das mudanças – Dimensão 'valores'. Valores: criatividade, gestão e ética.....	71
Gráfico 10 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'necessidades'. Valores: regras, hierarquia e ética.....	72
Gráfico 11 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'necessidades'. Valores: transparência, meritocracia e burocracia.....	73
Gráfico 12 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'necessidades'. Valores: criatividade, gestão e ética.....	73
Gráfico 13 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'sentimentos'. Valores: regras, hierarquia e eficiência.....	74
Gráfico 14 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'sentimentos'. Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia.....	75
Gráfico 15 –	Percepção dos servidores antes das mudanças - Dimensão 'sentimentos'. Variáveis: criatividade, gestão e ética.....	75
Gráfico 16 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'conhecimentos'. Variáveis: regras, hierarquia e eficiência.....	83
Gráfico 17 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'conhecimentos'. Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia.....	83

Gráfico 18 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'conhecimentos'. Variáveis: criatividade, gestão e ética.....	84
Gráfico 19 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'habilidades'. Variáveis: regras, hierarquia e eficiência.....	85
Gráfico 20 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'habilidades'. Variáveis: meritocracia, burocracia e criatividade	85
Gráfico 21 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'habilidades'. Variáveis: gestão e ética.....	86
Gráfico 22 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'valores'. Variáveis: regras, hierarquia e eficiência.....	87
Gráfico 23 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'valores'. Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia....	88
Gráfico 24 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'valores'. Variáveis: criatividade, gestão e Ética.....	88
Gráfico 25 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'necessidades'. Variáveis: regras, hierarquia e eficiência	89
Gráfico 26 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'necessidades'. Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia.....	90
Gráfico 27 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'necessidades'. Variáveis: criatividade, gestão e ética.....	91
Gráfico 28 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'sentimentos'. Variáveis: regras, hierarquia e eficiência.....	91
Gráfico 29 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'sentimentos'. Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia.....	92
Gráfico 30 –	Percepção dos servidores depois das mudanças - Dimensão 'sentimentos'. Variáveis: criatividade, gestão e ética.....	93
Gráfico 31 –	Relação da cultura organizacional (antes e depois das mudanças).....	94
Gráfico 32–	Caixas dos escores das variáveis.....	98

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO	18
1.2	OBJETIVO GERAL	22
1.2.1	Objetivos específicos	22
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.1.1	Mudanças na cultura organizacional	28
2.1.2	Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional	31
2.1.2.1	<i>Dimensão ‘necessidades’</i>	34
2.1.2.2	<i>Dimensão ‘valores’</i>	35
2.1.2.3	<i>Dimensão ‘conhecimentos’</i>	36
2.1.2.4	<i>Dimensão ‘habilidades’</i>	37
2.1.2.5	<i>Dimensão ‘sentimentos’</i>	38
2.1.3	Consolidação das variáveis	38
2.2	EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	40
2.2.1	Breve caracterização das universidades federais	43
2.2.1.1	<i>Características culturais nas organizações públicas brasileiras</i>	45
2.2.2	Contextualização da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	46
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	51
3.3	VARIÁVEIS E DIMENSÕES DA PESQUISA	51
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	54
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	58
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	59
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DA CULTURA NA UNIDADE ORGANIZACIONAL ANTES DAS MUDANÇAS	59
4.1.1	Dimensão ‘conhecimentos’	61
4.1.2	Dimensão ‘habilidades’	61
4.1.3	Dimensão ‘valores’	62
4.1.4	Dimensão ‘necessidades’	63
4.1.5	Dimensão ‘sentimentos’	64

4.1.6	Representação gráfica dos resultados.....	66
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DA CULTURA NA UNIDADE ORGANIZACIONAL DEPOIS DAS MUDANÇAS.....	76
4.2.1	Dimensão ‘conhecimentos’.....	78
4.2.2	Dimensão ‘habilidades’.....	78
4.2.3	Dimensão ‘valores’.....	79
4.2.4	Dimensão ‘necessidades’.....	80
4.2.5	Dimensão ‘sentimentos’.....	81
4.2.6	Representação gráfica dos resultados.....	82
4.3	ANÁLISE COMPARATIVA DAS CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ANTES E DEPOIS DAS MUDANÇAS.....	93
4.3.1	Pressuposto de normalidade.....	95
4.4	ANÁLISE DAS DIMENSÕES ATRAVÉS DO MARCO.....	99
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	104
	REFERÊNCIAS.....	107
	APÊNDICE A – Carta-Convite à Universidade Federal da Paraíba para Participação em Pesquisa.....	115
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	116
	APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados: Questionário Aplicado aos Servidores da Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB.....	117
	ANEXO – Resolução da Criação da PROGEP.....	120

1 INTRODUÇÃO

O conceito de cultura organizacional foi intensamente difundido na década de 1980 e, atualmente, incorporado ao debate organizacional. O estudo da cultura organizacional foi rejuvenescido pelos processos recentes de fusão e aquisição das empresas, com as novas formas de gestão de pessoas, os novos formatos organizacionais, sobretudo, nos estudos organizacionais de cunho *cross-cultural*¹ e intercultural, e a construção de um ambiente diverso e de relações de trabalho mais aperfeiçoadas (FREITAS, 2007).

A cultura é o elemento que tanto serve para a sobrevivência da organização quanto para a realização das tarefas inerentes à adaptação externa além de permitir a relação, a articulação e a coordenação interna. Essa integração dos indivíduos permite uma interpretação do cenário, que atribui sentido e significado à realidade (FLEURY; FISCHER, 1993). Nessa perspectiva, a cultura organizacional é fundamental para o funcionamento e a eficácia das empresas, o que causa impacto nos processos organizacionais e em seus resultados (SANTOS; GONÇALVES, 2010).

Os estudos culturais nas organizações favorecem o conhecimento da vida organizacional e contribuem para uma reflexão crítica sobre as ideias, as normas, os valores e os procedimentos administrativos (ZAGO, 2004). Assim, a cultura organizacional se constitui como um elemento que facilita a construção de modelos de gestão alinhados ao desenvolvimento organizacional, que enfrenta o desafio de compreender os padrões culturais com base nas peculiaridades de cada organização, aliadas às novas mudanças organizacionais. Motta (2000) ressalta que existem peculiaridades em cada organização, seja ela pública ou privada, que as diferenciam das demais.

É relevante considerar que, no atual contexto das organizações, observam-se mudanças nos ambientes organizacionais, devido ao avanço tecnológico, à busca pela redução de custos, às transformações econômicas e sociais, ao aumento da concorrência e às modificações nas legislações. Essas mudanças estão inseridas em todos os segmentos da sociedade e em todas as áreas e níveis do

¹ Freitas (2005, p.125) define *cross-cultural* como um “estudo intercultural em que prevalecem pesquisas comparativas das culturas a partir de diferenças nacionais e internacionais, com ênfase no método predominantemente quantitativo”.

conhecimento. Nessa conjuntura de mudanças, as organizações públicas também foram redirecionadas às novas práticas organizacionais, às alterações das estratégias e à reformulação de valores e da cultura organizacional. Para Costa (1999, p. 20-21), “a mudança só acontece quando a cultura organizacional também muda e, nesse aspecto, a cultura é como os paradigmas; não pode ser imposta; precisa ser compartilhada”.

Nas organizações públicas brasileiras, o processo de mudança de valores e a quebra de paradigmas são um desafio frente a um modelo de gestão burocrático, hierárquico, que é vinculado a um modelo tradicional de administração dos recursos públicos. Contudo, nos últimos anos, a administração pública tem envidado esforços para tornar o setor público menos burocrático e mais eficiente.

As universidades federais brasileiras, como instituições públicas, estão inseridas nesse contexto de transformações organizacionais. Por essa razão, é fundamental compreender as mudanças ocorridas devido à nova realidade apontada na Constituição Federal de 1988. Essa legislação, no *caput* do Art. 37, dispõe de cinco princípios que disciplinam os atos e os procedimentos administrativos da administração pública, a saber: **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência**. Esses princípios são as ideias centrais que resumem o objetivo da administração pública, que prioriza o bem comum da coletividade administrada. Em consonância com esse cenário da administração pública, e diante das exigências sociais e legais, os servidores das universidades federais devem estar em conformidade com as novas demandas da administração pública, conjuntamente com os anseios da sociedade.

Assim, a proposta desta dissertação é de contribuir para o estudo das características culturais da organização pública moderna, através da análise da realidade da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP - da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO

A atuação gerencial sofreu profundas transformações em decorrência da mundialização, da desregulamentação da economia, da despolitização e das novas práticas de gestão introduzidas nesta última década. Frente a esse cenário, o conhecimento sobre as organizações é o principal recurso e fator primordial para a

sobrevivência dessas organizações. Na Ciência da Administração, é senso comum que a cultura organizacional é um elemento primordial para a sustentabilidade das organizações e a maximização dos seus resultados. Contudo poderá também ser um fator restritivo para o alcance dos objetivos institucionais.

Os estudos sobre cultura organizacional têm raízes antropológicas e sociológicas que fundamentaram o seu desenvolvimento na área organizacional (FLEURY; FISCHER, 1993), apresentando características interdisciplinares. O tema cultura organizacional ganhou ênfase na década de 1980. Atualmente, é considerada uma variável que influencia os objetivos e os resultados estratégicos das organizações, com um fator subjetivo cujas características devem ser compreendidas e gerenciadas para que haja maximização dos resultados organizacionais (BRANDÃO JUNIOR et al., 2007). Nas organizações, a abordagem cultural passou a ser considerada como um aspecto fundamental de análise organizacional e institucional.

Nesse contexto, Zago (2000, 2005) elucida que a cultura organizacional é um conjunto de modelos mentais coletivos, consolidados pela experiência e pela convivência dos partícipes organizacionais, que são materializados através das interpretações e das representações de identidade entre os atores sociais e se expressam por meio de atitudes e percepções compartilhadas. É pertinente destacar que os modelos mentais coletivos podem ser compreendidos como perspectivas, esquemas, paradigmas, crenças e pontos de vista que conduzem os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. São pressupostos arraigados do ser humano que influenciam os seus modos de percepção do mundo e a sua forma de agir (ZAGO, 2000, 2005).

Estudos comprovam que as organizações apresentam características culturais diferenciadas, que se traduzem em suas práticas organizacionais, no relacionamento com o ambiente interno e externo à organização, como também na sociedade que essa organização está inserida.

Especialmente para as organizações públicas, Costa (1999) constata que as organizações têm características que as tornam distintas das organizações privadas, considerando que suas relações de trabalho estão presentes em institutos jurídicos, processos de controle funcional e regulamentações formais. Nessa perspectiva, a cultura organizacional das instituições públicas sofre influência da política pública adotada no país e do estilo dos seus governantes.

Dessa forma, as organizações públicas brasileiras foram impulsionadas, em decorrência das transformações sociais e econômicas do mundo, a adotar um novo modelo de gestão pública - Gespública (PEREIRA, 2010). Esse novo modelo de gestão pressupõe que o serviço público se torne mais eficiente e ágil para o atendimento às demandas do mercado (PINTO; MUNIZ, 2010). Entretanto, é preciso acentuar que as organizações públicas ainda têm características culturais arraigadas e resquícios da cultura burocrática, consolidadas ao longo do tempo, e que dificultam o avanço do modelo de gestão gerencial (PINTO; MUNIZ, 2010).

Atualmente, existe um estereótipo consolidado sobre a cultura das organizações públicas brasileiras, reforçado em inúmeros estudos (SILVA; FADUL, 2010; PIRES; MACEDO, 2006; ANGELIS, 2010; SOUZA, 2008). Para os autores, a cultura dessas organizações demonstra: apego às rotinas e às regras, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, ostracismo, favoritismo, negligência e o predomínio do critério político nas decisões. Essas características definem os processos internos, a formação dos valores, as crenças organizacionais e as políticas de recursos humanos (PIRES; MACEDO, 2006) e, segundo Ferreira (2009), nas organizações públicas, inibem a definição dos processos internos, na relação com inovações e mudanças, como também na construção dos valores e das crenças organizacionais. Entretanto, essa realidade parece não representar a cultura ideal para a implantação de práticas gerenciais na administração pública, que conduzem a flexibilidade da gestão e o comprometimento com a qualidade e a eficiência na prestação de serviços à sociedade.

Por isso, o estudo da cultura organizacional, no ambiente público, contribui para o entendimento da introjeção das mudanças propostas pelo Estado, através do seu processo de modernização administrativa, e o novo papel assumido pelo servidor público nesse processo. Nesse aspecto, “a cultura organizacional passa a ser tratada como fator determinante para a mudança gerencial” (SILVA; FADUL, 2010, p.7).

É preciso considerar que as culturas organizacionais são passíveis de mudanças, a partir das experiências e das vivências dos partícipes organizacionais, por aprendizado, ou por substituição dos membros organizacionais ou parcela significativa deles. Particularmente, o ingresso de novas pessoas com valores originais pode ocasionar a mudança na cultura organizacional, acarretando a essa

instituição a **oxigenação cultural**². Entretanto, ao invés dessa oxigenação, pode acontecer, através de um processo de **aculturação** entre os membros organizacionais, apenas uma absorção de cultura existente pelos novos membros.

Santana (2007) argumenta que existe aculturação quando duas culturas distintas ou parecidas são absorvidas uma pela outra e geram uma nova cultura, que terá características da cultura inicial e da que foi absorvida. Diante dessas possibilidades, despertamos para a seguinte curiosidade científica: as mudanças propostas nos modelos de gestão pública e a renovação dos quadros organizacionais contribuíram para um novo desenho da cultura organizacional, de forma a torná-la mais adequada às atuais exigências de gestão pública, ou a cultura organizacional em organizações públicas não se deixou afetar por esses novos fenômenos?

Apesar da importância dessa análise, observamos, através de uma pesquisa bibliométrica, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD, no período de 2000 a 2012, que existe uma baixa produção científica na área temática. A pesquisa revelou que existem apenas 77 documentos com a temática cultura organizacional, no período estudado, e nenhuma produção sobre cultura organizacional nas organizações públicas.

É oportuno ressaltar que o material contido na base da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - BDTD - necessita de autorização, em termo específico, para ser publicado. Portanto, é possível que existam teses e dissertações defendidas no período pesquisado que não foram inseridas na base. A partir dessa verificação, este estudo contribuirá para o desenvolvimento da produção científica sobre cultura organizacional nas organizações públicas, com ênfase nas instituições de ensino superior.

O estudo da cultura organizacional na esfera pública permite a análise da relação entre o aspecto normativo e o elemento cultural, que pode ser antagônico à ideia de padrão ideal de comportamento (SARAIVA, 2002). Para o autor, no universo das organizações burocráticas, as Instituições Federais de Ensino Superior têm uma problemática complexa, em termos organizacionais, considerada como um tipo especial de burocracia ou como um tipo similar das demais organizações burocráticas.

² Entende-se por oxigenar no setor financeiro renovar, dar novos ares, modificar. Para efeito desta pesquisa, a ação será considerada como revitalização, renovação da cultura organizacional da instituição.

A proposta desta dissertação é de apresentar um estudo sobre as possíveis mudanças culturais em uma organização pública, identificando quais as que ocorreram na cultura organizacional com a substituição dos membros organizacionais e do evento da Gespública, a qual propõe novos princípios para a administração pública. Nesse sentido, esta pesquisa objetiva contribuir para o desenvolvimento organizacional, a partir da retificação ou ratificação das ideias preconcebidas sobre as características culturais das instituições públicas. Diante desse contexto, este estudo pretende responder à seguinte questão: Quais as alterações que ocorreram na cultura, com o ingresso de novos servidores na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba e depois da proposição do novo modelo de gestão para organizações públicas indicado pelo governo brasileiro?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as principais mudanças ocorridas na cultura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, na percepção dos entes organizacionais, nos últimos dez anos.

1.2.1 Objetivos específicos

Identificar, através da percepção dos sujeitos da pesquisa, o perfil da cultura na unidade organizacional antes das mudanças;

Identificar, através da percepção dos sujeitos da pesquisa, o perfil da cultura da unidade organizacional depois das mudanças;

Analisar as possíveis alterações culturais ocorridas com as mudanças;

Analisar se as possíveis mudanças culturais ocorridas podem concorrer para o atendimento aos novos princípios propostos pela Gespública.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

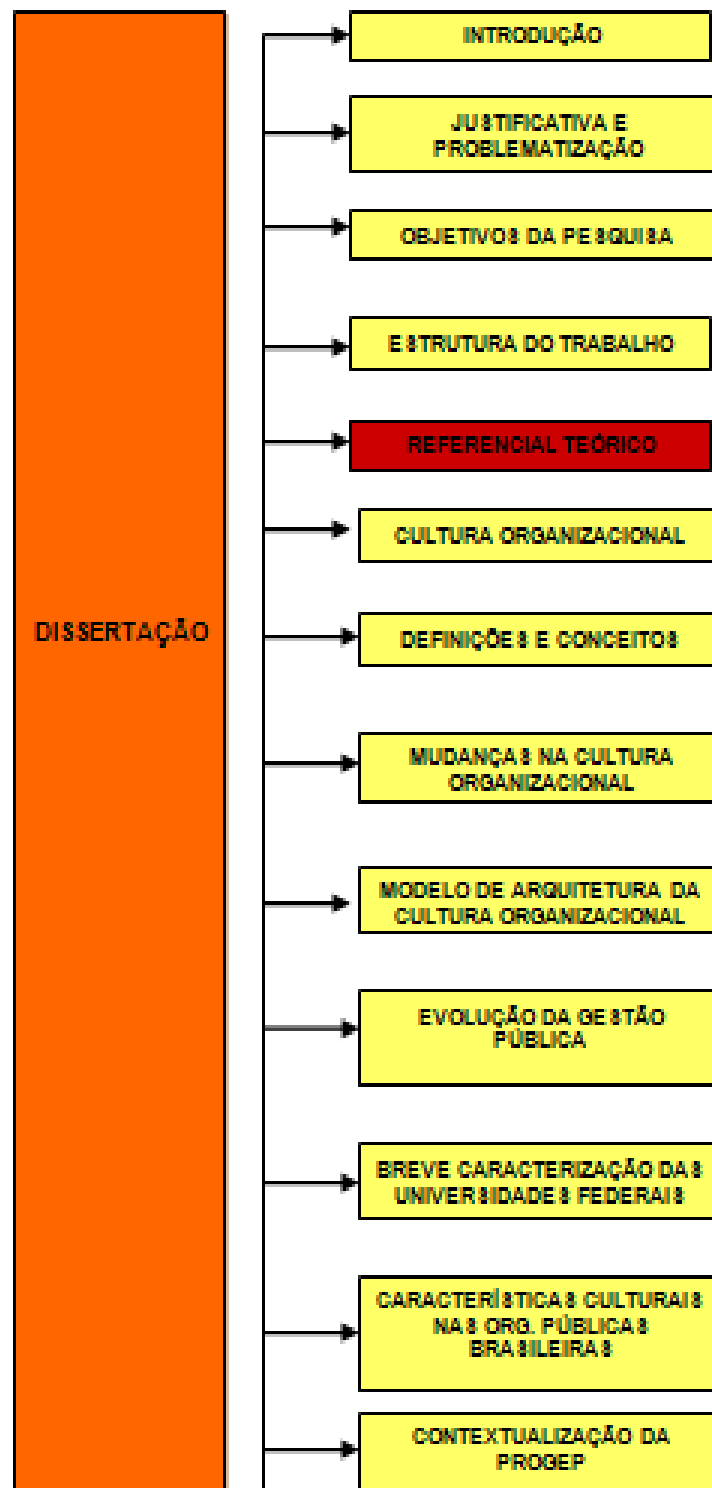
Quanto à estrutura, esta dissertação foi organizada em cinco capítulos. No primeiro, apresentam-se a contextualização do estudo e suas principais contribuições para o tema da pesquisa, a problematização do estudo, através da formulação da questão da pesquisa, a justificativa para o seu desenvolvimento e os objetivos geral e os específicos que norteiam o estudo.

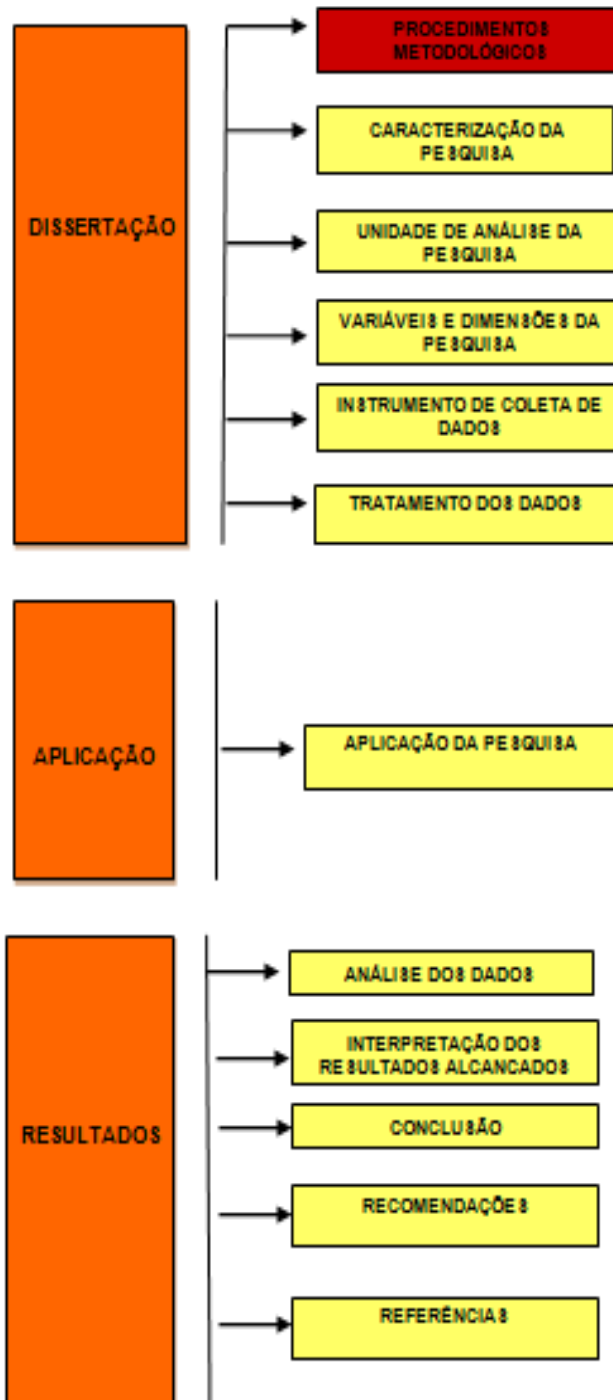
O segundo capítulo, dividido em sete seções, aborda os fundamentos teóricos que embasam o estudo. Na primeira seção, são apresentados os conceitos sobre a cultura organizacional; na segunda, contextualiza-se a cultura organizacional na administração pública; na terceira, como ocorrem as mudanças na cultura organizacional. Essas três seções alicerçam o desenvolvimento do estudo da cultura organizacional nas organizações públicas. A quarta seção evidencia a evolução da gestão pública no Brasil. A partir dessa contextualização, são caracterizadas as universidades federais, na seção cinco, e apresentada a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas na seção seis. O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO - e suas dimensões é o alicerce para o desenvolvimento e a construção da investigação desta pesquisa.

No terceiro capítulo, são feitas considerações acerca do plano metodológico da pesquisa, dos instrumentos e dos procedimentos do estudo, dos sujeitos e das técnicas de coleta de dados e de análise dos dados da pesquisa; o quarto capítulo versa sobre a apresentação, a análise e a interpretação dos resultados alcançados e, no quinto capítulo, são apresentadas a conclusão e as recomendações finais da pesquisadora sobre os resultados da pesquisa.

Para ilustrar a trajetória do estudo, foi elaborado um esquema, apresentado na FIG. 1, abaixo.

FIGURA 1 – Esquema da dissertação





Fonte: Elaboração própria, 2013.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma mudança deixa sempre patamares para uma nova mudança.

(Nicolau Maquiavel)

Neste capítulo, faz-se uma abordagem sobre o aporte teórico que alicerça esta pesquisa. Apresentam-se, inicialmente, os conceitos de cultura organizacional, um tópico em que se explica como ocorrem as mudanças na cultura organizacional e o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional. No capítulo seguinte, são tecidas algumas considerações a respeito da evolução da gestão pública, uma breve caracterização das universidades federais, as características culturais nas organizações públicas brasileiras e a contextualização da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, que é o campo de estudo desta pesquisa.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais e se constitui como um dos fatores condicionais para o enfrentamento dos novos desafios organizacionais e da mudança nos vários fatores individuais, grupais e organizacionais (PIRES; MACEDO, 2006; MELO, 2011).

O tema cultura organizacional é um elemento importante no contexto organizacional e tem conduzido diversos autores ao aprofundamento do tema de maneira contínua e sistemática (SILVA; FADUL, 2010). A produção científica sobre cultura organizacional obteve ênfase na década de 80, com o direcionamento dos autores para o tratamento teórico-prático do tema. Smircich (1983), que, segundo Freitas (2007), é a estudiosa mais citada em toda a produção científica sobre o tema, contribuiu efetivamente para a definição de objetos, métodos de pesquisa em função dos pressupostos do pesquisador a respeito de cultura e de organização (FREITAS, 2007). No artigo *Concepts of culture and organizations analysis*, Smircich (1983) define cultura organizacional como um sistema de símbolos, rituais, crenças, valores e práticas aceitos e compartilhados pelos membros da organização.

Atualmente, segundo Freitas (2007), o conceito de cultura organizacional mais aceito na literatura científica foi elaborado por Schein:

Cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Schein (2009) destaca que a cultura confere à organização uma identidade própria que a diferencia das demais, e sua essência é o padrão de suposições básicas compartilhadas e assumidas como verdadeiras pelos membros organizacionais. Complementando, Robbins (2005, p.375) argumenta que a “cultura nas organizações se constitui como um sistema de valores compartilhados pelos membros e que diferencia uma organização das outras, institucionalizando um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

As contribuições de Zago (2000, 2005) para o entendimento do tema elucidam que a cultura organizacional é constituída por modelos mentais coletivos, consolidados pela experiência e pela convivência dos partícipes organizacionais, que se distinguem através das interpretações e das representações de identidade entre os atores sociais e se expressam por meio de atitudes e percepções compartilhadas.

Nessa perspectiva, é possível entender que a cultura organizacional reflete a dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias formam seu substrato. Ela comporta um conjunto de padrões por meio dos quais os agentes sociais se adaptam à natureza e à sociedade a que pertencem e faculta o controle sobre o meio ambiente. Como pode ser estudada, a cultura é apreendida, transmitida e partilhada e não decorre de uma herança biológica ou genética, mas de uma aprendizagem socialmente condicionada (SROUR, 2000).

A definição de Freitas (2006) aponta que a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e de unidade, que torna a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Pettigrew (1979), em seu artigo, *On Studying Organizational Cultures*, destaca que a cultura organizacional deve ser compreendida como um sistema de significados público e coletivamente aceita para um dado grupo e em determinado

momento. Esse sistema é constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam a situação das pessoas a partir de suas próprias experiências. Nessa linha, Zago (2004) compreende a cultura organizacional como a expressão da identidade da organização enquanto representa o imaginário coletivo dos seus membros, o qual, reconhecidamente, influencia os comportamentos e, em última instância, os resultados organizacionais. Ela pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros³.

Srour (2000) esclarece que a cultura organizacional exprime a identidade da organização, é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Burnes (1995) refere que a cultura instiga a organização dos membros, o apoio mútuo e os esforços, para a identificação dos problemas, e revela as regras básicas da organização.

Segundo Moraes (2006), os comportamentos compartilhados que envolvem valores e crenças e permeiam a cultura organizacional devem ser flexíveis aos novos desafios organizacionais, considerando que o ambiente organizacional é passível de mudanças e que o curso norteador é conferido pela cultura organizacional. Por essa razão, a abordagem relacionada às mudanças na cultura organizacional será debatida com mais profundidade nesta pesquisa no tópico seguinte.

2.1.1 Mudanças na cultura organizacional

“A globalização exige a mudança permanente, o ajustamento constante, e já há o consenso de que esse comportamento é inevitável para aquelas nações que querem participar do modelo econômico internacional” (CARBONE, 2000, p.2). Da mesma forma, acompanhando as alterações ambientais, avanços tecnológicos nas relações de trabalho e até mesmo nos valores humanos, as organizações se adequam buscando reformular suas estratégias organizacionais.

A mudança organizacional pode ser entendida como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização

³ “O comportamento assume uma totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar o comportamento de cada indivíduo como membro integrante de um determinado grupo ou comunidade” (ZAGO, 2000, p. 34)

(WOOD JR., 2009). Silva (2001) assevera, todavia, que a mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como uma mudança de estratégias, processos ou tecnologias, mas também como um processo que se concretiza socialmente nas interações do dia a dia. Assim, para ser plenamente compreendida, a mudança não pode deixar de levar em conta o contexto no qual se desenvolve e outras dimensões importantes relativas à ação social na organização e às pessoas que dela participam. Mamede (2004) defende que essa mudança deve ser acompanhada de mudança na cultura da organização, que, quando bem orientada, conduz a um contexto adequado para a condução da estratégia da organização.

Motta (2000) considera a mudança como um processo cultural, para a qual se exige atenção a significados, símbolos e ritos, e refere que as dimensões técnicas e organizacionais podem estar preparadas para a mudança, porém, se os valores da mudança não estiverem contidos na perspectiva gerencial, e a cultura da organização não estiver propensa à mudança, essa mudança não terá êxito, porque mudança envolve alteração na cultura organizacional e necessita de tempo para se adequar aos valores. Para Heracleous (2001), essa mudança cultural não precisa modificar todos os valores, crenças e comportamentos presentes na organização. O desafio, segundo o autor, é identificar quais são os elementos culturais que precisam ser alterados ou preservados, para estar conforme as orientações estratégicas da organização.

Nesse sentido, não é discutida a possibilidade ou impossibilidade de mudança cultural nas organizações, mas, basicamente, como fazê-la de forma a se reduzirem os prejuízos que a desorientação coletiva poderá causar para a organização. Na verdade, o desafio consiste na capacidade de lidar com os sentimentos de perda que ela provoca, pois, diante de situações em que os indivíduos experimentam a perda de sentido, eles tendem a se agarrar ao passado ou a negar as necessidades do presente (FREITAS, 2007).

Segundo Fleury e Fischer (1993), a mudança nos padrões culturais da organização é classificada em dois tipos: mudança revolucionária, que se configura como um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais; e mudança gradual, quando expressa a complementaridade dos valores existentes com os novos valores e amplia as alternativas existentes para a solução de problemas.

Schein (2009) afirma que a mudança cultural também ocorre com a entrada de pessoas com novas ideias na organização e diferentes experiências de diversas partes da organização. Essas mudanças são capturadas na observação de que as organizações se diferenciam, com o decorrer do tempo, em muitas subculturas. Nessa perspectiva, e considerando que as ocorrências no ambiente refletem no comportamento das organizações, inclusive as públicas, Carbone (2000) elenca alguns fatores que devem ser observados para a promoção de mudanças no paradigma cultura da gestão pública no Brasil, como mostra o QUADRO 1, abaixo.

QUADRO 1
Fatores que alavancam a mudança

Fatores que alavancam a mudança			
Fator	Origem	Objetivo	Decorrente para a administração pública
Flexibilidade/mobilidade / Mutabilidade / alta criatividade	Necessidade de se adaptar a um cenário econômico, político e social permanentemente adverso	Sobrevivência	Facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais; “jeitinho” extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento.
Boa convivência intercultural	Formação multirracial da sociedade brasileira	Harmonização das diferenças culturais e raciais	Facilidade de gerenciar grupos raciais e étnicos; boas perspectivas de convivência num cenário globalizado; diversidade potencializadora de saídas inusitadas.
Alegria / simpatia / festividade	Dificuldades estruturais de uma sociedade economicamente polarizada, historicamente enfrentadas a partir de uma postura de vida positiva, alegre, cheia de bom humor e de muitos amigos.	Busca permanente de descontração, harmonização, confraternização e compartilhamento	Relacionamento e sistemas de apoio informais, baseados na afinidade e na complementaridade; desenvolvimento de lideranças e grupos informais, tecendo redes de influência; clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável.

Fonte: Carbone, 2000.

Esses fatores apresentados por Carbone (2000) contribuem para uma gestão pública fundamentada em práticas modernas de gestão e para a construção de uma administração participativa alinhada aos interesses da sociedade. Por conseguinte, Carbone (2000) considera os seguintes fatores que dificultam a mudança nas organizações públicas:

- Burocratismo – excessivo controle de procedimentos, que gera uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- Autoritarismo /centralização - excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- Aversão aos empreendedores - ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- Paternalismo - alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- Levar vantagem - constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, para obter vantagens dos negócios do Estado.

Para se entender bem mais a cultura organizacional e as dimensões que devem ser trabalhadas para a sua promoção, Zago (2000) propôs o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO), que consideramos adequado para efeitos deste estudo em virtude de sua abrangência acadêmica e operacional. Esse modelo será detalhado no tópico a seguir.

2.1.2 Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional

O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO), elaborado por Zago (2000), concebe a cultura como o cerne das formulações estratégicas de uma instituição, em virtude do seu papel de sedimentar os comportamentos coletivos dos seus integrantes. Para a autora, a cultura organizacional pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros e evidencia, nos comportamentos coletivos, especificidades diferentes dos individuais, pois o coletivo não expressa apenas a soma dos individuais, mas demonstra uma identidade característica do

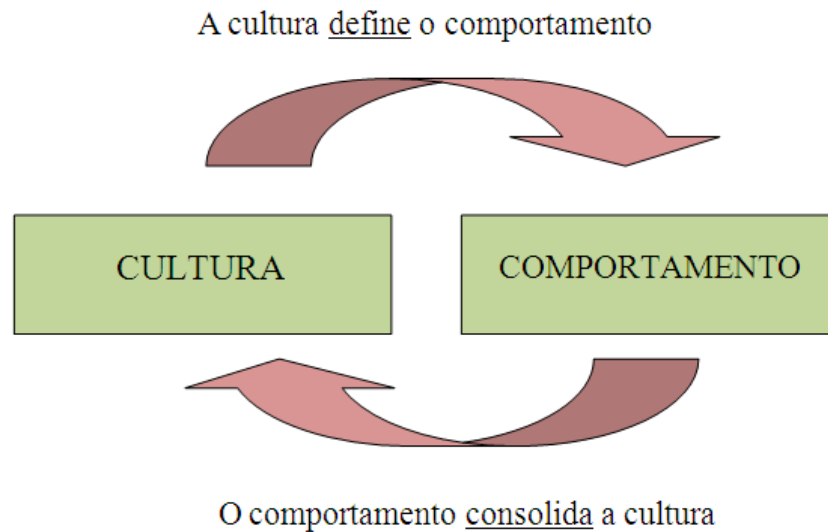
grupo, que passa a permear, assemelhar e diferenciar o comportamento individual como membro integrante de determinado grupo ou comunidade.

Tal visão é reafirmada por Yilmaz (2008), que considera a cultura organizacional um aspecto principal de uma organização, por meio do qual se apresentam crenças compartilhadas, suposições, valores, atitudes e comportamentos dos membros da organização. A cultura é responsável pela conformidade dos procedimentos organizacionais, pela unificação das capacidades organizacionais e por soluções para os problemas existentes na organização.

O modelo MARCO explica que os “comportamentos do grupo social consolidam a cultura, e esta, por sua vez, orienta os comportamentos dos membros desse grupo e lhe dão identidade” (ZAGO et al., 2004, p.4). Portanto, as culturas organizacionais são sujeitas a mudanças, pois se referem a um processo humano social, com características dinâmicas dos sistemas vivos e promovem um fluxo de mudanças estruturais para a conservação de sua correspondência com o meio (BRANDÃO, 2006; ZAGO, 2000).

Zago (2000, p.85) ressalta que o “conhecimento de uma cultura organizacional e do seu poder de determinação inicia-se por se saber quais são os elementos de natureza estrutural e dinâmica que suportam a intervenção na sua (trans)formação”. Partindo dessa compreensão, é oportuno destacar que o comportamento organizacional é a expressão das estruturas internas e cognitivas do sistema as quais são definidas pela cultura organizacional. As vivências e as experiências compartilhadas pelos elementos de um grupo ou comunidade fazem aflorar um comportamento comum que representa a forma de ser, pensar, agir, produzir e sentir desse grupo ou comunidade em suas interações com o meio (ZAGO, 2000). Pode-se concluir que o comportamento dos participantes da organização é definido pela cultura e constitui a cultura da organização e a consolidação do comportamento dos indivíduos, conforme evidencia a figura a seguir:

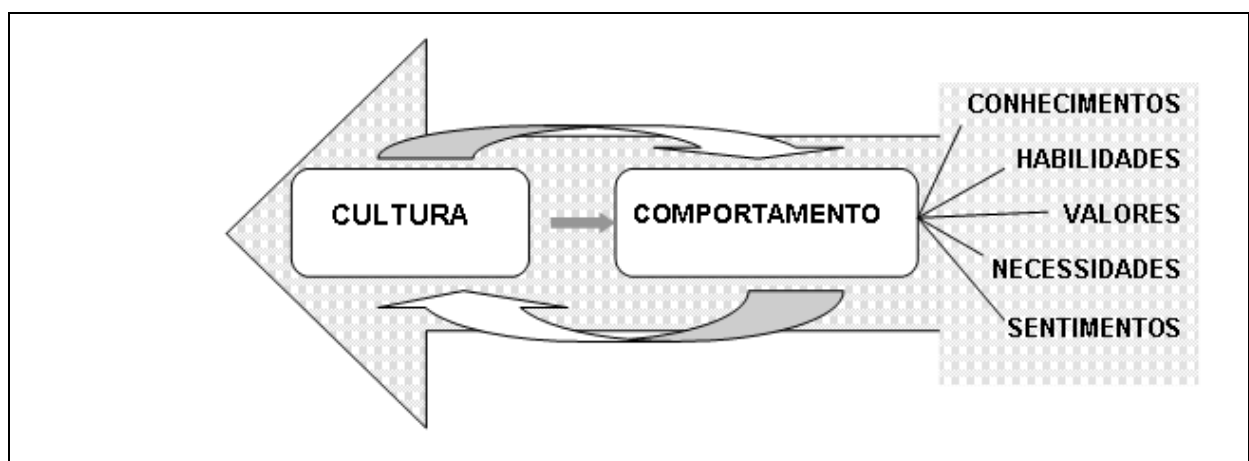
FIGURA 2 – Cultura e comportamento



Fonte: Zago (2000).

Zago (2000) concluiu que o comportamento é a expressão da cultura e que é consolidado por ela. O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional constata que os elementos estruturais constitutivos da cultura organizacional são os conhecimentos, os valores, as necessidades, as habilidades e os sentimentos dos indivíduos da organização. Esses elementos estruturais compõem a arquitetura de uma cultura, que é evidenciada por meio do comportamento organizacional dos seus membros. Na figura 3, a autora ilustra a composição da cultura por meio das dimensões do Modelo Marco, e na figura 4, são demonstrados os elementos estruturais da cultura organizacional.

FIGURA 3 – Composição da cultura através das dimensões do comportamento



Fonte: Zago (2000, 2012).

FIGURA 4 – Elementos de natureza estrutural da cultura organizacional



Fonte: Zago (2000, 2012).

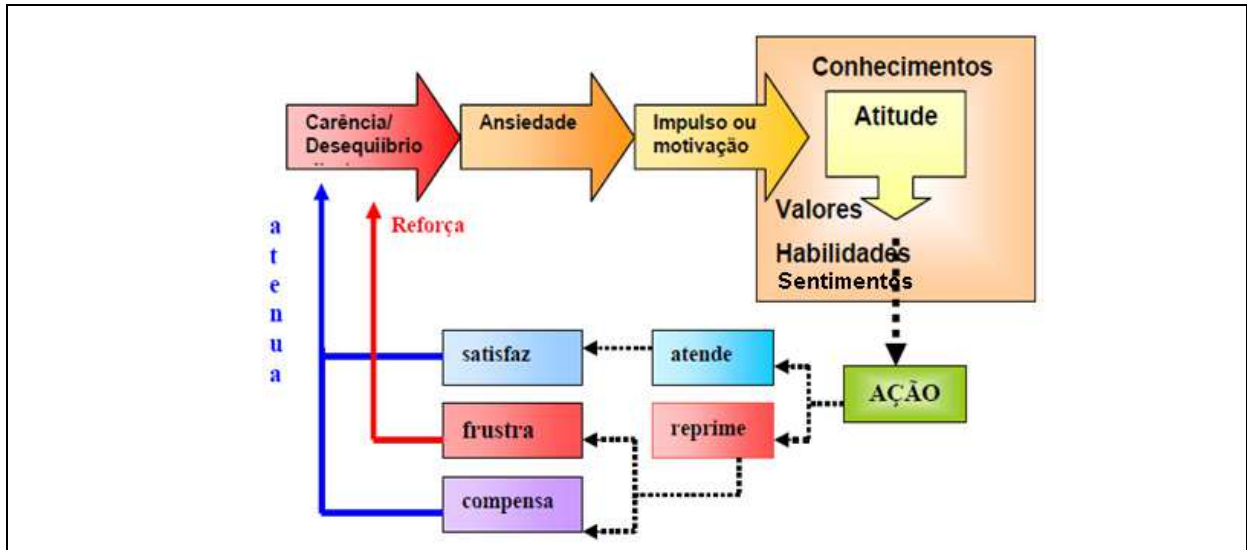
Apresenta-se, a seguir, uma descrição das dimensões da cultura organizacional destacadas no modelo de Zago (2000, 2005, 2012).

2.1.2.1 Dimensão 'necessidades'

Partindo do pressuposto de que a necessidade é o fator propulsor da motivação e do comportamento dos seres humanos, Zago (2000) conceitua o termo necessidade como o desequilíbrio interno de um organismo, causado pela carência de elementos essenciais para sua satisfação e sobrevivência, e manifestado por um estado de anseio que motiva as ações de busca de sua satisfação e o retorno ao equilíbrio. Para Bowditch e Buono (1992), é necessário reconhecer e identificar as necessidades individuais, com o objetivo de motivar o comportamento dos membros da organização.

A FIG. 5 expõe a dinâmica das necessidades, retratando as carências internas de cada organismo que, quando não satisfeitas, geram ansiedades e motivam os indivíduos a buscarem essa satisfação. Essa busca será influenciada pelos conhecimentos, pelos valores, pelas habilidades e pelos sentimentos desses indivíduos. Contudo, quando a ação é reprimida, a carência é reforçada, e quando atendida, satisfaz aos membros organizacionais.

FIGURA 5 – Dinâmica do conceito de necessidades



Fonte: Zago (2000, 2012).

Morgan (2009) explica que os indivíduos executam melhor suas atribuições quando se sentem motivados pelas tarefas que devem desempenhar, e que o processo da motivação depende do alcance de recompensas que satisfaçam às suas necessidades pessoais. O autor acentua a importância das necessidades sociais no ambiente de trabalho e elucida que as atividades do trabalho são influenciadas pela natureza dos seres humanos.

Zago (2000) observa que os seres humanos têm níveis e graus diferentes de necessidades, resultado da sua própria identidade e da cultura organizacional estabelecida. Desse modo, uma alternativa considerada eficiente e eficaz pelos membros de uma organização pode não ser considerada satisfatória para atender às necessidades de outra organização, devido às diferentes características culturais dos seus sujeitos.

2.1.2.2 Dimensão 'valores'

Os valores organizacionais são essenciais na caracterização e na manifestação da cultura organizacional. Zago (2000) assinala que os valores são considerados determinantes no comportamento dos indivíduos, e suas decisões são baseadas neles. Portanto, podem ser concebidos como padrões de referência ou axiomas, que condicionam as preferências e os comportamentos dos indivíduos, orientados segundo as hierarquias ou prioridades de valores.

Para Robbins (2005), os valores representam as convicções básicas de um modo específico de conduta ou de condição de existência individual ou socialmente preferível. Esse elemento é passível de julgamento segundo os critérios do que é aceito como correto, bom ou desejável, em termos de comportamento, para os indivíduos de certa sociedade. Além disso, os valores definem a base para que se possam compreender as atitudes e a motivação.

De acordo com Freitas (2007), os valores são importantes para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional. A autora revela que eles são definidos para resistir ao tempo e incorporar mudanças que ocorrem no contexto organizacional. Quando solidificados na organização, os valores atuam como suporte de padronização de comportamentos, uma vez que quanto mais houver congruência entre os valores pessoais, organizacionais e morais, mais se podem identificar e compartilhar os diversos níveis organizacionais que suportam a construção de uma cultura (ZAGO, 2000).

Costa (1999) refere que a compreensão de valores compartilhados ou de congruência de valores revela a coincidência na percepção dos valores organizacionais entre todos os membros da organização. O estabelecimento de um clima propício para o fortalecimento desses valores organizacionais cria condições favoráveis à manutenção da integridade organizacional.

2.1.2.3 Dimensão 'conhecimentos'

Zago (2000) concebe que os conhecimentos organizacionais, como dimensão da cultura, por exemplo, são caracterizados pelos entendimentos compartilhados em uma organização, influenciam os comportamentos e auxiliam na definição dos eventos e dos comportamentos apropriados para uma firma, em particular, e para as pessoas dentro dela. Nas palavras de Choo,

o conhecimento cultural consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. O conhecimento cultural inclui as suposições e crenças usadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado a uma informação nova (CHOO, 2006, p.190).

Nessa perspectiva, o conhecimento cultural é preponderante para o desenvolvimento de competências e das atividades da organização e expande a capacidade dos membros da organização, promovendo o avanço organizacional alinhado à missão, aos valores e às metas organizacionais.

Davenport e Prusak (2003) relacionam o conhecimento a organizações saudáveis, visto que, à medida que as organizações interagem com os ambientes, absorvem informações e transformam-nas em conhecimento. Essa relação é associada às experiências, aos valores e às regras internas. Contudo, quando não existe o conhecimento, as organizações não sobrevivem.

2.1.2.4 Dimensão 'habilidades'

Robbins (2005) define a habilidade como a capacidade de um indivíduo realizar determinada tarefa da sua função. O autor classifica as habilidades em físicas e intelectuais. As habilidades intelectuais são a aptidão necessária para a execução de atividades mentais e desempenham um importante papel nas funções complexas; as habilidades físicas correspondem à capacidade de execução de serviços mais padronizados e não especializados.

Zago (2000), entretanto, faz uma distinção entre capacidade e habilidade. Ela considera a primeira como as condições estruturais básicas para determinada ação (ser capaz de) que, por sua vez, oferece sustentação para o constructo "habilidade", que se trata de nível destreza ou a facilidade com que se utiliza uma capacidade. Assim, as habilidades referem-se ao "saber fazer bem", "fazer com maestria".

Para Zago (2000), as competências organizacionais não são medidas pelas estratégias, pelas tecnologias ou pelos recursos, mas pela forma como essas capacidades são utilizadas. Nessa configuração, a gestão das habilidades organizacionais se configura como uma vantagem competitiva sustentável, um fator que atribui identidade e peculiaridade a cada organização, imprimindo uma característica estrutural da cultura organizacional.

2.1.2.5 Dimensão 'sentimentos'

O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional apresentado por Zago (2000) incorporou, no ano de 2012, essa nova dimensão que complementa a compreensão da cultura organizacional.

De acordo com Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2008) e Duarte (2000), a compreensão das atitudes humanas proporciona o entendimento das relações sociais das pessoas e, por conseguinte, do comportamento organizacional. Para as autoras, as ações dos indivíduos são reflexos dos seus valores, de suas expectativas e necessidades, como também do significado atribuído ao trabalho.

Compreende-se que,

o comportamento humano é carregado de um componente sentimental e que esse se destaca como fator determinante nas opções comportamentais e reações dos indivíduos, incidindo diretamente nas relações interpessoais, e que, se que considerado no âmbito coletivo, reflete no clima e na cultura organizacional (ZAGO, 2012, p.20).

Dessa constatação, Bastos (2010) infere que a cultura organizacional pública reflete em ambientes formadores de sentimentos, assim como as especificidades da administração pública e seus paradigmas influenciam o modelo de gestão nessas instituições. Como o objetivo desta pesquisa, como já referido, é de analisar a cultura existente e as possíveis mudanças ocorridas em uma Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, pertencente a uma Instituição de Ensino Superior, no próximo capítulo, apresentam-se a evolução da gestão pública na Administração Pública Brasileira, a caracterização das universidades federais no Brasil, as características culturais nas organizações públicas brasileiras e a contextualização da Pró-reitoria, objeto deste estudo.

2.1.3 Consolidação das variáveis

A fundamentação teórica delineada neste estudo é imprescindível para se compreender a problemática da pesquisa e responder aos seus objetivos. A partir das características culturais nas organizações públicas com estruturas burocráticas, hierarquizadas e da introdução de uma nova cultura de gestão pelo poder público nos últimos anos, foi elaborado um conjunto de variáveis que sintetizam os

fundamentos desta pesquisa. Os fatores burocráticos e gerenciais foram balizados nos pressupostos teóricos por Pires; Macedo (2006), Silva; Fadul (2010) e Carbone (2000).

QUADRO 2
Fatores e variáveis

FATORES BUROCRÁTICOS	GERENCIAIS	VARIÁVEIS
Apego às rotinas e às regras	Flexibilidade das regras	Quanto às regras
Supervalorização da hierarquia	Descentralização	Quanto à hierarquia
Paternalismo	Eficiência	Quanto à eficiência
Ostracismo		
Favoritismo		
Negligência	Bom uso dos recursos públicos	Quanto à transparência
Crítério político	Mérito	Quanto à meritocracia
Burocratismo	Melhoria da qualidade/redução do tempo gasto	Quanto à burocracia
Aversão aos empreendedores	Criatividade	Quanto à criatividade
Apego ao poder	Percepção gerencial	Quanto à gestão
Levar vantagem	Ética	Quanto à ética

Fonte: Elaboração própria, 2013 (adaptado de Pires; Macedo, 2006; Silva; Fadul, 2010; Carbone, 2000).

Observa-se que, nas organizações públicas brasileiras, essas variáveis são essenciais para a promoção do processo de mudança de valores e da quebra de paradigmas. Esse quadro apresenta a relação existente entre as características de modelos organizacionais mecanicistas e os modelos de gestão orientados para o resultado, com base em um contexto orientado para o atendimento das demandas e dos interesses da sociedade.

2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Que os nossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrai-vos de que as grandes proezas da história foram conquistadas do que parecia impossível.

(Charles Chaplin)

A administração pública no Brasil evoluiu historicamente em três modelos diferentes ao longo do tempo. Inicialmente, o Estado se apresenta concomitantemente com um sistema político e uma organização, modificou-se, ao longo do Século XIX, de um sistema político absoluto para um sistema político liberal e adotou, a partir do Século XX, a democracia (PEREIRA, 2010).

De acordo com Pereira (2010), na administração pública patrimonial do Século XIX, o patrimônio do Estado não era separado dos bens privados e era erigida em uma economia mercantilista oriunda de uma sociedade escravocrata. A administração pública é a extensão do poder do monarca. Os servidores públicos têm *status* de nobreza real, o que contribui para a prática da corrupção e do nepotismo.

No início do Século XX, sob a influência do capitalismo industrial e das democracias parlamentares surgidas nesse século e buscando suplantar os vícios do modelo patrimonial, passa a ser adotado no país o modelo de administração pública burocrática. Portanto, como afirmam Pereira (2010) e Brandão (2007), o modelo burocrático da administração pública nasceu com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Esse novo modelo evidenciava os princípios do desenvolvimento, da profissionalização, da ideia de carreira pública, de hierarquia funcional, de impessoalidade e de formalismo. Assim, a administração brasileira incorporou, de forma intensa, a racionalidade em suas organizações burocráticas, através da criação de um conjunto de normas e legislações que passaram a vigorar.

Depois dos anos 30, como coloca Pereira (2010), foi criado o Departamento de Administração e Serviço Público (DASP), com o objetivo de introduzir o sistema de mérito e o Serviço Civil na administração brasileira. Essa medida tinha como objetivo estruturar o aparelho do Estado, com caráter autoritário e centralizador, e o DASP viabilizava a implantação de uma burocracia nos moldes “weberianos”.

Com efeito, “o modelo burocrático, baseado em organização dirigida por procedimentos rígidos, forte hierarquia, total separação entre o público e o privado e ênfase nas atividades-meio, não mais atendia às necessidades da administração pública” (CASTRO, 2006, p.1). Então, a administração pública burocrática foi convertida em uma organização gerencial, “em resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal e como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços do Estado” (PEREIRA, 2005, p.28).

A promulgação da Constituição Federal em 1988 foi um expressivo marco na administração pública brasileira. Segundo Pereira (2008), a Carta Magna refletia os ideais democráticos, sociais e nacionalistas da grande mobilização popular, que foram as “Diretas”, estabeleceu, com clareza, os direitos civis, políticos e sociais dos cidadãos e definia os grandes objetivos políticos da nação, como a democracia, a segurança, o desenvolvimento econômico, a justiça social e a proteção ao ambiente. No plano democrático, definiu uma democracia representativa, entretanto abriu espaço para que ela se tornasse participativa através de uma série de dispositivos que implicavam a participação popular.

Mascarenhas et al. (2005) afirmam que a aprovação, em 1988, da Constituição Federal Brasileira resgatou, no âmbito da administração pública direta, a alteração acerca de ferramentais e modelos gerenciais capazes de promover um melhor desempenho das organizações públicas. Constata, ainda, que a lei de responsabilidade fiscal propiciou aos agentes públicos dispor de esforços e mecanismos que garantissem a observância dessa nova realidade, em que processos deixaram de ser somente instrumentos para a circulação de papéis para se transformarem em instrumentos de aprendizagem organizacional, como também em processos com recursos controlados por agentes externos.

Nesse contexto, a administração pública brasileira passou a ser orientada para a qualidade e a produtividade. Em 1990, foram criados o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que gerou o subcomitê da administração pública, e os Programas de Qualidade no Serviço Público (FERREIRA, 2009). O Governo Federal, em 2005, através do Decreto Nº. 5.378, instalou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública.

De acordo com informações disponibilizadas em sua página da Internet, o Gespública (2012) “visa contribuir para a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País”. Esse programa tem como

principais características o respeito aos princípios constitucionais **da legalidade, da moralidade, da impessoalidade, da publicidade e da eficiência** e está alinhado ao estado-da-arte da gestão e à disposição dos resultados para a sociedade, aplicado a toda administração pública, em todas as esferas do governo.

Convém ressaltar a ideia de Pereira (2010) de que a administração pública gerencial decorre da necessidade de se **pesquisar o desejo do cliente**, visando à **melhoria da qualidade dos serviços** oferecidos, à **eficiência**, à **redução do tempo gasto**, ao **aumento da qualidade**, à **flexibilidade das regras**, à **melhoria do desempenho com controle dos resultados**, à **descentralização** e à **avaliação do processo**. Na administração, prevalece a **flexibilização** do processo para o bom desempenho, que busca, essencialmente, o interesse público.

É pertinente dizer que, no Brasil, de acordo com Pimenta (1998), a reforma gerencial da administração pública tem a dimensão institucional-legal, a cultural e a dimensão-gestão. A dimensão institucional-legal é composta pelas mudanças na estrutura normativa da administração pública; **a dimensão cultural é fundamentada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais; e a dimensão-gestão concerne na prática das ideias gerenciais, com o objetivo de oferecer à sociedade um serviço público acessível e de qualidade.**

Partindo desse pressuposto, Pereira (2010) assinala que as organizações do setor público sejam **transparentes e responsáveis** por suas atividades, visto que os cidadãos são os principais interessados em conhecer se os recursos públicos estão sendo usados adequadamente. Nesse sentido, para o exercício da boa governança no setor público, é necessária **a conformidade das ações a partir de relações éticas, da transparência e do bom uso dos recursos públicos.**

Por sua vez, é necessário compreender a gestão das universidades públicas, frente aos novos modelos de administração nas organizações públicas e sua introdução em uma nova cultura de gestão. Logo Santos e Rosso (2004) defendem a necessidade de conhecer mais o comportamento, a missão, os valores das Universidades, face ao seu papel na educação, na formação e no treinamento dos recursos humanos para a sociedade.

2.2.1 Breve caracterização das universidades federais

No Brasil, o ensino superior surge a partir da chegada da Família Real Portuguesa, quando foram criadas as primeiras faculdades brasileiras – Medicina, Direito e Politécnica. Em 1920, foi criada a primeira universidade brasileira, em decorrência do Decreto nº 14.343, atualmente, é a Universidade Federal do Rio de Janeiro, que reuniu as faculdades profissionais pré-existentes. Segundo Soares (2002), a Universidade do Rio de Janeiro se destinava mais ao ensino do que à pesquisa, era elitista e conservava a orientação profissional dos seus cursos e a autonomia das faculdades.

Os anos 30 foram marcados pela forte centralização política do Estado nos diversos setores da sociedade. O Presidente Getúlio Vargas, em sua gestão, criou o Ministério de Educação e Saúde. Logo, em 1931, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961. Através de um Decreto Municipal, foi criada, em 1935, a Universidade do Distrito Federal voltada, especialmente, à renovação e à ampliação da cultura e aos estudos desinteressados. Um importante marco para o ensino superior brasileiro foi a criação da Universidade de São Paulo (USP), no ano de 1934, por meio do Decreto nº 6.283, que surge com as seguintes finalidades:

Art. 2º. a) promover, pela pesquisa, o progresso da ciência; b) transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam, desenvolvam o espírito ou sejam úteis à vida; c) formar especialistas em todos os ramos da cultura, bem como técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística; d) realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e artes por meio de cursos sintéticos, conferências e palestras, difusão pelo rádio, filmes e congêneres (BRASIL, 2012).

Fávero (2006) ressalta que, na década de 50, o país aumentou o seu nível de desenvolvimento, resultado da industrialização e do crescimento econômico. De acordo com Soares (2002), em 1961, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, que, apesar de possibilitar certa flexibilidade, reforçou o modelo tradicional das instituições de ensino superior no país. Mendonça (2000) comenta que os anos 60 foram marcados pelo movimento estudantil, que reivindicava a suspensão do sistema de cátedras vitalícias, a adoção do regime departamental e do tempo integral para os professores associado ao aumento salarial, à melhoria das condições de trabalho, e, sobretudo, preconizava ampla autonomia universitária que

possibilitaria construir a autonomia da universidade, tanto administrativa quanto didática.

Em 1968, o Congresso Nacional aprovou a Reforma Universitária, por meio da Lei nº. 5.540, que fixa as normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média e dá outras providências. Para Soares (2002), com a aprovação da reforma universitária, que estabelecia a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o regime integral e a dedicação exclusiva dos professores, valorizando a titulação e a produção científica, criaram-se condições para o desenvolvimento da pós-graduação e das atividades científicas do país. Esses fatos possibilitaram a sedimentação da universidade brasileira e o desenvolvimento da pesquisa nesse âmbito.

Com o Decreto-lei nº 200/67, a administração pública propiciou uma reforma administrativa no serviço público brasileiro, que resultou na melhoria dos processos de gestão das universidades brasileiras. Outro marco importante foi a regulamentação do Decreto nº 67.326/70, que estabeleceu as diretrizes das relações de trabalho. No Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei nº. 8.112/90 é fundamentalmente voltada para subsidiar as diretrizes do governo e objetiva o aprimoramento da administração gerencial no serviço público. Partindo desse pressuposto, o Ministério da Educação criou o Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES), através da Lei nº 10.861/2004, com o objetivo de analisar o ensino, a pesquisa e a extensão do ensino superior brasileiro. A criação desse sistema pressupõe a orientação das diretrizes do governo para a eficácia institucional e a efetividade acadêmica.

Em 2007, o Decreto nº 6.096/07 instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, que faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação no Brasil. Esse programa governamental objetiva promover a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de ensino superior, durante o período de 2003 a 2012.

No contexto atual de ampliação das universidades federais, o modelo de gestão de pessoas está atrelado ao alcance das metas institucionais, que é orientado pelo Decreto Federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional. Em conformidade com o Decreto supracitado, foi

instituído o Decreto nº 5.825/06, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, criado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Em última análise, no âmbito deste estudo, a Universidade Federal da Paraíba tem configurado sua política de gestão no cenário mundial. O Plano de Desenvolvimento Institucional (UFPB, 2010) da UFPB assinala que ‘é desejável para a universidade pública federal a adoção de linhas de ação viabilizadoras de uma nova cultura administrativa, que assegure a sua permanente adaptação ou ajustamento a um cenário externo em contínuas e profundas mudanças, projetando suas estratégias para o aumento da eficiência social e a melhoria do desempenho institucional’.

2.2.1.1 Características culturais nas organizações públicas brasileiras

As organizações públicas brasileiras, segundo Pereira (2010), Pires e Macedo (2006), objetivam prestar serviços à sociedade. Os autores consideram que as organizações públicas podem ser consideradas como sistemas interdependentes, complexos, dinâmicos e inter-relacionados coerentemente. Elas desempenham suas funções, objetivando a eficiência do aparelho estatal e o atendimento dos anseios da sociedade. Entretanto, Silva e Fadul (2010, p.5.) asseveram que, até mesmo “as organizações públicas brasileiras mais recentes e inovadoras possuem traços patrimonialistas, burocráticos e gerenciais em seus modelos de gestão”.

Pires e Macedo (2006, p.95) argumentam: “As organizações públicas são suscetíveis à influência do poder político, pois são geridas pelo poder público. Essa influência atua diretamente na gestão pública e na consolidação dos padrões culturais como instrumento de dominação”.

Segundo Riley (1983), a cultura organizacional não se limita aos valores, às crenças, aos princípios e às normas da organização, mas é influenciada pelos processos de disputas, de decisões e de influências em torno dos quais os indivíduos e os grupos se articulam com o intuito de manter o poder.

Pereira (2010), Pires e Macedo (2006) esclarecem que as organizações públicas são caracterizadas por **excessiva valorização à hierarquia, apego às regras, rotinas, poder, centralização, corporativismo, forte paternalismo nas**

relações funcionais, desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança. Wels (2004, p.4) afirma que “as organizações públicas caracterizam-se por um perfil burocrático, onde a rigidez da estrutura hierárquica representa muitas vezes, entraves para decisões e execução de serviços”. Essas características influenciam os processos organizacionais, as políticas de recursos humanos e, sobretudo, a formação dos valores e das crenças organizacionais.

Para Pires e Macedo (2006), a cultura das organizações públicas as conduz a uma burocracia tradicional, com características centralizadoras e estruturas rígidas, não orientadas para atender plenamente às necessidades dos cidadãos, ou para a eficácia e a efetividade. Nessa perspectiva, Matias-Pereira (2010) entende que a cultura das organizações públicas tende a se perpetuar, caso não ocorram mudanças significativas que intervenham nessa trajetória.

No que se refere às características da cultura organizacional da Universidade Federal da Paraíba, Sá et al. (2008) referem que a cultura está concentrada nos valores e nas normas relacionados à burocracia; na garantia da estabilidade e previsibilidade, na aceitação da autoridade proveniente das normas impostas, como também na motivação das pessoas pela possibilidade de segurança e de ordem, o que repercute em valores conservadores, rigidez da hierarquia e no controle dos servidores.

Por conseguinte, Saraiva (2002) argumenta que as universidades são organizações complexas com uma multiplicidade de variáveis internas, que são permeadas por questões políticas e, provavelmente, com uma intensidade não encontrada em nenhum outro tipo de organização. Em função dessa complexidade, é necessário realizar estudos que contribuam para se compreender o assunto em profundidade.

2.2.2 Contextualização da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

Com os avanços na administração pública federal, na década de 90, “com profundas mudanças nos cenários nacional e internacional” (ANDRADE; SANTOS, p. 1, 2004), as universidades federais têm envidado esforços para modificar sua gestão baseada no modelo burocrático para um modelo gerencial. A política de gestão de pessoas no serviço público ganhou destaque a partir da Lei nº 11.091/05,

que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação e o Decreto nº 5.825/06, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação.

Em resposta às orientações normativas do serviço público federal e à política de gestão da Universidade Federal da Paraíba, foi criada, por meio da Resolução nº 28/2010, a PROGEP, com o objetivo de adaptar a área de gestão de pessoas ao âmbito da Administração Pública Federal, considerando a melhoria dos serviços prestados à sociedade e à promoção do serviço público, tendo em vista a congruência com a atual Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal.

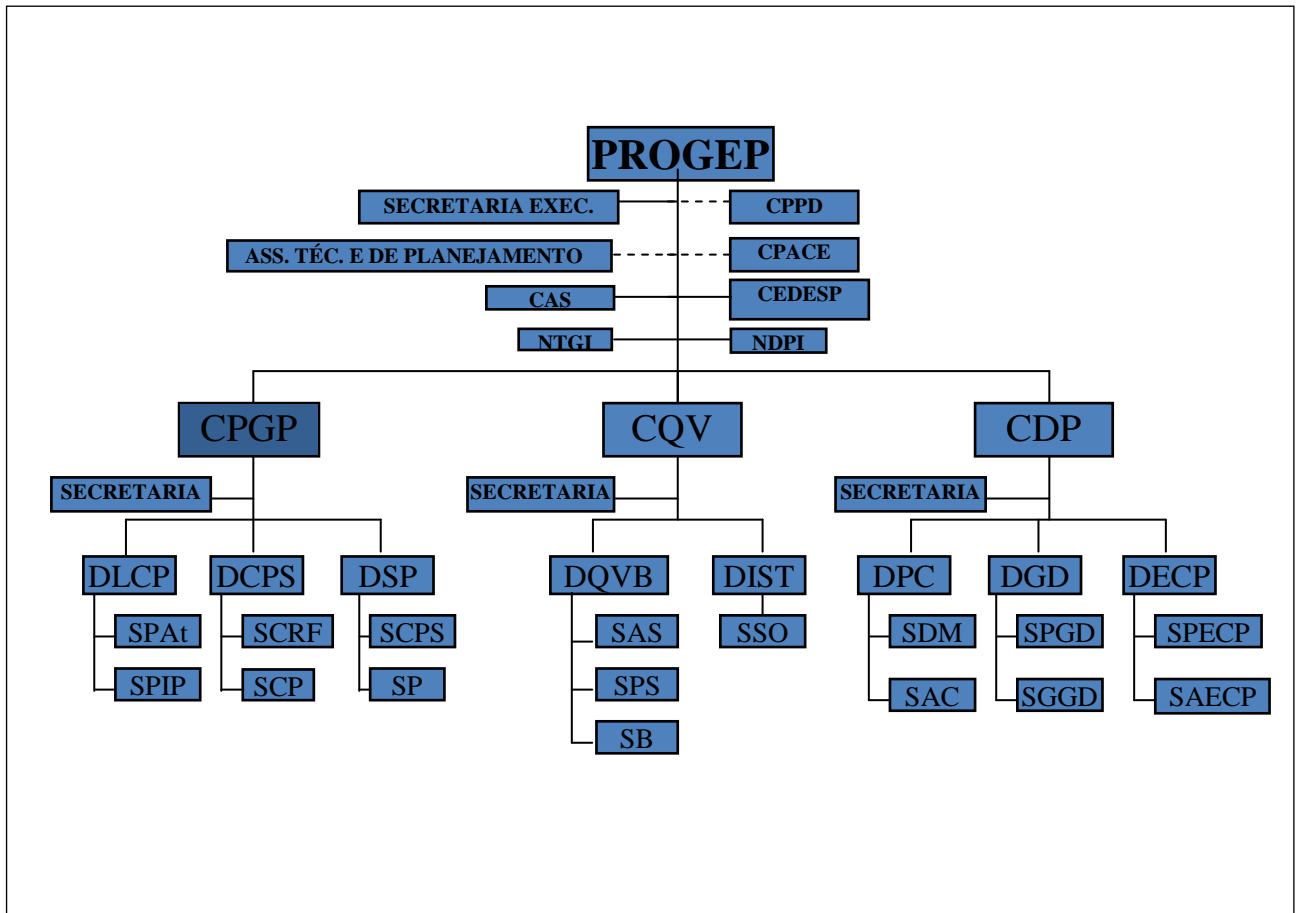
A criação da PROGEP fundamenta-se na gestão por competência⁴ em atenção às diretrizes do Decreto nº. 5.707/06. A adoção desse modelo de gestão no serviço público se configura como uma importante ferramenta para a mudança de uma cultura burocrática e, portanto, impessoal, para uma cultura mais democrática (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000, p.343). De fato, nesse novo contexto da administração pública federal, a cultura organizacional influencia a construção de uma identidade institucional voltada para as novas diretrizes governamentais e o alinhamento do aparelho estatal para a prestação de serviços com **qualidade, eficiência e eficácia**.

Assim, em decorrência desse novo panorama da administração pública federal, estudar as mudanças na cultura organizacional da PROGEP poderá contribuir para se construir o conhecimento desse tema e alcançar os objetivos institucionais da UFPB.

Para ilustrar a estrutura da PROGEP-UFPB, foi elaborado o organograma abaixo:

⁴ Gestão por competência é um modelo de gestão que propõe o aprimoramento dos desempenhos profissionais e organizacionais, visando ao desenvolvimento e à sustentabilidade das competências consideradas fundamentais para a consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, ANDRADE, 2007).

QUADRO 3
Organograma da PROGEp



Fonte: SIC, 2012.

LEGENDA:

PROGEp- Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
 CPGP- Coord. de Proc. de Gestão de Pessoas
 CQV- Coord. de Qualidade de Vida
 CDP- Coord. de Desenvolvimento de Pessoas
 CPPD- Comissão Permanente de Pessoal Docente
 CPACE- Comissão de Acumulação, Cargos e Empregos
 CEDESP- Centro de Desenvolvimento do Servidor Público
 CAS- Central de Atendimento ao Servidor
 DLCP- Divisão de Legislação e Controle de Processos
 DCPS- Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores
 DSP- Divisão de Seleção e Provisão
 DQVB- Divisão de Qualidade de Vida e Benefícios
 DIST- Divisão de Segurança do Trabalho
 DPC- Divisão de Planejamento e Carreira
 DGD- Divisão de Gestão de Desempenho
 DECP- Divisão de Educação e Capacitação Profissional
 SPAt- Seção de Proc. de Servidores Ativos
 SPIP- Seção de Proc. de Serv. Inativos e Pensionistas
 SCRF- Seção de Cadastro e Registro Funcional
 SCP- Seção de Controle de Pagamento
 SCPS- Seção de Concurso Público e Seleção
 SP- Seção de Provisão

SAS- Seção de Atenção À Saúde
SPS- Seção de Perícia em Saúde
SB- Seção de Benefícios
SSO- Seção de Saúde Ocupacional
SDM- Seção de Dimensionamento e Movimentação
SAC- Seção de Acompanhamento de Carreira
SPGD- Seção de Planejamento e Gestão do Desempenho
SGGD- Seção de Gerenciamento e Controle da Gestão do Desempenho
SPEC- Seção de Planejamento de Educação e Capacitação Profissional
SAECP- Seção de Acompanhamento da Educação e Capacitação Profissional
NDPI- Núcleo de Doc. de Pessoal e Informação
NTGI- Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação

Convém ressaltar que o Regimento Interno da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, até o presente momento, está em fase de aprovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Não me contentando com as ciências que nos ensinavam, percorrer todos os livros que pudera ter em mãos.”

(Descartes)

Este capítulo aborda os principais procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento do estudo assim como a caracterização da pesquisa, sua unidade de análise, suas variáveis e dimensões, o instrumento de coleta dos dados e seu tratamento. Dessa forma, objetivou analisar as mudanças ocorridas na cultura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, na percepção dos pesquisados, nos últimos dez anos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa configurou-se como exploratória e descritiva. Exploratória, em virtude da necessidade de aprofundar os estudos em relação à temática proposta e de contribuir para pesquisas futuras; e descritiva, porque, como referem Collis e Hussey (2005, p.24), “descreve o comportamento dos fenômenos”. Portanto, seu objetivo principal é de descrever a percepção dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas sobre as possíveis mudanças ocorridas na cultura organizacional.

Quanto ao resultado, trata-se de uma pesquisa básica, ao “conduzir a pesquisa para o entendimento de questões gerais, sem ênfase em sua aplicação imediata”, conforme recomendam Collis; Hussey (2005, p.27); no que diz respeito aos meios de investigação, caracterizou-se como uma pesquisa de campo, por ter representatividade para a realidade estudada a partir das concepções teóricas que estruturaram o objeto de investigação (MINAYO, 2007); em relação à lógica, configurou-se como indutiva, que Richardson (2007) conceitua como um estudo feito com observações particulares, por meio das quais é possível entender uma proposição universal.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O universo de investigação desta pesquisa foi composto por **82 servidores públicos federais** da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, que participaram do processo de mudança nessa instituição. Trata-se, portanto, de uma escolha intencional, pois se considerou que somente os servidores que vivenciaram a realidade *ante factum e post factum* têm as informações que se buscam nesta pesquisa. Esse critério para a seleção dos servidores pode ser considerado uma seleção por amostra não probabilística, em que, como afirma Richardson (2007, p. 160), “os sujeitos são escolhidos por determinados critérios”.

Por se tratar de uma população finita, para o dimensionamento da amostra de servidores, considerou-se a seguinte equação (MARTINS; FONSECA, 2008):

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{d^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Onde:

Z = abscissa da normal padrão (nível de confiança de 95%, Z=1,96);

σ = desvio-padrão da população ($\sigma = 0,3$);

N = tamanho da população (N = 82);

d = erro amostral (d = 0,05).

Logo, a partir dos valores considerados, encontrou-se o valor de $n = 51,71$, ou seja, a amostra deveria ser composta por cerca de 52 funcionários. No entanto, foram entrevistados 53.

3.3 VARIÁVEIS E DIMENSÕES DA PESQUISA

Para o presente estudo, foi adotada para cada variável uma dimensão com base no Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional apresentado por Zago (2000), como mostra o QUADRO 4.

QUADRO 4
Variáveis e dimensões

VARIÁVEIS	DIMENSÕES
Quanto às regras	Conhecimentos Habilidades Valores Necessidades Sentimentos
Quanto à hierarquia	
Quanto à eficiência	
Quanto à transparência	
Quanto à meritocracia	
Quanto à burocracia	
Quanto à criatividade	
Quanto à gestão	
Quanto à ética	

Fonte: Elaboração própria, 2013 (adaptado de Zago, 2012).

As variáveis e as dimensões descritas foram consideradas para a formulação do instrumento de pesquisa, que as relacionou no decorrer de suas 50 questões. O QUADRO 5 apresenta a relação dos indicadores do instrumento e as dimensões de cada seção.

QUADRO 5
Composição das dimensões teóricas do instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa

Variáveis	Questões por dimensão				
	Conhecimentos	Habilidades	Valores	Necessidades	Sentimentos
Regras	1	2	3	4	5
Hierarquia	6	7	8	9	10
Eficiência	11, 17	12, 18	13, 19	14, 15, 20	16
Transparência	21, 22	---	23	24	25
Meritocracia	26	27	28	29	30
Burocracia	31	32	33	34	35
Criatividade	36	37	38	39	40
Gestão	41	42	43	44	45
Ética	46	47	48	49	50

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Para facilitar o entendimento, destacamos abaixo como os dados foram organizados para a análise.

QUADRO 6

Composição das questões do instrumento com as questões da análise dos dados

Dimensão	Questão análise	Questão instrumento
Conhecimentos	1	1
	2	6
	3	11
	4	17
	5	21
	6	22
	7	26
	8	31
	9	36
	10	41
	11	46
Habilidades	12	2
	13	7
	14	12
	15	18
	16	27
	17	32
	18	37
	19	42
	20	47
Valores	21	3
	22	8
	23	13
	24	19
	25	23
	26	28
	27	33
	28	38
	29	43
	30	48
Necessidades	31	4
	32	9
	33	14
	34	15
	35	20
	36	24
	37	29
	38	34
	39	39
	40	44
	41	49
Sentimentos	42	5
	43	10
	44	16
	45	25
	46	30
	47	35
	48	40
	49	45
	50	50

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Os objetivos determinados neste estudo possibilitaram conhecer a percepção de mudança na cultura organizacional da PROGEP-UFPB, com base no MARCO, desenvolvido por Zago (2000), segundo as dimensões da cultura organizacional, quais sejam: conhecimentos, habilidades, valores, necessidades e sentimentos.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para Laville e Dionne (2007), a coleta de dados dos fenômenos humanos poderá ser obtida pelo pesquisador através de consultas em documentos sobre a questão do estudo, da observação do fenômeno ou até mesmo questionando as pessoas que conhecem o fenômeno a ser estudado.

Para a obtenção dos dados para este trabalho, recorreu-se à pesquisa bibliográfica e ao questionário. A técnica do questionário estruturado, com questões fechadas, possibilita ao entrevistador e ao entrevistado a discussão dos pontos centrais da pesquisa. Desse modo, o objetivo do questionário foi a obtenção de informações sobre as percepções de mudanças dos servidores na cultura organizacional da instituição pesquisada.

É oportuno destacar o método que foi adotado neste estudo. Em conformidade com Richardson (2007), esta pesquisa pode ser diagnosticada como quantitativa, ao ser analisada a frequência das variáveis e, a partir dessa análise, descobrir a relação de causalidade entre os fenômenos. Richardson (2007) advoga que o método qualitativo é adequado para compreender a natureza de um fenômeno social e oportuno quando se trata de investigar fatos passados ou estudos referentes a grupos sobre os quais não se dispõe de informações relevantes.

Para analisar a percepção de mudança dos sujeitos da pesquisa, foram formuladas perguntas com respostas que utilizaram uma escala do tipo Likert, que varia em nível de espaço de 01 a 05 pontos, a saber: 1 - discordo inteiramente, e 5 - concordo plenamente, aplicada para cada momento histórico, ou seja, *ante factum* e *post factum* da realidade do estudo. Assim, foi contemplada para cada variável da pesquisa uma pergunta relacionada a cada dimensão contida no Marco, que gerou um conjunto de 50 questões que permitiram esmiuçar a temática desta pesquisa.

A confiabilidade do questionário foi verificada utilizando-se o alpha de Cronbach. O cálculo é feito por meio da equação 1. A tabela 1 mostra os valores requeridos na equação para o cálculo da medida.

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum_{j=1}^k s_j^2}{s_T^2} \right] \quad (1)$$

Onde

k : é o total de itens (questões) que foram avaliadas;

s_j^2 : é a variâncias de todas as respostas dadas para o item (questão) $j: j = 1, 2, \dots, k$;

s_T^2 : é a variâncias do vetor que representa a soma das respostas dadas nas k questões.

TABELA 1

Soma e variância dos escores dos itens do questionário para os respondentes antes das mudanças na organização

Questões	Soma dos escores	Variância dos escores	Questões	Soma dos escores	Variância dos escores
1	169	1,656	26	178	1,696
2	183	2,022	27	200	1,832
3	123	1,607	28	149	0,925
4	166	1,348	29	155	1,417
5	150	1,374	30	126	1,547
6	146	1,343	31	125	1,657
7	139	1,701	32	189	1,712
8	188	1,637	33	219	1,117
9	164	1,510	34	182	1,520
10	154	1,933	35	177	1,921
11	231	0,927	36	166	1,425
12	184	1,639	37	185	1,755
13	169	1,848	38	208	1,071
14	227	1,091	39	156	1,554
15	188	1,753	40	149	1,194
16	188	1,406	41	145	1,313
17	195	1,607	42	174	1,938
18	152	1,425	43	184	1,639
19	160	1,211	44	189	1,789
20	167	1,284	45	207	1,164
21	187	1,485	46	166	2,001
22	178	1,811	47	190	1,401
23	165	1,487	48	165	1,564
24	167	1,554	49	197	1,091
25	148	1,937	50	156	1,747

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Das informações apresentadas na tabela 1, obtiveram-se os valores:

$$\sum_{i=1}^{50} s_j^2 = 76,586$$

$$s_T^2 = 595,520$$

Sendo k=50, o cálculo do alpha de Cronbach indica que ele apresenta um valor igual a 0,889. Então, de acordo com a tabela 2, o questionário aplicado antes das mudanças na organização mostrou alta confiabilidade.

$$\alpha = \frac{50}{49} \left[1 - \frac{76,586}{595,520} \right] = 0,889$$

TABELA 2
Grau de confiabilidade do instrumento de coleta de dados

Grau de confiabilidade do instrumento de coleta de dados	Alpha de Cronbach
Confiabilidade inaceitável	<0,6
Confiabilidade baixa	de 0,6 a 0,7
Confiabilidade moderada	de 0,7 a 0,8
Confiabilidade alta	de 0,8 a 0,9
Confiabilidade elevada	>0,9

Fonte: Cronbach, 1951.

Das informações apresentadas na tabela 1, obtiveram-se os valores:

$$\sum_{i=1}^{50} s_j^2 = 72,886$$

$$s_T^2 = 526,996$$

Depois das mudanças na organização, o alpha de Cronbach para o questionário apresenta um valor igual a 0,879. De acordo com a tabela 3, o instrumento de coleta de dados também apresentou alta confiabilidade depois das mudanças na organização.

TABELA 3
Soma e variância dos escores dos itens do questionário para os respondentes
depois das mudanças na organização

Questões	Soma dos escores	Variância dos escores	Questões	Soma dos escores	Variância dos escores
1	176	1,684	26	175	1,599
2	180	1,744	27	212	1,577
3	136	1,789	28	156	0,862
4	166	1,271	29	165	1,410
5	156	1,285	30	137	1,478
6	145	1,390	31	137	1,632
7	151	1,592	32	194	1,690
8	185	1,409	33	219	1,078
9	173	1,583	34	189	1,404
10	163	1,879	35	188	1,714
11	235	0,750	36	171	1,255
12	184	1,639	37	186	1,409
13	176	1,607	38	211	1,057
14	230	0,882	39	163	1,533
15	182	1,712	40	154	1,202
16	189	1,443	41	148	1,398
17	191	1,475	42	178	1,657
18	155	1,302	43	181	1,940
19	172	1,266	44	196	1,522
20	170	1,283	45	214	1,075
21	196	1,099	46	172	1,919
22	176	1,914	47	193	1,234
23	165	1,525	48	170	1,398
24	177	1,498	49	204	1,092
25	151	1,938	50	160	1,788

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No próximo item, será abordado, de forma pormenorizada, como foi realizado o tratamento dos dados nesta pesquisa.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados, foram utilizados os softwares Microsoft Excel e R-Project. Realizou-se uma análise descritiva de cada variável, por meio da construção de tabelas de contingência e de gráficos que indicaram a frequência das respostas. Também foram calculadas as medidas de tendência central e dispersão. Para verificar a existência de mudanças na cultura organizacional, elaborou-se um gráfico radar e realizaram-se testes estatísticos de comparação de médias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

“Se os meus escritos valem alguma coisa, possam os que tiverem [...] utilizá-los do melhor modo que entenderem.”

(Descartes)

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, visando analisar as principais mudanças ocorridas na cultura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Os resultados foram estruturados em três perspectivas: na primeira, aborda-se a identificação do perfil da cultura na unidade organizacional antes das mudanças; na segunda, tecem-se considerações acerca da identificação do perfil da cultura na unidade organizacional depois das mudanças; e na última perspectiva, analisam-se as possíveis alterações culturais ocorridas com as mudanças.

Essas perspectivas são discutidas com base nas respostas dos servidores. Os resultados dos questionários são apresentados de maneira autêntica e contribuem para essa análise, relacionando-os com o aporte teórico.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DA CULTURA NA UNIDADE ORGANIZACIONAL ANTES DAS MUDANÇAS

Essa análise mostrou com clareza o perfil da cultura na unidade organizacional antes das mudanças, com base na percepção dos sujeitos da pesquisa. Os valores correspondentes às respostas foram organizados e tabulados de acordo com as dimensões analisadas. A análise baseou-se na observação dos dados, organizados e sumarizados por meio de gráficos e de medidas de tendência central e de dispersão.

Constatou-se, no entanto, que tanto o desvio-padrão quanto o coeficiente de variação calculados para as variáveis refletiram certa dispersão e variabilidade nos dados, e isso diminuiu a representatividade da média das respostas. Então, foi necessário avaliar cada resposta isoladamente. Assim, para se entender bem mais a percepção dos sujeitos da pesquisa, os resultados foram agrupados de acordo com as variáveis elencadas no referencial teórico e distribuídas de acordo com o Quadro 6 abaixo:

QUADRO 7

Distribuição das questões de acordo com as dimensões (antes das mudanças)

Dimensão	Variáveis	Questões
Dimensão 'conhecimentos'	Regras	1
	Hierarquia	6
	Eficiência	11 e 17
	Transparência	21 e 22
	Meritocracia	26
	Burocracia	31
	Criatividade	36
	Gestão	41
	Ética	46
Dimensão 'habilidades'	Regras	2
	Hierarquia	7
	Eficiência	12 e 18
	Meritocracia	27
	Burocracia	32
	Criatividade	37
	Gestão	42
	Ética	47
Dimensão 'valores'	Regras	2
	Hierarquia	7
	Eficiência	12 e 18
	Transparência	27
	Meritocracia	32
	Burocracia	37
	Criatividade	42
	Gestão	47
	Ética	49
Dimensão 'necessidades'	Regras	4
	Hierarquia	9
	Eficiência	14,15 e 20
	Transparência	24
	Meritocracia	29
	Burocracia	34
	Criatividade	39
	Gestão	44
	Ética	49
Dimensão 'sentimentos'	Regras	5
	Hierarquia	10
	Eficiência	16
	Transparência	25
	Meritocracia	30
	Burocracia	35
	Criatividade	40
	Gestão	45
	Ética	50

Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.1.1 Dimensão ‘conhecimentos’

Em relação às variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’, ‘eficiência’, ‘transparência’, ‘meritocracia’, ‘burocracia’, ‘criatividade’, ‘gestão’ e ‘ética’, foram avaliadas 11 questões. Nessa dimensão, observou-se uma posição neutra por parte dos servidores, tendo em vista que as médias da maioria das respostas dadas ficaram em torno de 3, o que denota que eles não concordam nem discordam, como mostra o Quadro 7.

QUADRO 8
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘conhecimentos’

Questão	Respostas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
Existência de muitas regras	5	15	7	17	9	3,19	1,29	0,40
Tratamento Igualitário	7	9	6	15	16	3,45	1,42	0,41
Dist. de cargos p/ mérito	19	11	14	5	4	2,32	1,27	0,55
Relações influenciadas por cargo	5	10	18	13	7	3,13	1,16	0,37
Recursos bem aplicados	12	3	22	14	2	2,83	1,17	0,41
Conhecimento da utilização dos recursos	10	10	19	11	3	2,75	1,16	0,42
RH prioriza a dist. de cargos segundo conhecimento.	13	14	11	10	5	2,62	1,30	0,50
Processos excessivamente burocráticos	5	5	15	12	16	3,55	1,28	0,36
Incentivo a ideias inovadoras	6	10	19	9	9	3,09	1,23	0,40
Motivação no ambiente de trabalho	14	5	12	16	6	2,91	1,39	0,48
Atitudes motivadas pela ética	1	2	6	12	32	4,36	0,96	0,22

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Por outro lado, os servidores se mostraram favoráveis quanto às questões “Processos excessivamente burocráticos” e “Atitudes motivadas pela ética” porquanto concordaram ou concordaram totalmente. No entanto, quando perguntados sobre se os cargos de chefia eram distribuídos de acordo com o mérito, discordaram totalmente.

4.1.2 Dimensão ‘habilidades’

Foram avaliadas nove questões relacionadas às variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’, ‘eficiência’, ‘meritocracia’, ‘burocracia’, ‘criatividade’, ‘gestão’ e ‘ética’, incluídas nessa dimensão, a respeito da qual os servidores demonstraram uma

posição neutra, porquanto as médias da maioria das respostas dadas ficaram em torno de 3, o que significa dizer que eles não concordaram nem discordaram, como expressa o QUADRO 8.

QUADRO 9
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘habilidades’

Questão	Respostas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
Existência de flexibilidade nas regras	4	11	7	18	13	3,47	1,28	0,37
Habilidades profissionais plenamente aproveitadas	6	13	12	9	13	3,19	1,36	0,43
Buscava informações para melhorar eficiência	2	3	2	17	29	4,28	1,04	0,24
Hierarquia centralizadora	5	7	12	12	17	3,55	1,32	0,37
Decisões consideravam critério político	4	3	21	10	15	3,55	1,19	0,33
A burocracia interferia no desempenho	4	7	8	17	17	3,68	1,27	0,34
Se tomo uma iniciativa ela pode ser considerada insubordinação	8	11	20	8	6	2,87	1,19	0,42
Valores organizacionais baseados na gestão participativa	7	7	20	16	3	3,02	1,10	0,36
Pessoas sempre exerciam suas funções de acordo c/ código de ética	4	11	18	13	7	3,15	1,13	0,36

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Observa-se em quatro questões: se buscava informações para melhorar a eficiência, Hierarquia centralizadora, decisões consideravam critério político e se a burocracia interferia no desempenho, houve uma tendência dos servidores em concordar moderadamente, respostas em torno de 4.

4.1.3 Dimensão ‘valores’

Nessa dimensão, avaliaram-se dez questões relacionadas às variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’, ‘eficiência’, ‘transparência’, ‘meritocracia’, ‘burocracia’, ‘criatividade’, ‘gestão’ e ‘ética’. Nesse sentido, houve uma posição neutra por parte dos servidores, considerando que as médias da maioria das respostas ficaram em torno de 3, ou seja, os servidores não concordaram nem discordaram. Esse resultado pode ser conferido no Quadro 9.

QUADRO 10
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘valores’

Questão	Respostas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
Conhecia a missão e a estratégia da instituição.	5	5	12	19	12	3,53	1,22	0,35
Sempre acatava as orientações do meu chefe sem questionar.	7	10	3	23	10	3,36	1,35	0,40
As decisões dos meus superiores eram questionadas	7	9	14	17	6	3,11	1,22	0,39
As pessoas exerciam cargos de liderança em função de suas capacidades	7	8	16	14	8	3,15	1,25	0,40
Existia transparência no uso dos recursos	15	5	16	10	7	2,79	1,39	0,50
As necessidades funcionais eram direcionadas segundo critérios políticos	6	7	15	12	13	3,36	1,30	0,39
Buscava sempre reduzir o tempo gasto na execução de tarefas	6	4	7	15	21	3,77	1,35	0,36
As ações organizacionais eram alinhadas às necessidades dos servidores	8	6	27	12	0	2,81	0,96	0,34
Existia descentralização na tomada de decisão	8	10	18	12	5	2,92	1,19	0,41
A instituição promovia espaço para discussão sobre ética no trabalho	18	10	15	7	3	2,38	1,24	0,52

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Por outro lado, nas questões: “Conhecia a missão e a estratégia da instituição” e se “buscava sempre a redução do tempo gasto na execução de tarefas”, as médias das respostas ficaram em torno de 4 (concordam moderadamente). Observou-se também que, na questão sobre “a promoção, por parte da instituição, de um espaço para discussão sobre ética no trabalho”, a média das respostas ficou em torno de 2 (discordam moderadamente).

4.1.4 Dimensão ‘necessidades’

Em relação às variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’, ‘eficiência’, ‘transparência’, ‘meritocracia’, ‘burocracia’, ‘criatividade’, ‘gestão’ e ‘ética’, avaliaram-se onze questões. Nessa dimensão, observou-se que os entrevistados assumiram uma posição neutra, isto é, as médias da maioria das respostas dadas ficaram em torno de 3, o que denota que eles não concordaram nem discordaram. O Quadro 10, abaixo, confirma essa assertiva.

QUADRO 11
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘necessidades’

Questão	Respostas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
As normas eram avaliadas periodicamente	19	10	14	6	4	2,36	1,29	0,55
Preferia que o chefe fosse responsável pelas resoluções de problemas importantes	5	7	10	15	16	3,57	1,31	0,37
Em situações de conflito preferia uma posição conciliadora	2	3	5	19	24	4,13	1,06	0,26
As decisões priorizavam a eficiência da gestão	2	12	15	9	15	3,43	1,23	0,36
As ações implantadas no setor priorizavam a eficiência do trabalho	7	9	10	13	14	3,34	1,39	0,42
A Pró-reitoria era administrada com transparência	7	6	20	13	7	3,13	1,19	0,38
Os vínculos entre as pessoas eram mais importantes que o vínculo com a instituição	6	4	18	8	17	3,49	1,32	0,38
Percebia um contínuo aumento da qualidade no trabalho que desempenhava	1	4	12	17	19	3,92	1,03	0,26
Os valores da instituição estimulavam a criatividade	8	12	14	13	6	2,94	1,25	0,42
A forma de administrar priorizava a mudança contínua dos processos organizacionais	9	8	22	12	2	2,81	1,09	0,39
O processo de reestruturação do setor observava a participação ativa dos servidores	10	10	20	10	3	2,74	1,15	0,42

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Por outro lado, nas questões: “Preferia que o chefe fosse responsável pelas resoluções de problemas importantes”; “Em situações de conflito preferia uma posição conciliadora”; “Percebia um contínuo aumento da qualidade no trabalho que desempenhava”, a média ficou em torno de 4 (concordam moderadamente). Na questão sobre a avaliação periódica das normas, a média das respostas ficou em torno de 2 (discordam moderadamente).

4.1.5 Dimensão ‘sentimentos’

Nessa dimensão, foram avaliadas nove questões relacionadas às variáveis regras, hierarquia, eficiência, transparência, meritocracia, burocracia, criatividade, gestão e ética. Aqui, os servidores tomaram uma posição neutra, porquanto as

médias da maioria das respostas ficaram em torno de 3, ou seja, eles não concordaram nem discordaram. O QUADRO 11 confirma esse resultado. Por outro lado, quanto às questões: “A forma de relacionamento entre chefia e subordinado refletia a liberdade das ideias”; “Preocupava-se com a publicidade dos atos administrativos”; “Utilizava técnica de planejamento organizacional na realização do trabalho” e “Utilizava técnicas para tornar o trabalho mais produtivo”, a média ficou em torno de 4 (concordam moderadamente).

QUADRO 12
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão Sentimentos

Questão	Respostas obtidas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
A função que exerço possibilitava que meus conhecimentos fossem bem aproveitados.	9	8	5	21	10	3,28	1,39	0,42
Existia um relacionamento próximo das pessoas independentemente do cargo ocupado.	6	6	10	19	12	3,47	1,28	0,37
A forma de relacionamento entre chefia e subordinado refletia a liberdade das ideias	6	5	12	13	17	3,57	1,34	0,38
Preocupava-se com a publicidade dos atos administrativos.	2	3	12	17	19	3,91	1,08	0,28
Era tratado de forma igualitária.	12	3	14	14	10	3,13	1,41	0,45
Utilizava técnica de planejamento organizacional na realização do trabalho.	4	4	16	15	14	3,58	1,18	0,33
Era impulsionado a inovar na execução das atividades.	9	5	16	17	6	3,11	1,25	0,40
Utilizava técnicas para tornar o trabalho mais produtivo.	3	3	11	25	11	3,72	1,04	0,28
Era estimulado a desenvolver consciência crítica.	10	10	13	13	7	2,94	1,32	0,45

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

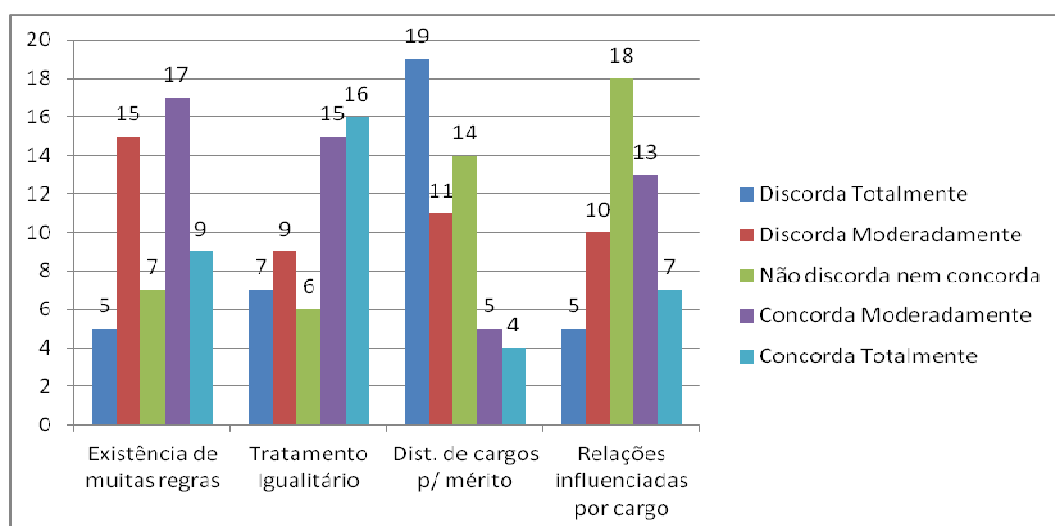
Após a exposição dos quadros acima, convém enfatizar que tanto o desvio-padrão quanto o coeficiente de variação calculados para as variáveis refletiam certa dispersão e variabilidade nos dados, o que diminuía a representatividade da média das respostas. Então, cada resposta foi analisada isoladamente e apresentada com mais detalhamento dos resultados alcançados, por meio de gráficos, como pode ser verificado abaixo.

4.1.6 Representação gráfica dos resultados

a) Dimensão 'conhecimentos': representação gráfica

Inicialmente, apresentam-se, no GRAF. 1, os resultados das variáveis 'regras', 'hierarquia' e 'eficiência', com o quantitativo das respostas obtidas em cada questão, em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

GRÁFICO 1
Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão conhecimentos -
Variáveis: regras, hierarquia e eficiência



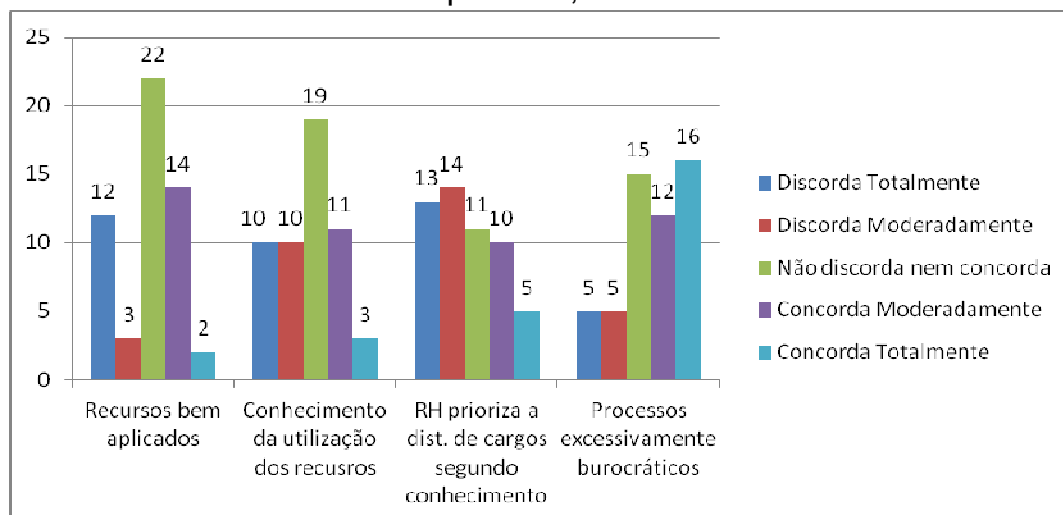
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Fazendo uma análise mais detalhada do GRAF. 1, pode-se observar que, em relação à pergunta sobre se havia muitas regras e procedimentos formais, a maioria dos servidores (17) concordou moderadamente; quanto ao tratamento recebido - se era igualitário, independentemente do cargo exercido - 31 servidores concordaram moderadamente (15) ou totalmente (16). Quanto à eficiência, 19 discordaram totalmente quando perguntados sobre se os cargos de chefia eram distribuídos por mérito; já em relação à influência dos cargos ocupados nas relações de trabalho, a maioria (18) não concordou nem discordou.

A variável transparência demonstrou certa neutralidade nas respostas dadas pelos servidores nas duas questões apresentadas: se os recursos financeiros disponibilizados para a instituição eram bem aplicados e se conheciam a utilização dos recursos públicos. Tais constatações podem ser verificadas no GRAF. 2, abaixo.

GRÁFICO 2

Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão conhecimentos -
Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia

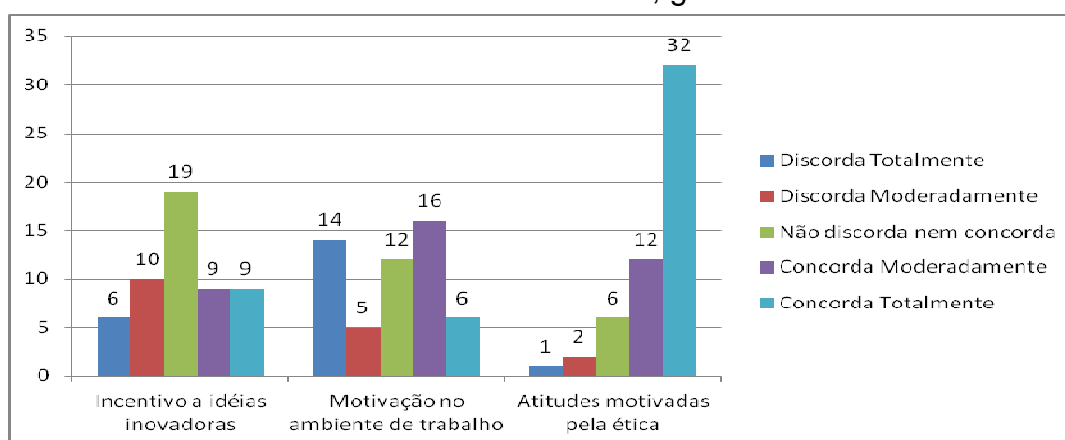


Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O GRAF. 2 demonstra, ainda, que a maioria dos servidores discordaram moderadamente (14) ou totalmente (13), na questão em que se perguntava se o setor de RH priorizava a distribuição dos cargos segundo os conhecimentos e em relação a processos organizacionais serem excessivamente burocráticos, houve certa divisão entre os que não concordaram nem discordaram (15) e os que concordaram totalmente (16).

GRÁFICO 3

Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão conhecimentos -
Variáveis: criatividade, gestão e ética



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

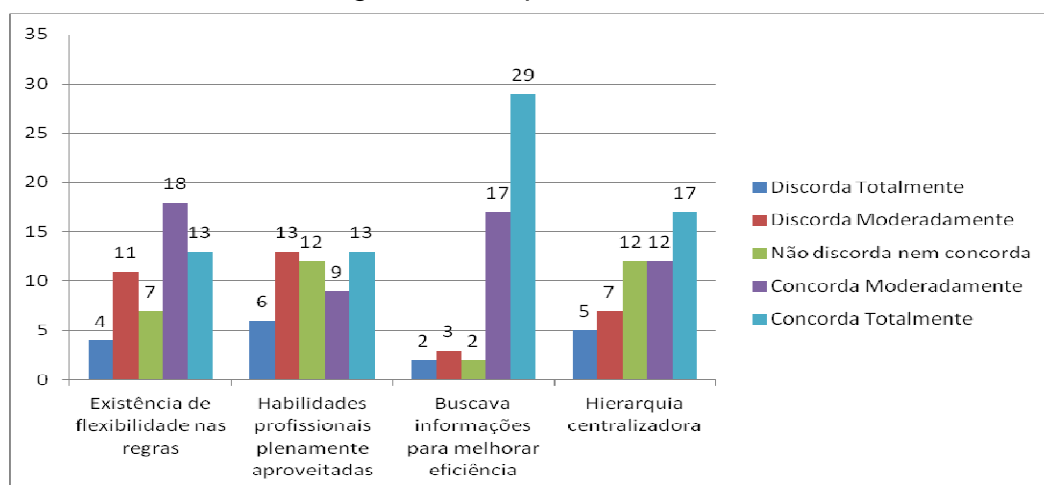
Como mostra o GRAF. 3, quando perguntados sobre se havia incentivo a ideias inovadoras, a maioria dos servidores (19) não concordou nem discordou;

quanto à “motivação no ambiente de trabalho”, 16 concordaram moderadamente; já em relação às atitudes motivadas pela ética, 32 servidores concordaram totalmente.

b) Dimensão ‘habilidades’: representação gráfica

O GRAF. 4 apresenta os resultados das variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’ e ‘eficiência’, com o quantitativo das respostas obtidas em cada questão, em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

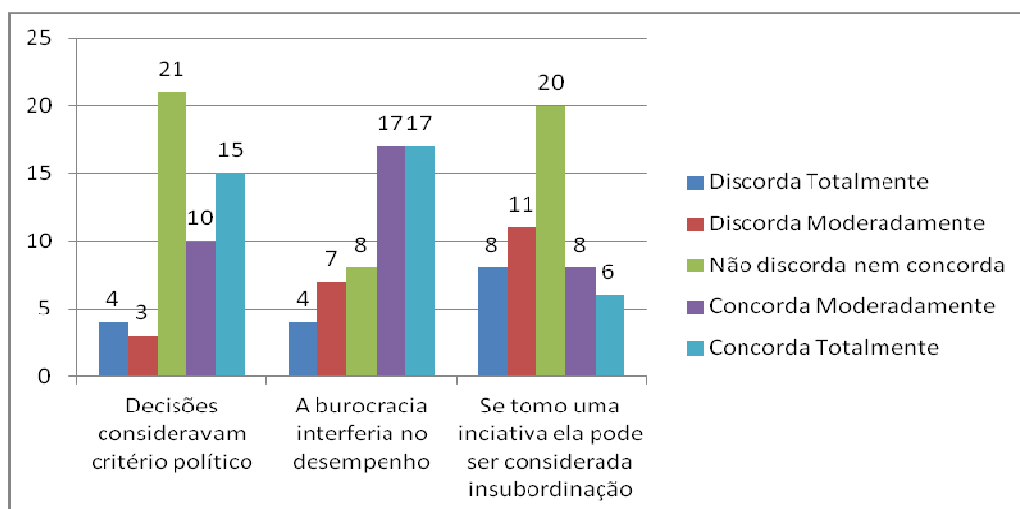
GRÁFICO 4
Percepção dos servidores antes das mudanças: dimensão habilidades - Variáveis: regras, hierarquia e eficiência



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

De acordo com o GRAF. 4, os resultados foram os seguintes: quando perguntados sobre se as regras eram flexíveis, a maioria dos servidores (18) concordou moderadamente; já se suas habilidades profissionais eram plenamente aproveitadas, observou-se certa indefinição, pois 13 servidores discordaram moderadamente, 12 nem concordaram nem discordaram, e 13 concordaram totalmente; 29 servidores concordaram totalmente ao serem questionados sobre se buscavam informações para melhorar a eficiência do seu trabalho. Quanto à hierarquia, quando perguntados sobre se era centralizadora, a maioria concordou totalmente.

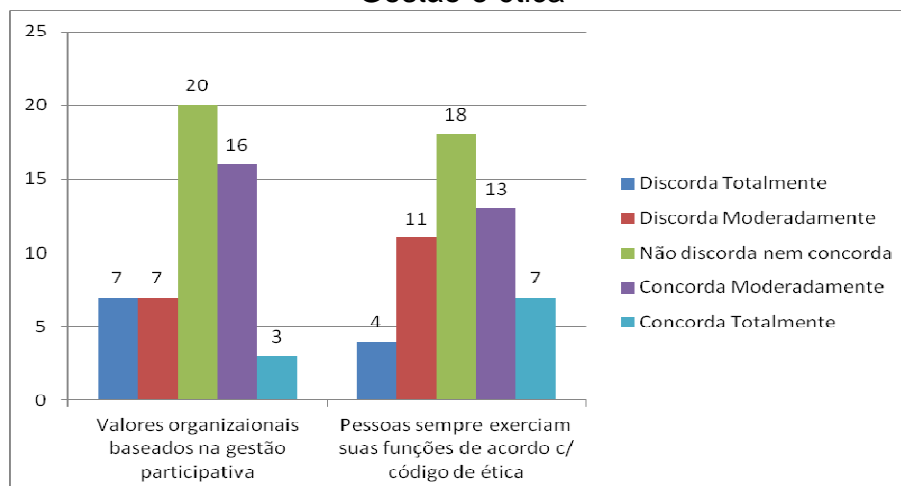
GRÁFICO 5
Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão habilidades Variáveis: meritocracia, burocracia e criatividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Sobre as variáveis 'meritocracia' e 'criatividade', os pesquisados mostraram-se neutros, pois, em ambas as variáveis a maioria dos servidores nem concordou nem discordou quando perguntados sobre se as decisões consideravam critério político e se, ao tomar alguma iniciativa, ela poderia ser considerada insubordinação. No entanto, a variável burocracia apresentou imparcialidade, já que quase todos os servidores concordaram, moderadamente (17) ou totalmente (17), quando perguntados sobre se a burocracia interferia no desempenho. Tais constatações podem ser verificadas no GRAF. 5.

GRÁFICO 6
Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão habilidades Variáveis: Gestão e ética



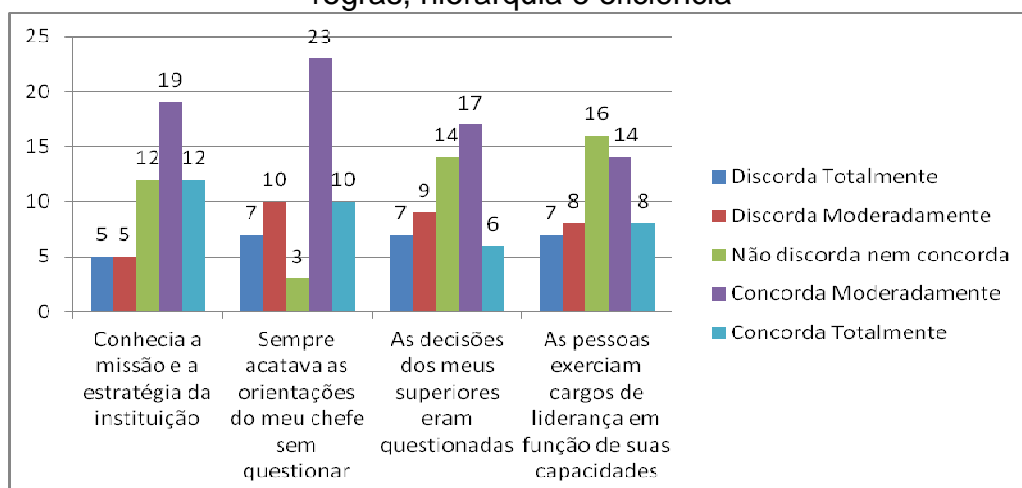
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O GRAF. 6 aponta neutralidade nas variáveis 'gestão' e 'ética', visto que a maioria dos servidores não concordaram nem discordaram.

c) Dimensão 'valores': representação gráfica

No GRAF. 7, são apresentados os resultados das variáveis 'regras', 'hierarquia' e 'eficiência' e o quantitativo das respostas obtidas em cada questão relativas aos itens da escala adotada na pesquisa.

GRÁFICO 7
Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão valores - Variáveis: regras, hierarquia e eficiência

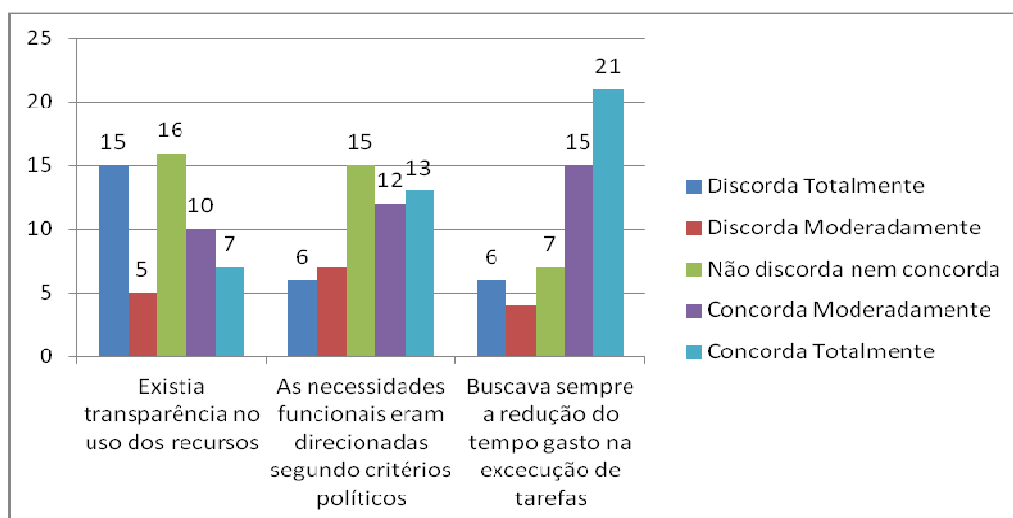


Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Analisando o GRAF. 7 de forma mais detalhada, pode-se observar que, quanto à pergunta sobre se conheciam a missão e a estratégia da instituição, e a maioria dos servidores concordaram moderadamente. O mesmo se observou nas duas questões seguintes, que indagavam aos servidores se sempre acatavam as orientações do chefe sem questioná-las e se as decisões dos superiores eram questionadas. No entanto, observou-se neutralidade ao questioná-los sobre se as pessoas exerciam cargos de liderança em função de suas capacidades, pois a maioria dos servidores (16) não concordou nem discordou.

GRÁFICO 8

Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão valores - Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia

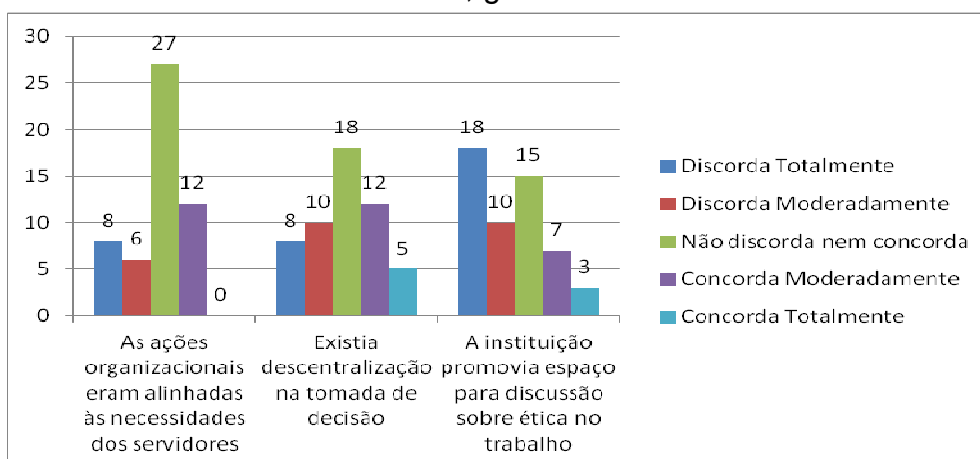


Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As variáveis 'transparência' e 'meritocracia' apresentaram-se neutras por parte dos servidores. Isso porque, em ambas as variáveis, a maioria dos servidores não concordou nem discordou quando perguntados se existia transparência no uso de recursos e se as necessidades funcionais eram direcionadas segundo critérios políticos. No entanto, a variável burocracia apresentou imparcialidade, pois 21 servidores concordaram totalmente, quando perguntados sobre se procuravam reduzir o tempo gasto na execução de tarefas. Esse resultado pode ser verificado no GRAF. 8.

GRÁFICO 9

Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão valores - Variáveis: criatividade, gestão e ética



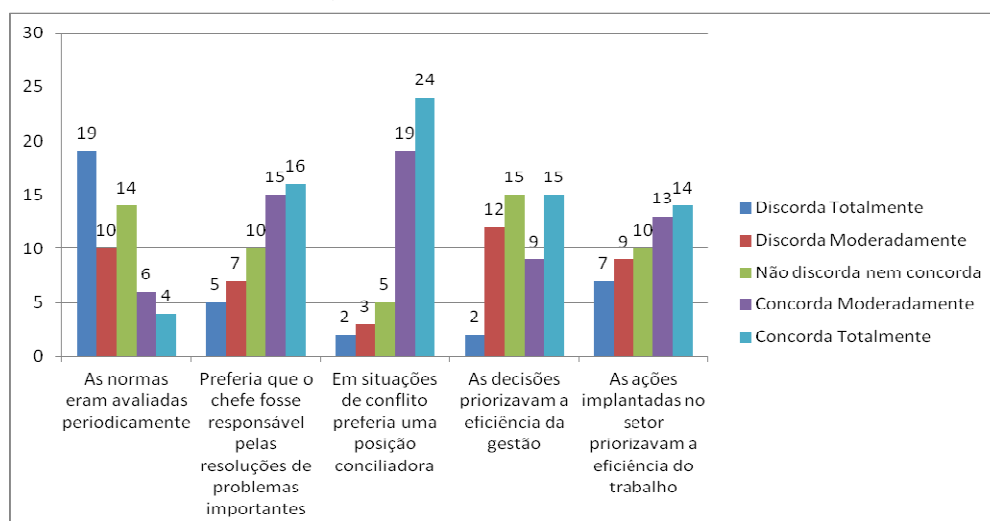
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

As variáveis 'criatividade', 'gestão' apresentaram neutralidade, no entanto a variável 'ética', a maioria dos servidores discordaram totalmente quando se referiam a ela, como aponta o GRAF. 9.

d) Dimensão 'necessidades': representação gráfica

No GRAF. 10, mostram-se os resultados das variáveis 'regras', 'hierarquia' e 'eficiência', além do quantitativo das respostas obtidas em cada questão em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

GRÁFICO 10
Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão necessidades - Variáveis: regras, hierarquia e eficiência



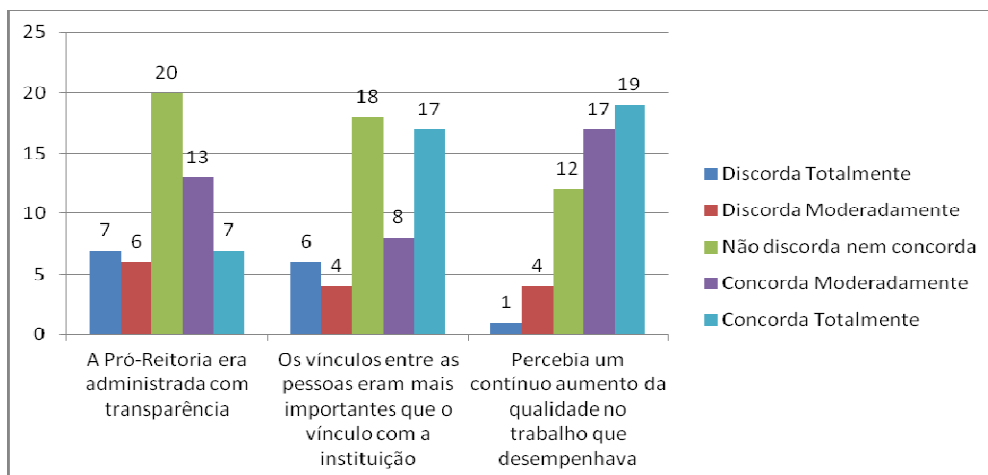
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

De acordo com o GRAF. 10, foram constatados os seguintes resultados: quando perguntados sobre se as normas eram avaliadas periodicamente, a maioria dos servidores (19) discordaram totalmente; ao serem indagados sobre se preferiam que o chefe fosse responsável pelas resoluções de problemas importantes e se em situações de conflito preferiam uma posição conciliadora, a maioria dos servidores concordou totalmente. Quanto à questão sobre se as decisões priorizavam a eficiência da gestão, houve certa indefinição, pois a mesma quantidade de servidores que representava a maioria naquela situação (15 pessoas) ou concordou totalmente ou não concordou nem discordou. Em relação às ações implantadas no

setor, a maioria dos servidores concordou que elas priorizavam a eficiência do trabalho.

GRÁFICO 11

Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão necessidades - Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia

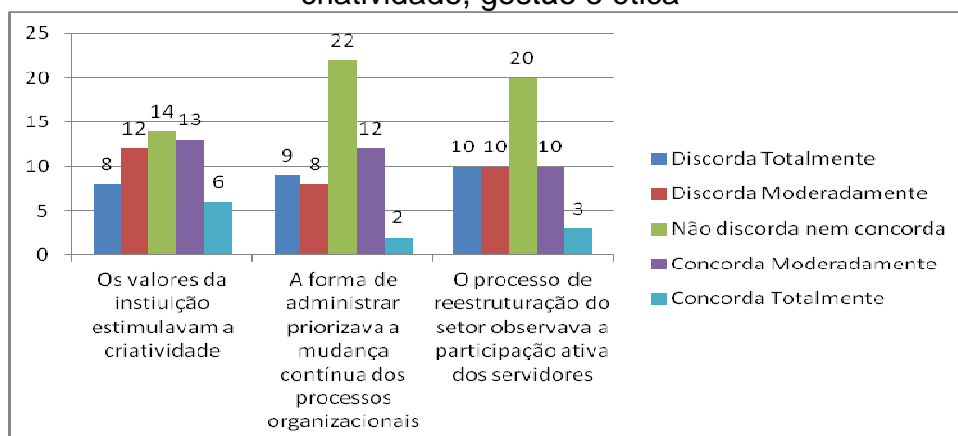


Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A variável transparência demonstrou certa neutralidade nas respostas dadas pelos servidores, considerando que grande parte dos servidores não concordou nem discordou quanto à transparência na administração da Pró-reitoria. O mesmo se observou na questão correspondente à variável 'meritocracia'. Entretanto, a questão correspondente à variável burocracia apresentou a maioria das respostas concordando moderadamente (17) ou totalmente (19). Tais constatações podem ser observadas no GRAF. 11.

GRÁFICO 12

Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão necessidades - Variáveis: criatividade, gestão e ética



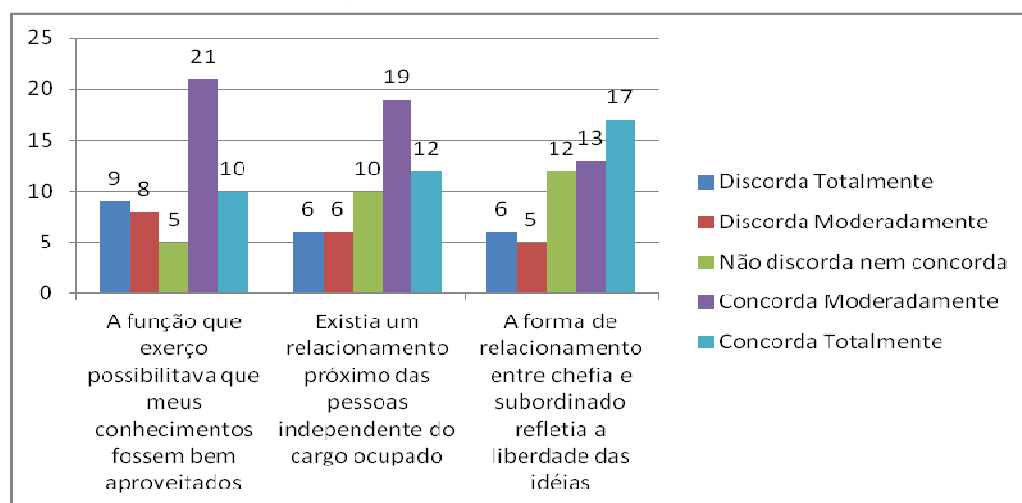
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No GRAF. 12, verifica-se neutralidade nas variáveis ‘criatividade’, ‘gestão’ e ‘ética’, pois, nas questões referentes a essas variáveis, a maioria dos servidores não concordou nem discordou.

e) Dimensão ‘sentimentos’: representação gráfica

No GRAF. 13, são apresentados os resultados das variáveis regras, hierarquia e eficiência, com o quantitativo das respostas obtidas em cada questão em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

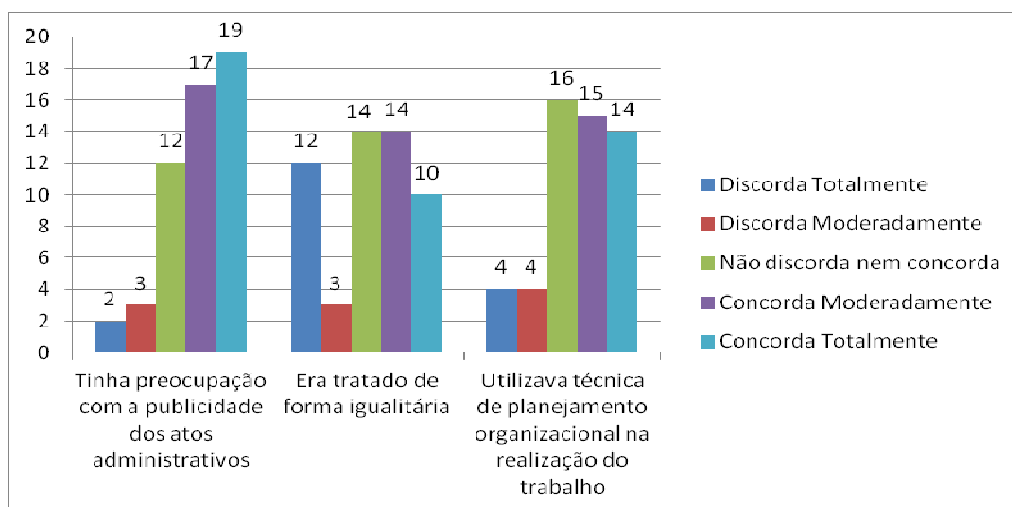
GRÁFICO 13
Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão sentimentos Variáveis: regras, hierarquia e eficiência



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No GRAF. 13, pode-se observar que quase todos os servidores concordaram moderadamente quando perguntados se a função exercida possibilitava que seus conhecimentos fossem bem aproveitados (21) e se existia um relacionamento próximo das pessoas independentemente do cargo ocupado (19). Quanto à questão sobre se a forma de relacionamento entre chefia e subordinado refletia a liberdade das ideias, a maioria (17) concordou totalmente.

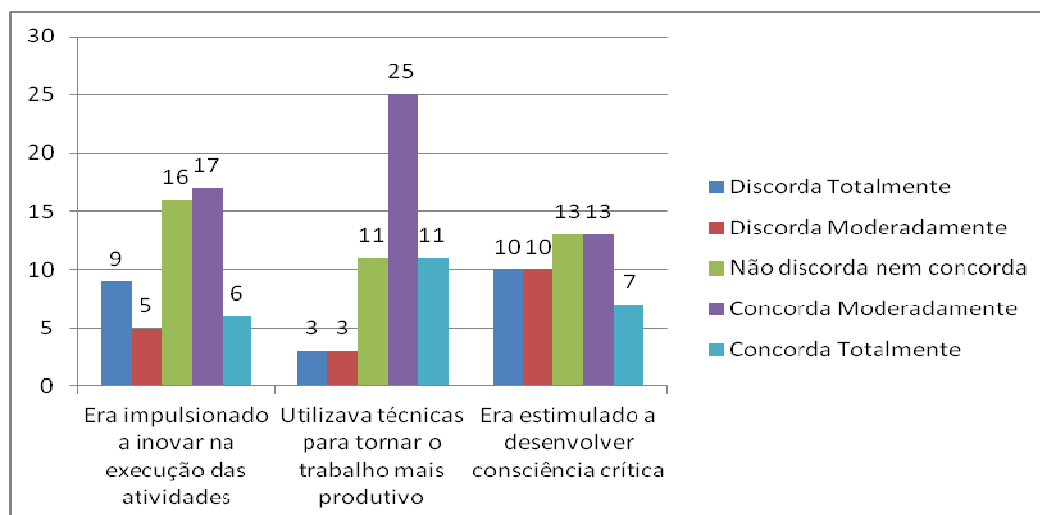
GRÁFICO 14
Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão sentimentos
Variáveis: transparência, meritocracia e burocracia



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quando perguntados sobre se “se preocupavam com a publicidade dos atos administrativos”, 19 servidores concordaram totalmente. Verificou-se certa indefinição em relação ao “tratamento igualitário”, pois houve o mesmo número de entrevistados (14) que não concordaram nem discordaram e que concordaram moderadamente. Quanto “à utilização de técnica de planejamento organizacional na realização do trabalho”, a maioria dos servidores (16) não concordou nem discordou. Tais constatações podem ser verificadas no GRAF. 14 acima.

GRÁFICO 15
Percepção dos servidores antes das mudanças: Dimensão sentimentos
Variáveis: criatividade, gestão e ética



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Observando-se o GRAF. 15, verifica-se que nas variáveis 'criatividade' a maioria dos servidores concorda moderadamente, em relação a variável 'ética', o resultado fica equiparado na neutralidade e na concordância moderada, entre a maioria dos servidores,

A evidência acima retrata os traços culturais da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, que refletem a hierarquia com tendência ao poder, o paternalismo, em relações funcionais, o formalismo, a descontinuidade administrativa, a burocracia centralizadora e a estrutura rígida. Segundo Ferreira (2009), essas características dificultam os processos de mudança organizacional, razão por que é necessário introduzir uma nova cultura de gestão. A seguir, será apresentado o perfil da cultura organizacional da PROGEP depois das mudanças.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DA CULTURA NA UNIDADE ORGANIZACIONAL DEPOIS DAS MUDANÇAS

Essa análise permitiu que se conhecesse bem mais o perfil da cultura na unidade organizacional depois das mudanças, a partir da percepção dos servidores da pesquisa. Os valores correspondentes às respostas foram organizados e tabulados de acordo com as dimensões analisadas. A análise baseou-se na observação dos dados, organizados e sumarizados por meio de gráficos e de medidas de tendência central e de dispersão.

QUADRO 13

Distribuição das questões de acordo com as dimensões (depois das mudanças)

Dimensão	Variáveis	Questões
Dimensão 'conhecimentos'	Regras	1
	Hierarquia	6
	Eficiência	11 e 17
	Transparência	21 e 22
	Meritocracia	26
	Burocracia	31
	Criatividade	36
	Gestão	41
	Ética	46
Dimensão 'habilidades'	Regras	2
	Hierarquia	7
	Eficiência	12 e 18
	Meritocracia	27

	Burocracia	32
	Criatividade	37
	Gestão	42
	Ética	47
Dimensão ‘valores’	Regras	3
	Hierarquia	8
	Eficiência	12 e 19
	Transparência	23
	Meritocracia	28
	Burocracia	33
	Criatividade	38
	Gestão	43
	Ética	48
Dimensão ‘necessidades’	Regras	4
	Hierarquia	9
	Eficiência	14,15 e 20
	Transparência	24
	Meritocracia	29
	Burocracia	34
	Criatividade	39
	Gestão	44
	Ética	49
Dimensão ‘sentimentos’	Regras	5
	Hierarquia	10
	Eficiência	16
	Transparência	25
	Meritocracia	30
	Burocracia	35
	Criatividade	40
	Gestão	45
	Ética	50

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Constatou-se, no entanto, que tanto o desvio-padrão quanto o coeficiente de variação calculados para as variáveis refletiram certa dispersão e variabilidade nos dados, e isso diminuiu a representatividade da média das respostas. Então, foi necessário avaliar cada resposta isoladamente. Assim, para se entender bem mais a percepção dos sujeitos da pesquisa, os resultados foram agrupados de acordo com as variáveis elencadas no referencial teórico e distribuídas conforme o quadro acima.

4.2.1 Dimensão ‘conhecimentos’

Foram avaliadas onze questões relacionadas às variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’, ‘eficiência’, ‘transparência’, ‘meritocracia’, ‘burocracia’, ‘criatividade’, ‘gestão’ e ‘ética’ incluídas na dimensão conhecimentos, em que se observou uma posição neutra por parte dos servidores, visto que as médias da maioria das respostas dadas ficaram em torno de 3, o que reflete que eles não concordam nem discordam. O Quadro 13 confirma essa assertiva. Por outro lado, na questão, atitudes motivadas pela ética, os servidores se posicionaram favoráveis (concordaram ou concordaram totalmente).

QUADRO 14
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘conhecimentos’

Questão	Respostas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
Existência de muitas regras	6	10	8	19	10	3,32	1,30	0,39
Tratamento Iguatário	6	8	11	15	13	3,40	1,32	0,39
Dist. de cargos p/ mérito	15	13	10	10	5	2,57	1,34	0,52
Relações influenciadas por cargo	5	9	19	14	6	3,13	1,13	0,36
Recursos bem aplicados	10	2	25	13	3	2,94	1,13	0,39
Conhecimento da utilização dos recursos	11	9	19	11	3	2,74	1,18	0,43
RH prioriza a dist. de cargos segundo conhecimento	11	8	17	12	5	2,85	1,26	0,44
Processos excessivamente burocráticos	5	3	18	15	12	3,49	1,19	0,34
Incentivo a ideias inovadoras	7	5	18	13	10	3,26	1,26	0,39
Motivação no ambiente de trabalho	11	6	12	16	8	3,08	1,37	0,45
Atitudes motivadas pela ética	1	0	7	12	33	4,43	0,87	0,20

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.2.2 Dimensão ‘habilidades’

Nessa dimensão, foram avaliadas nove questões relacionadas às variáveis regras, hierarquia, eficiência, meritocracia, burocracia, criatividade, gestão e ética. Também se observou uma posição neutra por parte dos servidores, tendo em vista que as médias da maioria das respostas dadas ficaram em torno de 3, o que significa que eles não concordam nem discordam, como pode ser comprovado no Quadro 14. No entanto, em três questões: “Busca informações para melhorar eficiência”, “Decisões consideram critério político” e se “a burocracia interfere no

desempenho”, houve uma tendência dos servidores em concordar moderadamente, com média das respostas em torno de 4.

QUADRO 15
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘habilidades’

Questão	Respostas obtidas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
Existência de flexibilidade nas regras	4	11	7	18	13	3,47	1,28	0,37
Habilidades profissionais plenamente aproveitadas	5	9	15	12	12	3,32	1,27	0,38
Busca informações para melhorar eficiência	1	2	5	15	30	4,34	0,94	0,22
Hierarquia centralizadora	5	9	11	14	14	3,43	1,31	0,38
Decisões consideram critério político	4	4	18	12	15	3,57	1,20	0,34
A burocracia interfere no desempenho	4	6	11	18	14	3,60	1,21	0,34
Se tomo uma iniciativa ela pode ser considerada insubordinação	8	8	21	12	4	2,92	1,14	0,39
Valores organizacionais baseados na gestão participativa	6	5	17	20	5	3,25	1,12	0,35
Pessoas sempre exercem suas funções de acordo c/ código de ética	4	9	20	12	8	3,21	1,13	0,35

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.2.3 Dimensão ‘valores’

Foram avaliadas dez questões relacionadas às variáveis regras, hierarquia, eficiência, transparência, meritocracia, burocracia, criatividade, gestão e ética incluídas nessa dimensão, que apresentou uma posição neutra por parte dos servidores. Isso se justifica porque as médias da maioria das respostas ficaram em torno de 3, isto é, eles não concordam nem discordam. Tal constatação pode ser verificada no Quadro 15.

QUADRO 16
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘valores’

Questão	Respostas obtidas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
Conhece a missão e a estratégia da instituição.	2	5	12	22	12	3,70	1,05	0,28
Sempre acato as orientações do meu chefe sem questionar.	9	8	2	25	9	3,32	1,38	0,42
As decisões dos meus superiores são questionadas	7	9	15	15	7	3,11	1,24	0,40
As pessoas exercem cargos de	6	6	14	18	9	3,34	1,22	0,37

liderança em função de suas capacidades.								
Existe transparência no uso dos recursos.	14	5	17	9	8	2,85	1,39	0,49
As necessidades funcionais são direcionadas segundo critérios políticos.	6	7	16	13	11	3,30	1,26	0,38
Busca sempre a redução do tempo gasto na execução de tarefas.	5	1	8	14	25	4,00	1,26	0,31
As ações organizacionais são alinhadas às necessidades dos servidores	5	8	26	13	1	2,94	0,93	0,32
Existe descentralização na tomada de decisão.	6	9	18	13	7	3,11	1,19	0,38
A instituição promove espaço para discussão sobre ética no trabalho.	14	9	18	9	3	2,58	1,22	0,47

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em relação às questões: “Conhece a missão e a estratégia da instituição” e “Busca sempre a redução do tempo gasto na execução de tarefas”, as respostas obtiveram uma média em torno de 4 (concordam moderadamente).

4.2.4 Dimensão ‘necessidades’

Nessa dimensão, foram avaliadas onze questões relacionadas às variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’, ‘eficiência’, ‘transparência’, ‘meritocracia’, ‘burocracia’, ‘criatividade’, ‘gestão’ e ‘ética’. Foi constatado que os entrevistados assumiram uma posição neutra, visto que quase todas as respostas atingiram uma média de 3, o que significa refletindo que eles não concordaram nem discordaram, o que pode ser verificado no Quadro 16.

QUADRO 17
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão Necessidades

Questão	Respostas obtidas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
As normas são avaliadas periodicamente	15	9	16	9	4	2,58	1,28	0,49
Prefere que o chefe fosse responsável pelas resoluções de problemas importantes	5	5	11	14	18	3,66	1,30	0,36
Em situações de conflito prefere uma posição conciliadora	2	3	4	21	23	4,13	1,04	0,25
As decisões priorizam a eficiência da gestão	2	8	17	10	16	3,57	1,18	0,33
As ações implantadas no setor priorizam a eficiência do trabalho	6	6	8	19	14	3,55	1,31	0,37

A Pró-reitoria é administrada com transparência	5	6	21	14	7	3,23	1,12	0,35
Os vínculos entre as pessoas são mais importantes que o vínculo com a instituição	4	4	20	11	14	3,51	1,19	0,34
Percebe um contínuo aumento da qualidade no trabalho que desempenhava	1	4	10	18	20	3,98	1,03	0,26
Os valores da instituição estimulam a criatividade	7	10	15	14	7	3,08	1,24	0,40
A forma de administrar prioriza a mudança contínua dos processos organizacionais	8	7	23	12	3	2,91	1,10	0,38
O processo de reestruturação do setor observa a participação ativa dos servidores	10	9	20	10	4	2,79	1,18	0,42

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em relação às questões: “Prefere que o chefe fosse responsável pelas resoluções de problemas importantes”; “Em situações de conflito prefere uma posição conciliadora”; “As decisões priorizam a eficiência da gestão”; “As ações implantadas no setor priorizam a eficiência do trabalho” e “Percebe um contínuo aumento da qualidade no trabalho que desempenhava”, a média ficou em torno de 4 (concordam moderadamente).

4.2.5 Dimensão ‘sentimentos’

Foram avaliadas nove questões relacionadas às variáveis regras, hierarquia, eficiência, transparência, meritocracia, burocracia, criatividade, gestão e ética incluídas na dimensão sentimentos, em que se constatou que os servidores se posicionaram de forma neutra, tendo em vista que as médias da maioria das respostas dadas ficaram em torno de 3, o que significa que eles não concordam nem discordam. Essa assertiva pode ser verificada no Quadro 17.

Por outro lado, nas questões: “A forma de relacionamento entre chefia e subordinado reflete a liberdade das ideias”; “Preocupa-se com a publicidade dos atos administrativos”; “Utiliza técnica de planejamento organizacional na realização do trabalho”; “Utiliza técnicas para tornar o trabalho mais produtivo”, a média ficou em torno de 4 (concordam moderadamente).

QUADRO 18
Respostas obtidas nos questionários – Dimensão ‘sentimentos’

Questão	Respostas obtidas					Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
A função que exerço possibilita que meus conhecimentos sejam bem aproveitados.	8	4	11	21	9	3,36	1,29	0,38
Existe um relacionamento próximo das pessoas, independentemente do cargo ocupado.	8	7	6	19	13	3,42	1,39	0,41
A forma de relacionamento entre chefia e subordinado reflete a liberdade das ideias.	4	4	14	13	18	3,70	1,23	0,33
Preocupa-se com a publicidade dos atos administrativos.	2	2	9	19	21	4,04	1,04	0,26
É tratado de forma igualitária.	10	4	13	15	11	3,25	1,39	0,43
Utiliza técnica de planejamento organizacional na realização do trabalho.	3	4	15	18	13	3,64	1,11	0,31
É impulsionado a inovar na execução das atividades.	6	7	17	16	7	3,21	1,18	0,37
Utiliza técnicas para tornar o trabalho mais produtivo.	3	2	9	25	14	3,85	1,05	0,27
É estimulado a desenvolver consciência crítica.	9	10	14	11	9	3,02	1,34	0,44

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

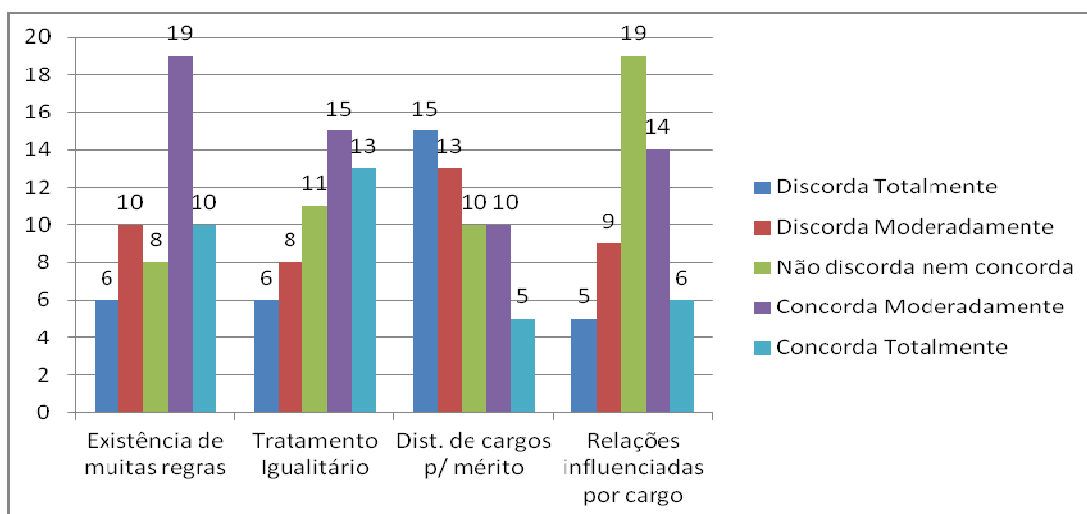
Após a exposição dos quadros acima, convém enfatizar que, nessa etapa da análise, tanto o desvio-padrão quanto o coeficiente de variação calculados para as variáveis refletiam certa dispersão e variabilidade nos dados, o que diminuía a representatividade da média das respostas. Então, cada resposta foi analisada isoladamente. Entretanto, é necessário detalhar mais os resultados alcançados por meio de gráficos, como pode ser verificado abaixo.

4.2.6 Representação gráfica dos resultados

a) Dimensão ‘conhecimentos’: representação gráfica

Apresentam-se, no GRAF. 16, os resultados das variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’ e ‘eficiência’, com o quantitativo das respostas obtidas em cada questão em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

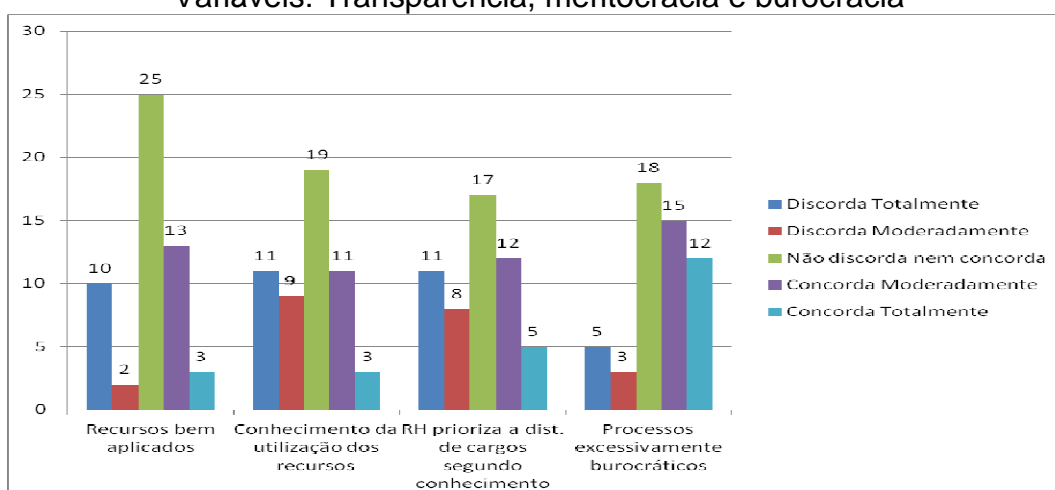
GRÁFICO 16
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão conhecimentos -
Variáveis: Regras, hierarquia e eficiência



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Como expresso no GRAF. 16, quando perguntados sobre se havia muitas regras de procedimentos formais, a maioria dos servidores (19) concordou moderadamente; em relação ao tratamento recebido, se era igualitário, independentemente do cargo exercido, 15 servidores concordaram moderadamente, e 13 concordaram totalmente. Quanto à eficiência, quase todos os servidores (15) discordaram totalmente quando perguntados se os cargos de chefia eram distribuídos por mérito; já em relação à influência dos cargos ocupados nas relações de trabalho, a maioria (19) não concordou nem discordou.

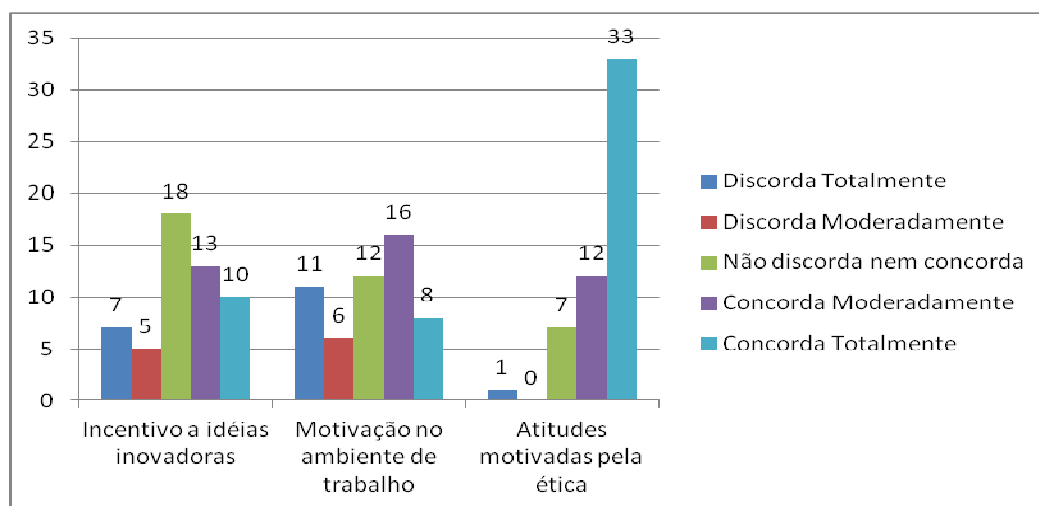
GRÁFICO 17
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão conhecimentos -
Variáveis: Transparência, meritocracia e burocracia



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

As variáveis ‘transparência’, ‘meritocracia’ e ‘burocracia’ demonstraram certa neutralidade nas respostas dadas pelos servidores, pois, em todas as questões apresentadas, a maioria deles não concordou nem discordou. Tais constatações podem ser verificadas no GRAF. 17.

GRÁFICO 18
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão conhecimentos -
Variáveis: Criatividade, gestão e ética



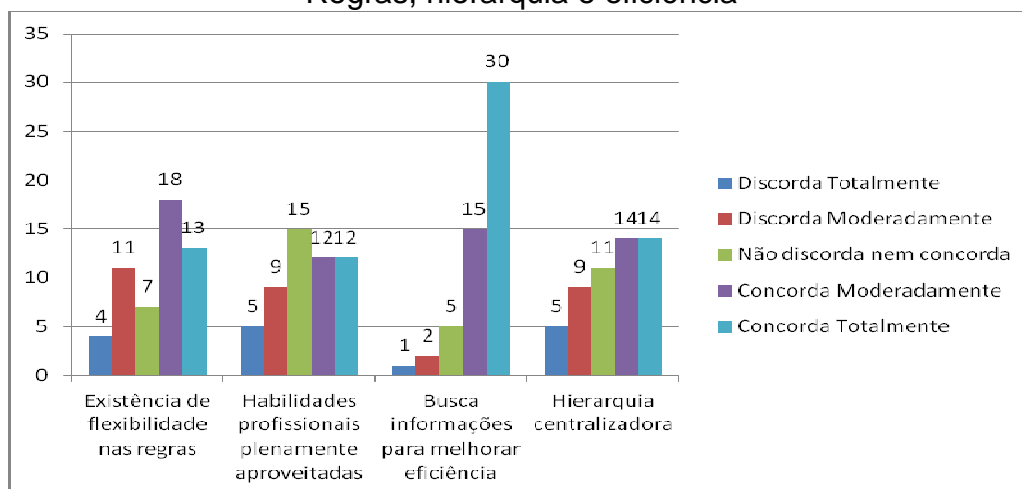
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Observando-se o GRAF. 18, verifica-se que, quando perguntados sobre se havia incentivo a ideias inovadoras, a maioria dos servidores (18) não concordou nem discordou; em relação à motivação no ambiente de trabalho, 16 entrevistados concordaram moderadamente, e quanto às atitudes motivadas pela ética, 33 servidores (a maioria) concordaram totalmente.

b) Dimensão ‘habilidades’: representação gráfica

O GRAF. 19 apresenta os resultados das variáveis Regras, Hierarquia e Eficiência, em que pode ser observado o quantitativo das respostas obtidas em cada questão em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

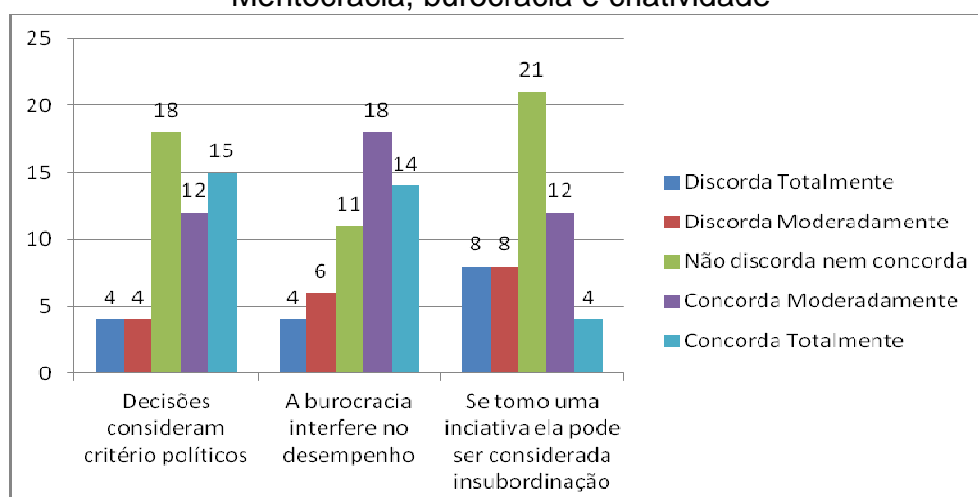
GRÁFICO 19
 Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão habilidades - Variáveis:
 Regras, hierarquia e eficiência



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O gráfico analisado demonstra que, quando perguntados sobre se existia flexibilidade nas regras, a maioria dos servidores (18) apontou que concordava moderadamente. Já quanto à questão sobre se suas habilidades profissionais eram plenamente aproveitadas, os servidores apresentaram certa neutralidade, pois 15 deles não concordaram nem discordaram; 30 concordaram totalmente ao serem questionados sobre se buscavam informações para melhorar a eficiência do seu trabalho. Quanto à hierarquia, a maioria dos servidores concordou moderadamente (14) ou totalmente (14) quando perguntados sobre se a hierarquia era centralizadora.

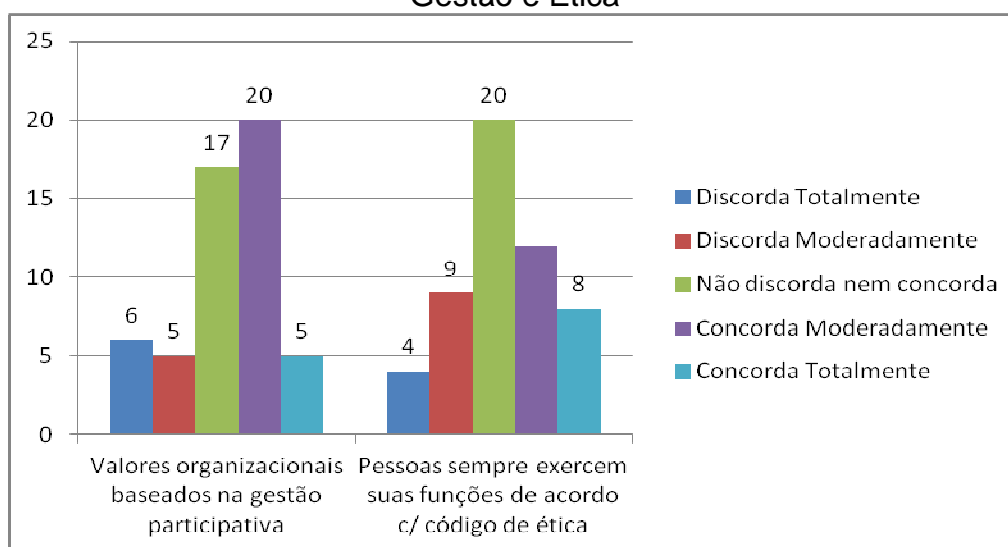
GRÁFICO 20
 Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão habilidades - Variáveis:
 Meritocracia, burocracia e criatividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No que diz respeito às variáveis meritocracia e criatividade, os servidores foram neutros em suas respostas, visto que, em ambas variáveis, a maioria nem concordou nem discordou, quando perguntados sobre “se as decisões consideravam critério político e se, ao tomar alguma iniciativa, ela poderia ser considerada insubordinação”. No entanto, a variável burocracia apresentou imparcialidade, pois a maioria dos servidores concordou, moderadamente (18) ou totalmente (14), quando perguntados sobre se “a burocracia interferia no desempenho”. Esses resultados podem ser verificados no GRAF. 20.

GRÁFICO 21
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão habilidades - Variáveis: Gestão e Ética



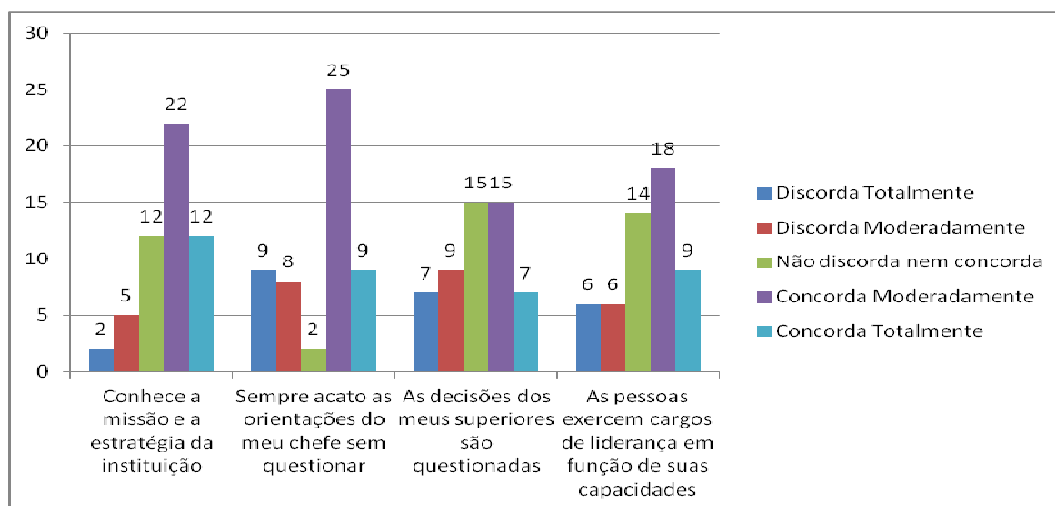
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O GRAF. 21, acima, mostra que a maioria dos servidores respondeu que concordava moderadamente (20) quando perguntados se os valores organizacionais são baseados na gestão participativa. Quanto às respostas relativas às pessoas sempre exercerem suas funções de acordo com um código de ética, os servidores se posicionaram de forma neutra, porque 20 deles não concordaram nem discordaram.

c) Dimensão 'valores': representação gráfica

No GRAF. 22, são apresentados os resultados das variáveis Regras, Hierarquia e Eficiência, com o quantitativo das respostas obtidas em cada questão em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

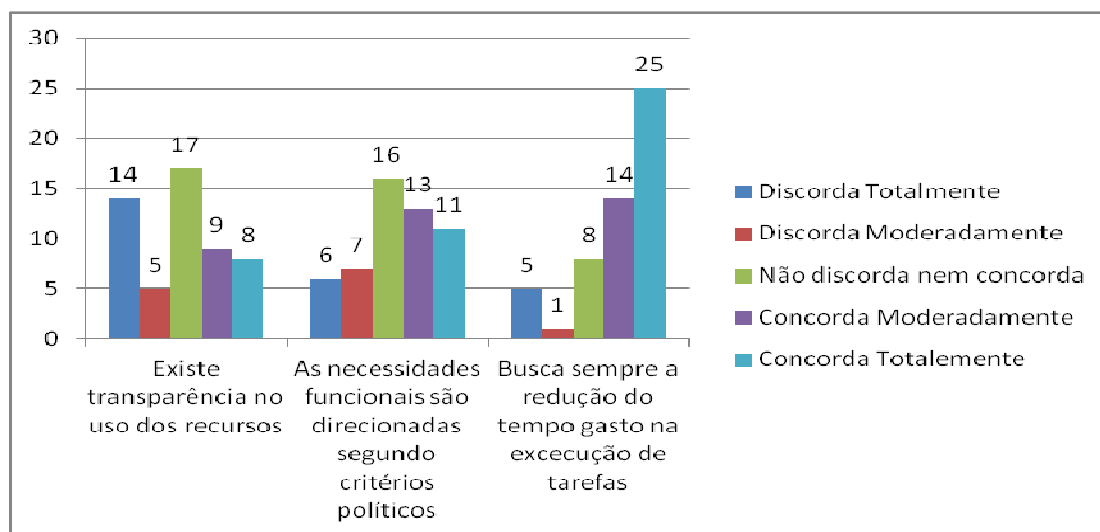
GRÁFICO 22
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão valores Variáveis:
Regras, hierarquia e eficiência



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

De acordo com o exposto no gráfico acima, os resultados apontam que, quanto à pergunta “Conhece a missão e a estratégia da instituição?”, 22 servidores concordaram moderadamente; o mesmo se observou nas questões seguintes, em que se indagava se sempre acatavam as orientações do chefe sem questioná-las, em que 25 servidores concordaram moderadamente. No entanto, em relação à pergunta sobre se as decisões dos superiores eram questionadas, observou-se certa indefinição, pois a mesma quantidade de servidores (15) ou não concordou nem discordou ou concordou moderadamente. Ao questioná-los sobre se as pessoas exerciam cargos de liderança em função de suas capacidades, a maioria dos servidores (18) respondeu que concordavam moderadamente.

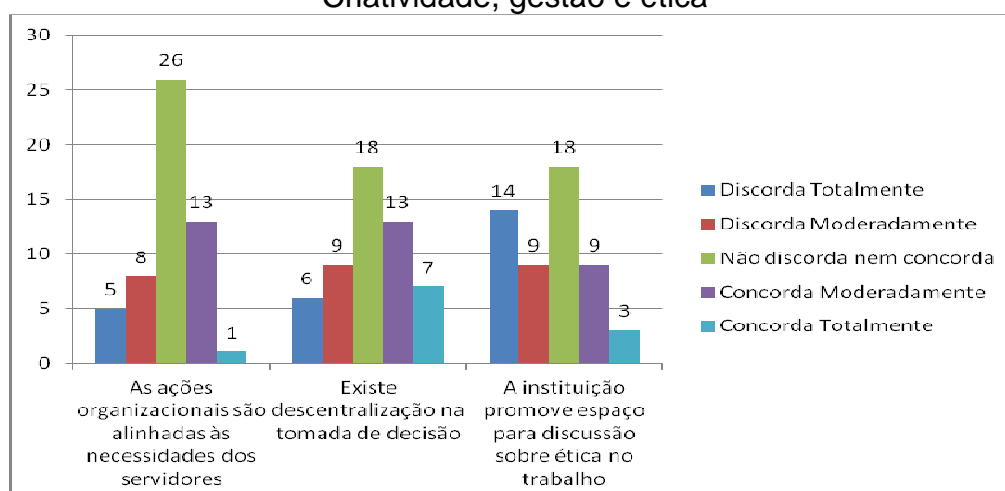
GRÁFICO 23
 Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão valores Variáveis:
 Transparência, meritocracia e burocracia



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No que diz respeito às variáveis ‘transparência’ e ‘meritocracia’, ao serem perguntados sobre se existia transparência no uso de recursos e se as necessidades funcionais eram direcionadas segundo critérios políticos, houve neutralidade por parte dos servidores, pois, em ambas as respostas, a maioria nem concordou nem discordou. No entanto, a variável burocracia apresentou imparcialidade, porquanto 25 entrevistados concordaram totalmente, quando perguntados sobre se diminuía o tempo gasto na execução de tarefas, como mostra o GRAF. 23.

GRÁFICO 24
 Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão valores Variáveis:
 Criatividade, gestão e ética



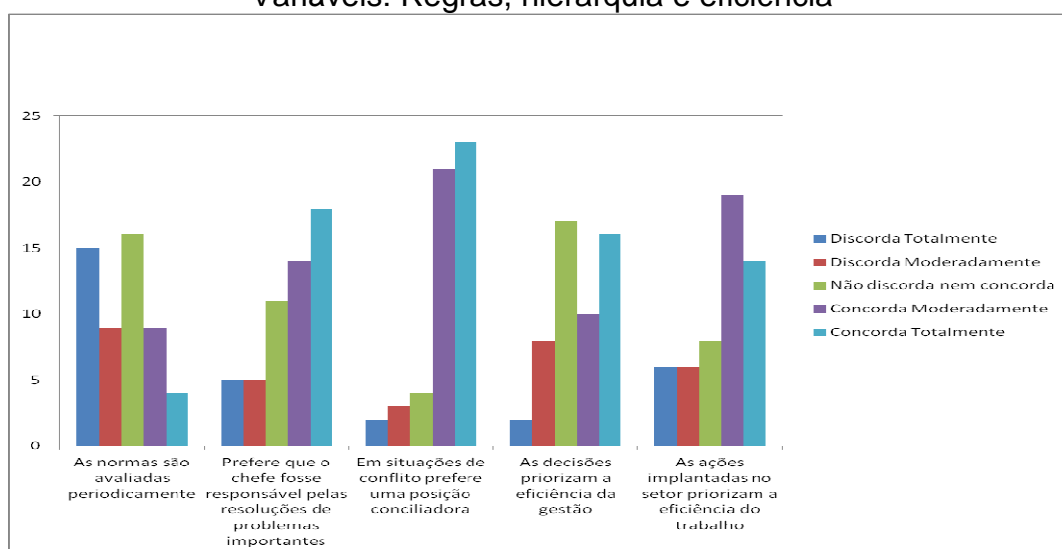
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No que diz respeito às variáveis ‘criatividade’, ‘gestão’ e ‘ética’, o GRAF. 24 aponta que as respostas foram neutras. Isso se justifica porque, nas questões referentes a essas variáveis, a maioria dos servidores não concordou nem discordou.

d) Dimensão ‘necessidades’: representação gráfica

No GRAF. 25, relativo às variáveis ‘regras’, ‘hierarquia’ e ‘eficiência’, pode ser observado o quantitativo das respostas obtidas em cada questão em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

GRÁFICO 25
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão necessidades -
Variáveis: Regras, hierarquia e eficiência

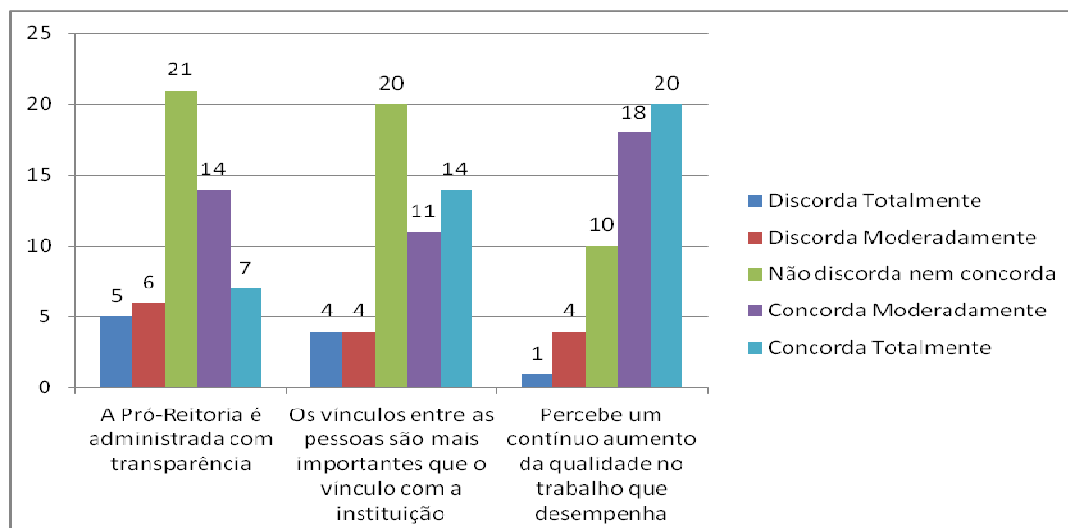


Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Analisando mais detalhadamente o GRAF. 25, conclui-se que, quando perguntados sobre se as normas eram avaliadas periodicamente, 16 servidores (a maioria) não concordaram nem discordaram. Já quanto a se preferiam que o chefe fosse responsável pelas resoluções de problemas importantes, 18 concordaram totalmente, e ao serem perguntados sobre se em situações de conflito preferiam uma posição conciliadora, 23 concordaram totalmente. Quanto à questão: “As decisões priorizavam a eficiência da gestão?”, houve certa neutralidade, pois a maioria dos servidores (17) não concordou nem discordou. Em relação às ações

implantadas no setor, a maioria dos servidores (19) concordou moderadamente com a afirmação de que elas priorizavam a eficiência do trabalho.

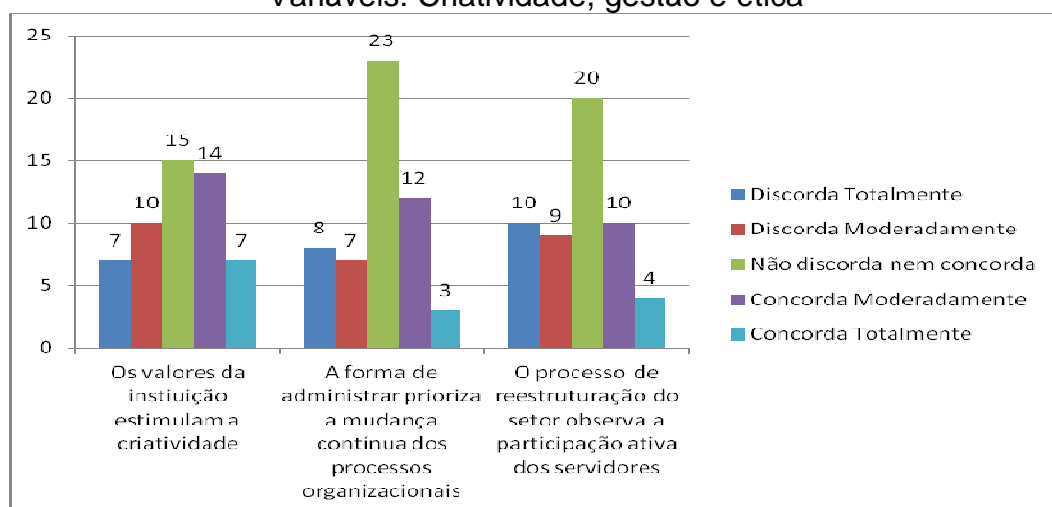
GRÁFICO 26
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão necessidades - Variáveis: Transparência, meritocracia e burocracia



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As variáveis 'transparência' e 'meritocracia' demonstraram certa neutralidade nas respostas dadas pelos servidores, já que quase todos os servidores não concordaram nem discordaram quando responderam sobre a transparência na administração da Pró-reitoria bem como em relação aos vínculos entre as pessoas serem mais importantes que o vínculo com a instituição. Entretanto, a questão correspondente à variável burocracia apresentou a maioria das respostas concordando moderadamente (18) ou totalmente (20). Tais constatações podem ser observadas no GRAF. 26.

GRÁFICO 27
Percepção dos funcionários depois das mudanças: Dimensão necessidades -
Variáveis: Criatividade, gestão e ética



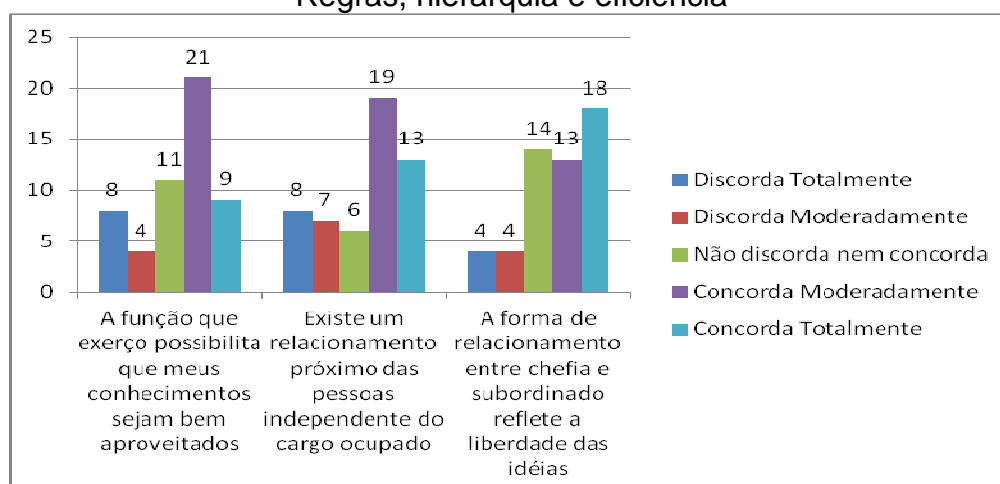
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Como mostra o Gráfico 27, nas questões referentes às variáveis 'criatividade', 'gestão' e 'ética', as respostas foram neutras, pois a maioria dos servidores não concordou nem discordou.

e) Dimensão 'sentimentos': representação gráfica

No GRAF. 28, apresentam-se os resultados das variáveis 'regras', 'hierarquia' e 'eficiência' e o quantitativo das respostas obtidas em cada questão, em função dos itens da escala adotada na pesquisa.

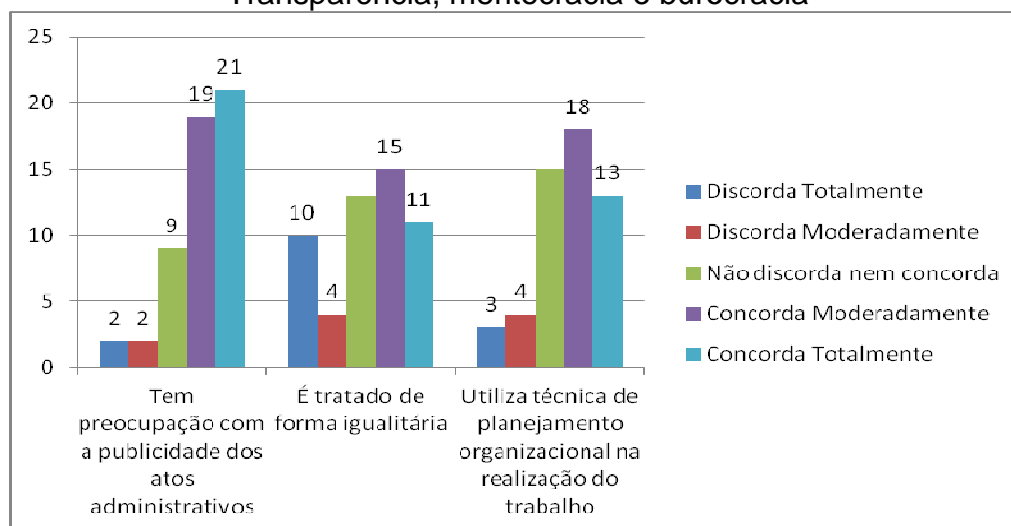
GRÁFICO 28
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão sentimentos - Variáveis:
Regras, hierarquia e eficiência



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Analisando-se o GRAF. 28 de forma mais detalhada, pode-se observar que a maioria dos servidores concordou moderadamente, quando perguntados sobre se a função exercida possibilitava que seus conhecimentos fossem bem aproveitados (21) e se existia um relacionamento próximo das pessoas independentemente do cargo ocupado (19). Quanto à pergunta sobre se a forma de relacionamento entre chefia e subordinado refletia a liberdade das ideias, a maioria (18) concordou totalmente.

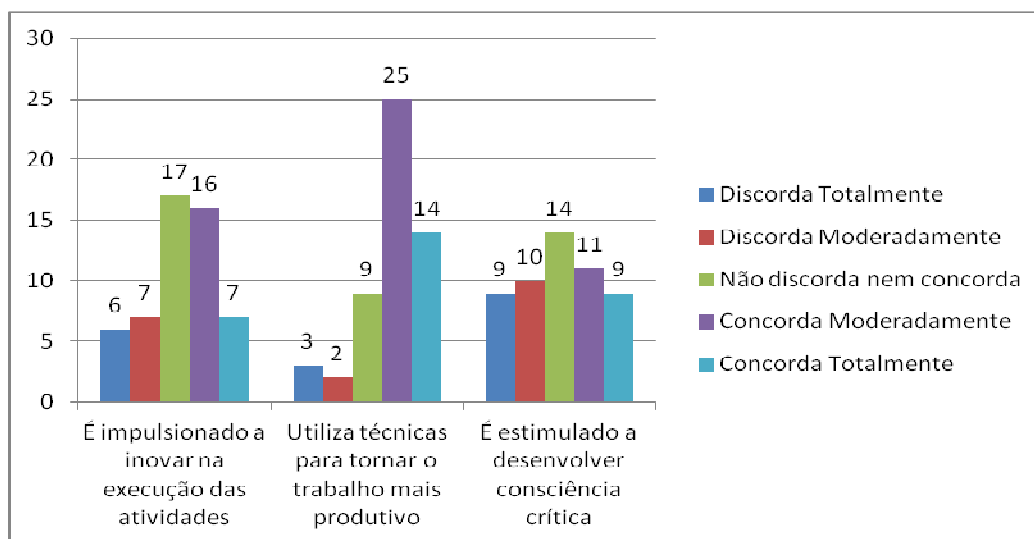
GRÁFICO 29
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão sentimentos - Variáveis: Transparência, meritocracia e burocracia



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Analisando o GRAF. 29, quanto a preocupação com a publicidade dos atos administrativos, a maioria dos servidores concordaram totalmente, no entanto em relação ao tratamento de forma igualitária e da utilização de técnicas de planejamento organizacional na realização do trabalho, os servidores concordam moderadamente. Em relação ao Gráfico 30, nas variáveis Criatividade e Ética, os servidores mostraram-se neutros, pois a maioria não concordou nem discordou. Quanto à utilização de técnicas para tornar o trabalho mais produtivo, (25) servidores concordaram moderadamente.

GRÁFICO 30
Percepção dos servidores depois das mudanças: Dimensão sentimentos - Variáveis:
Criatividade, gestão e ética



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Após a apresentação dos dados da pesquisa, referentes ao perfil da cultura organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, depois das mudanças, evidenciaram-se os mesmos traços culturais apresentados no perfil da Progep antes das mudanças. Essas características culturais confirmam as que foram apontadas no referencial teórico por Pereira (2010) e Pires e Macedo (2006), que assinalam a excessiva valorização à hierarquia, apego às regras, rotinas, poder, centralização, corporativismo, forte paternalismo e descontinuidade administrativa.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ANTES E DEPOIS DAS MUDANÇAS

Do ponto de vista estatístico, uma das maneiras de se medir a relação entre as dimensões da cultura organizacional, antes e depois das mudanças, é através do *star plot*, também chamado de gráfico radar ou gráfico estrela - uma ferramenta útil para comparar valores agregados de várias séries de dados. Esse tipo de gráfico pode propiciar:

- Uma apresentação consistente de várias dimensões ao mesmo tempo;
- Uma fácil visualização comparativa;
- Uniformização das unidades de medida de séries de dados independentes.

Essa estrutura permite que se coloquem, lado a lado, diferentes sequências de números, e a uniformização das unidades de medidas configura uma das principais características desse tipo de gráfico. A TAB. 4 resume os escores médios das cinco dimensões dos dois momentos do instrumento de coleta de dados.

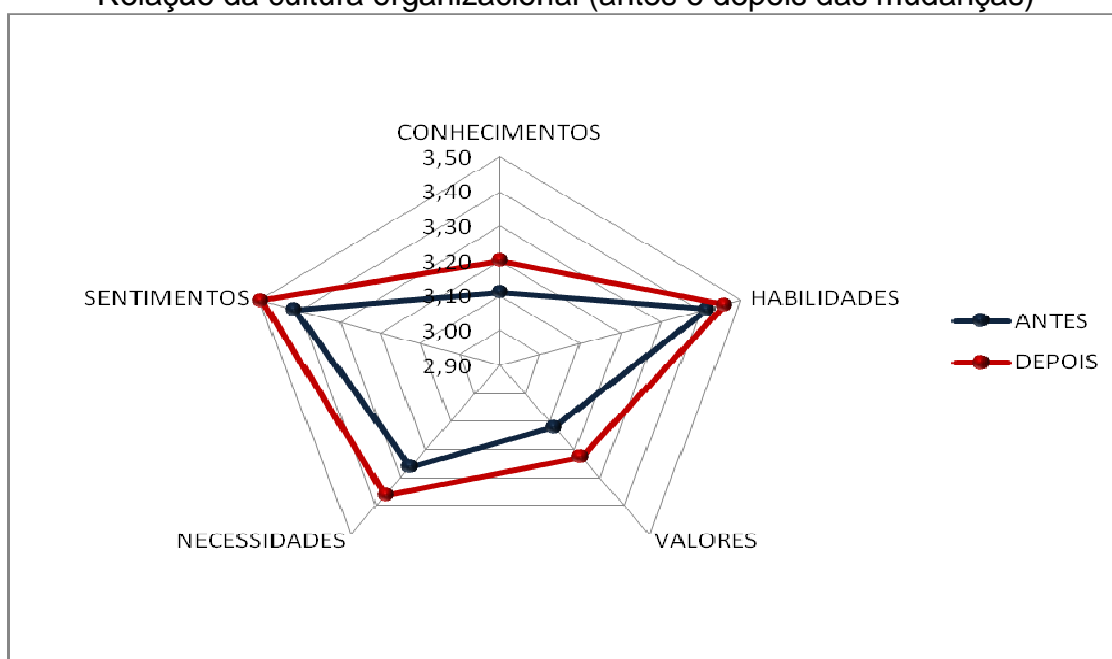
TABELA 4
Relação entre a cultura organizacional antes e depois das mudanças através dos valores médios de suas respectivas dimensões

Fase	Conhecimentos	Habilidades	Valores	Necessidades	Sentimentos	Média
Antes da mudança	3,11	3,42	3,12	3,26	3,41	3,26
Depois da mudança	3,20	3,46	3,23	3,36	3,50	3,35

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Ao montar esses resultados dentro da estrutura do gráfico Radar, como revela o Gráfico 31, percebe-se que os perfis (os formatos) de ambas as fases (antes e depois) da cultura organizacional da PROGEP são muito semelhantes, o que certamente reforça a tese de que há uma forte relação entre elas e que não houve mudança na cultura organizacional.

GRÁFICO 31
Relação da cultura organizacional (antes e depois das mudanças)



Fonte: Elaboração própria, 2013.

No geral, percebeu-se que essa relação foi verificada através das fortes correlações entre as cinco dimensões inerentes à cada uma das fases. Além disso, é possível reforçar a argumentação da relação existente com os resultados obtidos. Portanto, pode-se afirmar que, no caso da Pró-reitoria estudada, a cultura organizacional permaneceu inalterada, na medida em que a correlação mostrada no modelo proposto pelo instrumento reproduziu gráficos quase coincidentes (Gráfico 31). Além disso, essa relação se ratifica pela proximidade dos valores médios das cinco dimensões (TAB. 4), ou seja, nas médias de 3,26 e 3,35 obtidas, respectivamente, antes e depois das mudanças.

Ressalte-se, entretanto, que, para ratificar essa constatação, foram realizados testes estatísticos por meio dos escores que descrevem a situação de cada uma das dimensões estudadas no instrumento de pesquisa. A variação identificada nesses escores demanda que essa avaliação seja feita com base em testes estatísticos. O teste t-student para amostras independentes, geralmente, é aplicado em experimentos desse tipo. É importante enfatizar que esse teste requer que sejam satisfeitos os pressupostos de normalidade e de homocedasticidade (homogeneidade das variâncias) dos valores das amostras envolvidas no teste. Quando esses pressupostos não são satisfeitos, é necessário recorrer a testes não paramétricos alternativos, como o teste de Mann Whitney-Wilcoxon. Para aplicar os testes, adota-se um nível de significância igual a 0,01. As hipóteses de igualdade são verificadas nas seguintes etapas:

- Verificação dos pressupostos de normalidade e heterocedasticidade;

- Aplicação do teste t para as amostras que satisfizeram os pressupostos;

- Aplicação do teste de Mann Whitney-Wilcoxon para as amostras que não satisfizeram os pressupostos.

4.3.1 Pressuposto de normalidade

Foram coletadas amostras dos escores de todas as variáveis, cada uma contendo 53 observações antes e depois das alterações na organização. Concluiu-se que cada uma dessas amostras apresentava distribuição normal com auxílio do teste de Shapiro Wilk, que apresenta, respectivamente, como as hipóteses nula e alternativa:

H0: Os escores da amostra apresentam distribuição normal;

Ha: Os escores da amostra não apresentam distribuição normal.

O QUADRO 18 indica os resultados do teste de normalidade de Shapiro Wilk para cada uma das amostras. Rejeitou-se a hipótese de distribuição normal para as amostras da variável 'valores' coletadas antes e depois das mudanças. Essa hipótese também foi rejeitada para a variável 'sentimentos' na amostra coletada depois das mudanças.

Como a hipótese de normalidade foi rejeitada para, pelo menos, uma das amostras das variáveis 'sentimentos' e 'valores', o teste t não pode ser usado para testar a igualdade das médias dos escores para esses fatores.

QUADRO 19
Resultados do teste de normalidade de Shapiro Wilk

Variáveis	Momento da coleta da amostra			
	Antes da mudança		Depois da mudança	
	Valor p	Conclusão	Valor p	Conclusão
Conhecimentos	0.06888	Não rejeita H0	0.05001	Não rejeita H0
Habilidades	0.06888	Não rejeita H0	0.05001	Não rejeita H0
Necessidades	0.08602	Não rejeita H0	0.1227	Não rejeita H0
Sentimentos	0.06289	Não rejeita H0	0.02124	Rejeita H0
Valores	0.002062	Rejeita H0	0.005091	Rejeita H0

Fonte: Elaboração própria, 2013.

O teste F foi usado para verificar se as amostras coletadas para cada variável, antes e depois das mudanças, apresentavam a mesma variância dos escores. Esse teste requer que as amostras apresentem distribuição normal. Por essa razão, não foi aplicado para as variáveis 'sentimentos' e 'valores'.

H0: As duas amostras apresentam a mesma variância dos escores;

Ha: As duas amostras não apresentam a mesma variância dos escores.

Os resultados apresentados no Quadro 19 indicaram que todas as variáveis apresentaram a mesma variância dos escores antes e depois das alterações.

QUADRO 20
Resultados do teste F de homogeneidade das variâncias

Variáveis	Valor p	Conclusão
Conhecimentos	0.4703	Não rejeita H0
Habilidades	0.4703	Não rejeita H0
Necessidades	0.7116	Não rejeita H0

Fonte: Elaboração própria, 2013.

As variáveis ‘conhecimentos’, ‘habilidades’ e ‘necessidades’ satisfazem aos pressupostos exigidos para aplicação do teste t para amostras. As variáveis ‘conhecimentos’, ‘habilidades’ e ‘necessidades’ satisfazem aos pressupostos exigidos para aplicação do teste t para amostras independentes. As hipóteses nula e alternativa desse teste para o caso estudado são:

H0: A média da amostra antes das mudanças é a mesma de depois da mudança na organização;

Ha: A média da amostra antes das mudanças é diferente da que houve depois da mudança na organização.

As outras duas variáveis não satisfazem a um dos pressupostos, e a hipótese de igualdade dos seus escores, antes e depois das alterações na organização, deve ser avaliada por meio de um teste não paramétrico. Uma alternativa geralmente usada nesse caso é o teste de Mann Whitney-Wilcoxon, que apresenta as seguintes hipóteses:

H0: A distribuição da variável não mudou após as alterações na organização;

Ha: A distribuição da variável mudou após as alterações na organização.

QUADRO 21
Resultados do teste t para amostras independentes

Variáveis	Valor p	Conclusão
Conhecimentos	0.67	Não rejeita H0
Habilidades	0.67	Não rejeita H0
Necessidades	0.3081	Não rejeita H0

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Os resultados do teste t são mostrados no QUADRO 20. Percebe-se que, para nenhuma das três variáveis analisadas, houve uma alteração significativa no valor da média. Com um nível de significância de 0,05, a hipótese de igualdade não pode ser rejeitada.

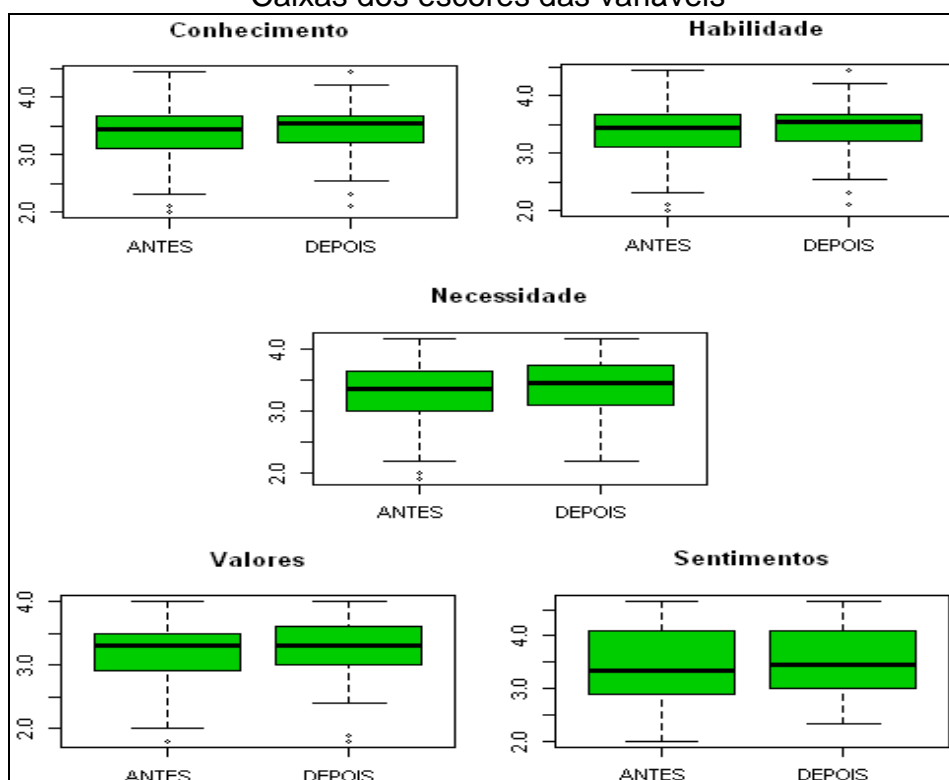
QUADRO 22
Resultados do teste de Mann Whitney-Wilcoxon

Variáveis	Valor p	Conclusão
Conhecimentos	0.6682	Não rejeita H0
Habilidades	0.6682	Não rejeita H0
Necessidades	0.334	Não rejeita H0
Sentimentos	0.5772	Não rejeita H0
Valores	0.3444	Não rejeita H0

Fonte: Elaboração própria, 2013.

O teste de Mann Whitney-Wilcoxon indicou que não houve alteração da distribuição de nenhuma das variáveis após as mudanças na organização. Os resultados desse teste para as cinco variáveis são mostrados no Quadro 21.

GRÁFICO 32
Caixas dos escores das variáveis



Fonte: Elaboração própria, 2013.

O GRAF. 32 compara as amostras dos escores, antes e depois das mudanças na organização, e mostra indícios de que não houve alterações em nenhuma delas.

4.4 ANÁLISE DAS DIMENSÕES ATRAVÉS DO MARCO

A partir da apreciação das análises, e considerando o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO - adotado neste estudo, podem-se inferir algumas constatações. O modelo afirma que a cultura organizacional e o comportamento nas organizações são elementos que estão intimamente correlacionados e mutuamente determinantes e determinados. Assim, ao mesmo tempo em que a cultura se consolida como resultante dos comportamentos dos atores organizacionais, conforma-os (ZAGO, 2000). Então, como defende Zago (2013), a cultura organizacional pode ser compreendida através das variáveis comportamentais: necessidades, habilidades, conhecimentos, valores e sentimentos dos entes organizacionais.

De acordo com Dubrin (2008, p.352), “a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador”. Nesse sentido, Schein (2009) afirma que a cultura tem a função primordial de promover a adaptação nas organizações, tanto no ambiente interno, nos aspectos socioemocionais dos membros do grupo, quanto no externo, nas relações da organização com o ambiente externo.

Diversos estudos apontam que as mudanças organizacionais na Administração Pública objetivam, em sua essência, maximizar a eficiência, inovar, alinhar os processos administrativos e reformular antigos valores da cultura organizacional (CARBONE, 2000; SILVA, 2001; MAMEDE, 2004; HERACLEOU, 2001). Entretanto, a partir das análises realizadas, observou-se que não houve modificação na cultura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB.

A partir da simples observação dos gráficos, que expressam a percepção dos funcionários, verifica-se facilmente, pela similaridade das respostas obtidas, que, nos últimos dez anos, os servidores não vivenciaram o processo de inserção da Administração Pública do modelo gerencial, através de novas técnicas orçamentárias, com a descentralização administrativa de alguns setores, com a

redução de hierarquias, e com a implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional.

Na percepção da maioria dos servidores, os processos administrativos são burocráticos, as ações dos seus superiores são motivadas por critérios políticos e, quanto à eficiência da administração pública, discordaram totalmente. Essa constatação diverge da atual proposta da gestão pública, que é orientada para combater o nepotismo, promover a descentralização e delegar atribuições para todos os membros da escala hierárquica da instituição governamental (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No contexto atual das organizações públicas, é imprescindível uma gestão voltada para a redução da burocracia, incorporar inovações e práticas eficazes aos métodos e aos processos de administração, gerenciamento e avaliação. É importante ressaltar que uma administração pública não deve estar voltada apenas para a eficiência, mas também e, principalmente, para os resultados de suas ações (FERREIRA, 2009). Assim, a análise dos dados constatou, com base na percepção dos servidores, que as variáveis elencadas no referencial teórico não sofreram variabilidade.

Zago (2000, p.96) aponta que, no modelo MARCO, “a cultura organizacional é sustentada pela dinâmica do comportamento humano coletivo e se expressa como um sistema dinâmico e em constante mudança”. As dimensões estudadas nesta dissertação analisam essa articulação e dinamicidade entre os elementos estruturais da cultura organizacional da PROGEP.

Na dimensão ‘conhecimentos’, a maioria dos respondentes se posicionou com neutralidade em relação à ciência e ao bom uso dos recursos financeiros, como também, quanto à existência de incentivo às ideias inovadoras. Esse aspecto demonstra a não compatibilidade com a afirmação de Zago (2000), que assevera que o conhecimento organizacional, como dimensão da cultura, é o compartilhamento de entendimentos dentro de uma organização, que influenciam os comportamentos e auxiliam na definição dos eventos e de comportamentos adequados. Essa não compatibilidade pode indicar que as estruturas de conhecimento não são favoráveis às mudanças pretendidas.

Além disso, a maioria dos respondentes, depois das mudanças ocorridas na Pró-reitoria, concorda moderadamente, quando questionada sobre a existência de muitas regras e procedimentos formais. Contudo, a maior parte se posicionou com

neutralidade a respeito das relações influenciadas por cargos. Esse diagnóstico demonstra que, quando o conhecimento não é incorporado às atitudes nem revelado por meio de ações ou métodos no trabalho, não originará resultado positivo para a organização nem provocará o desenvolvimento dos membros organizacionais (BORGES, 2010).

Na dimensão ‘necessidades’, os servidores apontaram a descontinuidade nas avaliações e indefinição em relação à eficiência da gestão. Isso demonstra o não atendimento dos interesses dos servidores, que ocasiona a estagnação da cultura organizacional. A partir desse diagnóstico, é oportuno inferir, com base em Zago (2000), que os interesses e as necessidades dos indivíduos e das organizações têm níveis e graus diferentes de necessidades, em virtude de sua própria unidade de identidade e cultura organizacional.

Além disso, na análise da dimensão ‘necessidades’, os sujeitos da pesquisa não se posicionam em relação ao estímulo à criatividade e à prioridade da administração da Pró-reitoria estudada, em proporcionar mudança contínua dos processos organizacionais. Infere-se, a partir desse diagnóstico, o posicionamento de Borges (2010), que propõe às organizações que busquem o estímulo ao desenvolvimento de suas implicações, com vistas ao progresso institucional e individual, bem como à motivação ao comprometimento dos servidores com a instituição e ao alcance dos resultados institucionais.

A dimensão ‘habilidades’ evidenciou a conformidade com a questão “distribuição de cargos por mérito”, visto que a maioria dos servidores respondeu que concorda que a Pró-reitoria estudada é centralizadora. Segundo Matias-Pereira (2010), atualmente, a gestão pública é orientada para elevar o nível de eficiência do Estado democrático, e isso exige que as organizações atuem de forma descentralizada e baseadas nos resultados.

É oportuno enfatizar que, na dimensão ‘habilidades’, a maioria dos servidores se posicionou com neutralidade a respeito do exercício de suas funções, a partir do comportamento alicerçado na ética, e da iniciativa na tomada de decisões. Bastos (2010) afirma que os direcionamentos organizacionais, como a responsabilidade com a ética, podem promover processos de reavaliações de desempenho, com base em instrumentos que indiquem se existe o alinhamento dos valores adotados na organização, comparando com as percepções dos entes organizacionais.

Os valores organizacionais observados apontam que a maioria dos servidores acatam as orientações dos superiores sem questionar. No entanto, em relação ao exercício das lideranças, de acordo com suas capacidades, e às ações organizacionais alinhadas às necessidades, os sujeitos da pesquisa se posicionaram de forma neutra. Bastos (2010) adverte que, quando os valores e as necessidades dos indivíduos não são correspondidos, poderá ocorrer o desalinhamento entre as diretrizes organizacionais e as expectativas pessoais, além de apatia, improdutividade, ou atitudes incoerentes com a organização. A autora acrescenta que as universidades públicas brasileiras, historicamente, apresentam estruturas rígidas, com perfil hierárquico, e podem apresentar valores como o paternalismo e a concentração de poder.

A literatura sobre cultura organizacional entende que deverá existir alinhamento entre os valores organizacionais com os sentimentos de satisfação e insatisfação no trabalho. De acordo com Bastos (2010), os valores herdados pelas pessoas, durante suas vidas, são compartilhados nos ambientes de trabalho. Contudo, o desalinhamento de valores pode afetar o alcance de metas organizacionais, a integração dos serviços e a comunicação eficiente no ambiente organizacional.

Na dimensão 'sentimentos', constatou-se que os servidores concordam moderadamente quando questionados sobre a utilização de técnicas para tornar o trabalho mais produtivo e a existência de um relacionamento próximo das pessoas, independentemente do cargo ocupado, e na liberdade das ideias entre chefia e subordinado. Entretanto eles se posicionaram com neutralidade em relação às variáveis ética e criatividade.

De acordo com Pereira (2010), a cultura nas organizações públicas, em geral, é caracterizada como burocracia centralizadora e de estrutura rígida. Essa estrutura se manifesta no comportamento dos seus servidores. Os dados coletados neste estudo apontam para a mesma direção, visto que não se observou modificação significativa na cultura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB.

A análise baseada nas abordagens teóricas e na coleta dos dados, que são apresentadas nesta subseção, é fundamental para responder aos objetivos da pesquisa. Na próxima seção, serão apresentadas as considerações finais e as

recomendações de ações para a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB para novos estudos.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

“ A sociedade tem o direito de pedir conta, a todo agente público, quanto à sua administração.”

(Declaração de Direitos do Homem e do Cidadão, 1789)

A proposta desta dissertação foi de analisar as principais mudanças ocorridas na cultura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, na percepção dos entes organizacionais, nos últimos dez anos. Através dos resultados deste estudo, foi possível alcançar o objetivo do trabalho e chegar a algumas conclusões em relação ao tema analisado.

A cultura organizacional pode ser considerada como uma construção social, que é influenciada por um padrão de referência que direciona os membros organizacionais a agirem de acordo com interações complexas entre as pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais (MORGAN, 2009). Nesse contexto, desvendar a cultura organizacional da PROGEP, a partir das experiências e das vivências dos membros organizacionais, por aprendizado ou por substituição deles, é fundamental para que a instituição possa estar em conformidade com as atuais demandas da administração pública.

Para isso, foi utilizado o modelo MARCO, que oferece os elementos para o entendimento da cultura organizacional, fazendo uso da análise descritiva por meio dos softwares Microsoft Excel e R- Project de cada variável, através da elaboração de tabelas de contingências e de gráficos, que propiciaram a frequência das respostas como também as medidas de tendência central e de dispersão.

A pesquisa de campo, com abordagem qualitativa e quantitativa, favoreceu para se conhecer mais o desenho da cultura organizacional e a interpretasse, considerando que, para a seleção dos entrevistados, observaram-se apenas os servidores que vivenciaram o processo de mudança *ante factum* e *post factum*.

Com base na discussão realizada no capítulo 4, em relação ao perfil da cultura organizacional da PROGEP, antes e depois das mudanças, através das dimensões estudadas e do conjunto das nove variáveis fundamentadas na pesquisa, constatou-se que não houve mudanças significativas no período estudado.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico - “identificar, através da percepção dos sujeitos da pesquisa, o perfil da cultura na unidade organizacional antes das mudanças” - é possível concluir que os resultados apresentam traços

culturais que reforçam uma cultura organizacional com estrutura burocrática, hierarquizada e adequada aos modelos tradicionais da administração pública. Verificou-se, ainda que, a maioria dos respondentes se posicionou com neutralidade, em relação às variáveis gestão e ética. Isso demonstra, em última instância, deficiências da boa governança e da ética na administração pública.

Considerando o segundo objetivo específico da pesquisa, a Pró-reitoria estudada apresenta, novamente, o mesmo perfil cultural verificado antes das mudanças. Percebe-se que os resultados igualmente reforçam a neutralidade em relação às variáveis gestão e ética.

Todos os resultados indicaram a neutralidade de posicionamentos dos respondentes. De acordo com Vergara e Pinto (1998), a neutralidade dos respondentes indica o enfoque técnico da organização e das tarefas que compõem seu cotidiano, assim como predomina a neutralidade nas relações interpessoais, no trabalho individual e no distanciamento da organização como um todo.

Quanto ao terceiro objetivo específico - “analisar as possíveis alterações culturais ocorridas com as mudanças” - e ao quarto - “analisar se as possíveis mudanças culturais ocorridas podem concorrer para o atendimento aos novos princípios propostos pela Gespública do estudo” - não foi possível analisar as alterações culturais, visto que, conforme demonstrado no item 4.3 do estudo, os escores médios das cinco dimensões do modelo MARCO não apresentaram mudança na cultura organizacional da Progep, reforçando pelo teste de Whitney-Wilcoxon a imutabilidade das variáveis.

Os resultados discutidos neste trabalho evidenciam, de maneira detalhada e precisa, todos os indícios estatísticos que retratam a cultura organizacional, antes e depois das mudanças, e são coerentes com os resultados de outros trabalhos relacionados ao assunto. A pesquisa também validou o modelo MARCO e o questionário aplicado para a coleta dos dados.

Considerando a análise realizada na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, esta pesquisa poderá contribuir com outros estudos sobre cultura organizacional e com as produções científicas da administração e de áreas afins, como as listadas abaixo:

- Analisar, na percepção de todos os servidores técnico-administrativos da UFPB, a cultura organizacional da instituição de forma mais profunda, para

que possam ser estimulados os aspectos culturais favoráveis ao desenvolvimento organizacional e os desfavoráveis à mudança para serem minimizados;

- Promover estudo multicaso, analisando servidores federais de outras estruturas do governo, visando obter informações mais abrangentes;
- Verificar o impacto das variáveis inibidoras ao processo de mudança na cultura organizacional das IFES, para adequar suas estratégias ao atual cenário da administração pública.

Nesse sentido, esta pesquisa poderá contribuir tanto com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas quanto com outras instituições, em relação aos aspectos e aos traços da cultura organizacional. Essa é, pois, uma forma de colaborar para o processo de transformação da administração pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.V.M; SANTOS, A. R. Gestão de pessoas no Serviço Público Federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Florianópolis, SC. **Anais...** Natal, 2004.

ANGELIS, C.T. A importância do poder especialista para o empreendedorismo na administração pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.10, n.1, p. 1-11, jan-jul, 2010. Disponível em: <<http://www.unipel.edu.br/periodicos/index.php/get/article/view/57>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

BASTOS, V.N.R. **Alinhamento de valores pessoais e organizacionais**: estudo de caso em um sistema de bibliotecas de uma instituição federal de ensino superior. 2010. 238 f. Dissertação (Mestrado Profissional de Sistema de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

BORGES, M.A.A. **O papel da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação em um instituto público de pesquisa**. 2010. 59 f. Especialização (Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia) - Fundação Getúlio Vargas, São José dos Campos, 2010.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, H.P.; ANDRADE, J.E.A. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.8, n.3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO JUNIOR, R.D. **Cultura Organizacional nas organizações de Economia Solidária**: um estudo de caso na Usina Catende -Harmonia, 2006. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

BRANDÃO JUNIOR, R.D.; et al. Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: SEMEAD- Seminário em Administração. **Anais...** FEA/USP, São Paulo, 2007. Disponível em:<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=24>. Acesso em: 30 maio 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 05 maio 2012.

_____. **Decreto Federal 14.343/20**. Instituir a Universidade do Rio de Janeiro. Disponível em:<<http://www.procuradoria.ufrrj.br/legislacao-1/legislacao-da-ufrrj/decreto-no-14-343>> Acesso em 25 maio 2012.

_____. **Decreto Federal 200/67.** Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 30 abr 2012.

_____. **Decreto Federal 5.825/06.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 23 abr. 2012.

_____. **Decreto Federal 5.707/06.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em 16 maio 2012.

_____. **Decreto Federal 5.378/05.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm> Acesso em: 22 jun. 2012.

_____. **Decreto 6.283/34.** Cria a Universidade de São Paulo e dá outras providências. Disponível em <<http://www.usp.br/leginf/criacao/decreto6283.htm>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

_____. **Decreto Federal 6096/07.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm> Acesso em: 05 jul. 2012.

_____. **Decreto Federal 67.326/70.** Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm> Acesso em: 22 maio 2012.

_____. **Lei 10.861/04.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES e dá outras providências, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm> Acesso em: 20 jun. 2012.

_____. **Lei Federal 5.540/68.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm>. Acesso em 23 abr. 2012.

_____. **Lei 8.112/90.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível

em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm> Acesso em: 04 jun. 2012.

_____. **Lei Federal 11.091/05**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e dá outras providências. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em 16 maio 2012.

_____. INEP. **Sinaes**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>> Acesso em: 18 maio 2012

BURNES, B.; JAMES, H. Culture, cognitive dissonance and the management of change. **International Journal of Operations & Production Management**, v.15, p. 14-33. 1995.

CARBONE, P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CASTRO, R. B. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 23-27, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, G.V. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis, 1999.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L.I. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUARTE, E.N. et al. A cultura organizacional influenciando o capital humano da biblioteca universitária. In: **Informação & Sociedade. Estudos**, João Pessoa - PB, v. 10, n. 2, p. 190-210, 2000. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/1/3139>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage learning, 2008.

FÁVERO, M.L.A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, n. 28, p. 17-36, Curitiba: UFPR, 2006.

FERREIRA, L.A. **Gestão de pessoas na Procuradoria Geral do município do Rio de Janeiro**. 2009. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

FERREIRA, A.R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., out. 2009, p.27-30, Salvador. Disponível em:

<<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thompson, 2007.

_____. Administração Intercultural. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45. n. 3. p.125. Jul-Set. 2005.

_____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GESPÚBLICA. **O que é Gespública?** Disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf>. Acesso em: 17 abr 2012.

HERACLEOUS, L. An Ethnografic study of culture in the context of organizational change. **The journal of applied behavioral science**, v.37 n. 426. 2001. Disponível em: <<http://jab.sagepub.com/content/37/4/426.short>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. In: **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, p. 342-353, 2000. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com.ez15.periodicos.capes.gov.br/search.htm?phpsessid=hip2oatpeed3jpekmpge65hja5&st1=competency+management+in+the+flemish+and+dutch+civil+service&ct=all&ec=1&bf=1&go=go>>. Acesso em: 10 abr. 2012

LAVILLE, C. DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG; Artemed, 2007.

MAMEDE, A.A.C. 2004. **A influência da cultura organizacional nos processos de mudança**. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4ad4782e13b055cb03256ef600506f48/\\$file/nt00090f7a.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4ad4782e13b055cb03256ef600506f48/$file/nt00090f7a.pdf)>. Acesso em 07 jun. 2012.

MARTINS, G.A.; FONSECA, J.S. **Curso de Estatística**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, M.C; et. al. Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis: UFSC, v.7, n. 14, p. 269-288, julho/dezembro 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e nas ações governamentais, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, A.W.P.C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro: Anped, n. 14, p. 131-150. mai/jun/jul/ago,. 2000.

MELLO, M.M.B. **De território a estado de Roraima**: um estudo de caso sobre a cultura organizacional na Secretaria de Estado da Gestão Estratégica e Administração. 2011. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Regional de Blumenau, 2011.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2007.

MORAES, Maria Oliveira de. **Relação de gênero e poder**: estudo comparativo de tipologia da cultura organizacional em duas universidades públicas. Dissertação (Mestrado em Ciências da Sociedade). Campina Grande: UEPB, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 13. ed., São Paulo, 2009.

MOTTA, F.C.; Caldas, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 11. ed. Rio de Janeiro, 2000.

PEREIRA.L.C.B., SPINK, P.K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA.L.C.B. **Burocracia pública na construção do Brasil. 2008**. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/Books/Livro-BurocraciaConstru%E7%E3oBrasil.6.pdf>>. Acesso em: 06 maio 2012.

PETTIGREW, Andrew. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, n.4, p. 570-581, 1979. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392363>>. Acesso em: 06 maio 2012.

PIMENTA, C.C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out.1998.

PINTO,S.R. DA R.;MUNIZ, J.C. A construção do significado de mudança organizacional: um estudo em uma empresa pública brasileira. In Encontro Anual da Anpad/enpag. **Anais...** Vitória: Anpad. 2010.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RILEY, P. A structurationist account of political culture. In: **Administrative Science Quarterly**, n28, p. 414-437. 1983.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ, M.A.D; et al.2008. **O espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB**. Disponível em: <<http://unieducar.org.br/biblioteca/O%20Espelho%20No%20Tem%20Duas%20Faces%20um%20estudo%20entre%20a%20Cultura%20e%20o%20Clima%20Organizacional%20na%20UFPB.pdf>>. Acesso em 07 de jun 2012.

SANTANA, Ricardo Antônio Ferreira. **Análise da preservação do cururu nas rádios de piracicaba**. 2007. 180 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) Universidade de São Paulo, 2007.

SANTOS, J.V., GONÇALVES, G. A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. **Revista da Faculdade de Psicologia da PUCRS**, Porto Alegre, v. 41, n. 3, p. 393-398, jul/set, 2010.

SANTOS,N.M.B.F.; ROSSO, M.J.V. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Administração em diálogo**. São Paulo, n. 6, p. 11-21. 2004.

SARAIVA,L.A.S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: Anpad, v. 06, n. 1. p. 187-207, jan./abr. 2002.

SHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, 2009.

SILVA, J. R..G. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. 2001. 116 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC, Rio de Janeiro, 2001.

SILVA, L.P. da; FADUL,E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, jul/ago. 2010.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983, p. 339-358.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SOARES, M.S.A. (Org.). **Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.

SOUZA, M.A.B. **Burocracia, democracia substancial e estado**. Curitiba: UNIFAE. 2008. (Dissertação - Mestrado em organizações e desenvolvimento).

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). **Motivação humana, um dos fatores do comportamento organizacional**. SANTA CATARINA, 2008.

Disponível em:

<http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/katia_leandra_frandalso_dal_pra.pdf>

acesso em: 26 jun. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **PLANO DE**

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. Paraíba, 2010. Disponível em:

<http://www2.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/pdi_ufpb_2009_2012.pdf> Acesso em :

24 abr. 2012.

_____. **RESOLUÇÃO 28/2010**. CRIAÇÃO DA PROGEP. Link.;

<http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2010/Runi28_2010.pdf> Acesso em: 24 abr. 2012

VERGARA, S.C.; PINTO, M.C.S. Cultura e mudança organizacional: O caso Telerj. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n.2, p. 62-84, maio./ago. 1998.

WELS, Ana M. C. Assessorias de Comunicação Social na esfera pública. **Revista de Comunicação Organizacional**. Disponível em:

<<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/119.htm> > Acesso em: 13 jun. 2012.

WOOD JR., Thomaz. (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2009.

YILMAZ, C.; ERGUN, E., Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. **Journal of World Business**, n. 43, 290-306, 2008.

ZAGO, C.C.; GOMES, F.P.; FREITAS, M. A. Gestão do conhecimento suportada pelas características da cultura organizacional: estudo de caso de uma escola de idiomas. In: **KM Brail** - Gestão do conhecimento na Política Industrial Brasileira, 2004.

_____, Célia Cristina et al. A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para seu gerenciamento. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

_____. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO**: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2001. 161 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

_____. Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Revista Informação & Sociedade: estudos**. João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 01-20, jul/dez, 2005.

_____. **Cultura organizacional: formação, conceito e constituição**. 2012. [Manuscrito, em fase de publicação].

APÊNDICE A

Carta-Convite à Universidade Federal da Paraíba para Participação em Pesquisa

João Pessoa, 15 de maio de 2012

AO PRÓ-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA

Assunto: Pesquisa sobre cultura organizacional

Prezado Sr. Pró-Reitor,

Convidamos esta conceituada Instituição de Ensino Superior para participar de uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa sobre a cultura organizacional baseada no MARCO – Modelo de Arquitetura Organizacional da Cultura Organizacional, sob a orientação da Professora Doutora Célia Cristina Zago. A pesquisa é vinculada ao Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e seu objetivo é de contribuir para a elaboração de uma dissertação de Mestrado, cujo tema a ser desenvolvido é MUDANÇAS DE CENÁRIO E IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. Ressaltamos a necessidade da participação dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas para as sessões de coleta de dados.

Atenciosamente,

Simone Almeida da Silva

Discente do Mestrado Profissional em
Gestão de Organizações Aprendentes

Célia Cristina Zago

Prof.Dra. do Mestrado Profissional em
Gestão de Organizações Aprendentes

APÊNDICE B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pesquisa — Mudanças de Cenário e Impactos na Cultura Organizacional em uma
Instituição de Ensino Superior

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa versa sobre a Cultura Organizacional dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba e está sendo desenvolvida por Simone Almeida da Silva, aluna do Curso de Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Professora Dr^a. Célia Cristina Zago. O objetivo do estudo é diagnosticar as principais percepções ocorridas na cultura organizacional da Pró-reitoria de Gestão da Universidade Federal da Paraíba, na percepção dos entes organizacionais.

Esclarecemos que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper essa entrevista ou desistir dela a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Convidamos você a responder a entrevista e pedimos sua autorização para divulgar os resultados do estudo em eventos e revistas científicas.

A pesquisadora está a sua disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento que considere importante a respeito da pesquisa.

ENTREVISTADOR
SIMONE ALMEIDA DA SILVA

ENTREVISTADO (A)

_____, ____ de _____ de 2012.

35- Utilizava (utilizo) técnica de planejamento organizacional na realização do meu trabalho.										
36- Ideias e perspectivas inovadoras eram (são) incentivadas.										
37- Se tomo uma iniciativa, sem considerar meu chefe imediato, essa atitude era (será) avaliada como insubordinação.										
38- As ações organizacionais eram (são) alinhadas às necessidades dos servidores.										
39- Os valores da organização estimulavam (estimulam) a criatividade.										
40- Era (sou) impulsionado a inovar na execução das minhas atividades.										
41- Sentia (sinto) motivado (a) no ambiente de trabalho.										
42- Os valores organizacionais eram (são) baseados na gestão participativa.										
43- Existia (existe) descentralização na tomada de decisão.										
44- A forma de administrar utilizada pelos gestores priorizava (prioriza) a mudança contínua dos processos organizacionais.										
45- Utilizava (utilizo) técnicas para tornar o meu trabalho mais produtivo.										
46- Minhas atitudes eram (são) motivadas pela ética.										
47- As pessoas sempre exerciam (exercem) suas funções de acordo com o código de ética do servidor público.										
48- A instituição promovia (promove) espaço para discussão sobre ética no trabalho.										
49- O processo de reestruturação do setor observava (observa) a participação ativa dos servidores.										
50- Você era (é) estimulado a desenvolver sua consciência crítica.										

Pergunta chave

Você considera que houve mudança na cultura organizacional dessa Pró-Reitoria, nos últimos dez anos?

SIM

NÃO

ANEXO**Resolução da Criação da PROGEP****SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CONSELHO UNIVERSITÁRIO
RESOLUÇÃO Nº 28/2010**

Cria e estrutura a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

O Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba, no uso de suas atribuições e com base no art. 29, inciso XVI, do Estatuto e do Art. 124, inciso II do Regimento Geral da UFPB (Processo nº 23074.022751/10-91):

Considerando as novas tendências na área de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal;

Considerando a necessidade de adequação dos procedimentos alusivos ao gerenciamento das rotinas de trabalho;

Considerando a necessidade de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, de promover o desenvolvimento permanente do serviço público e de ajustar as competências dos servidores aos objetivos institucionais;

Considerando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

Considerando a Política de Saúde do Servidor, instituída pelo Decreto nº 6.833, de 29/04/2009, que instituiu o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal-SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor;

Considerando a necessidade de instituir o Plano de Desenvolvimento Institucional, no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, nos termos do Art. 24 §1º, incisos I,

II e III, da Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação,

R E S O L V E:

Art. 1º Fica criada, como órgão auxiliar de direção superior da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROPEG), subordinada à Reitoria.

Parágrafo único. A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas é o órgão responsável pela elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais.

Art. 2º Integram a estrutura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas:

- I – A Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas;
- II – A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas;
- III - A Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho;
- IV- O Núcleo de Tecnologia e Gestão de Informação;
- V O Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação;
- VI A Assessoria Técnica e de Planejamento;
- VII A Secretaria Executiva da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas;
- VIII A Central de Atendimento ao Servidor;
- IX A Comissão Permanente de Acumulação, Cargos e Empregos;
- X A Comissão Permanente de Pessoal Docente e
- XI O Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP).

Art. 3º A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas reger-se-á pelo respectivo Regimento Interno, que disporá sobre a estrutura organizacional, competência, atribuições e funcionamento dos órgãos que lhe integram, observadas as disposições dessa Resolução.

Parágrafo único. Incumbe à Reitoria da UFPB, no prazo de 90 dias, a partir da aprovação dessa resolução, elaborar o Regimento Interno da PROPEG.

Art. 4º O Art. 45 do Estatuto da Universidade Federal da Paraíba, anexo à Resolução nº 07/2002 do CONSUNI, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 45...

.....

VI Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

....”

Art. 5º Fica extinta a Superintendência de Recursos Humanos, cujas atribuições, competências, recursos humanos e materiais passam a integrar as da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

§1º A Coordenação de Legislação e Normas fica transformada em Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, subordinada hierárquica e administrativamente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

§2º A Assessoria Especial de Recursos Humanos fica transformada em Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, subordinada hierárquica e administrativamente à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

§3º A Coordenação de Recursos Humanos fica transformada em Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho, subordinada hierárquica e administrativamente à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

Art. 6º Essa Resolução entra em vigor na data de sua aprovação.

Art. 7º Revogam-se as disposições em contrário.

Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 31 de agosto de 2010.

Rômulo Soares Polari
Presidente