



*João Marcelo Crubellate^(**)
Norberto Fernando Kuchenbecker^(***)*

A pesquisa clínica para análise de cultura organizacional: um exercício introdutório ao método^()*

^(*) Artigo resultante de trabalho apresentado na disciplina Recursos Humanos e Cultura Organizacional, do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, sob a orientação da Profa. Dra. Mirian Palmeira.

^(*) Administrador na Universidade Estadual de Maringá. Aluno do Curso de Mestrado em Administração - Área de Concentração: Estratégia e Organizações, da Universidade Federal do Paraná.

^(***) Especialista em Marketing e em Recursos Humanos. Aluno do Curso de Mestrado em Administração - Área de Concentração: Estratégia e Organizações, da Universidade Federal do Paraná.



RESUMO

O principal objetivo desse artigo é apresentar os resultados obtidos no desenvolvimento de um exercício de análise de cultura organizacional, utilizando-se o método de pesquisa clínica apresentado por SCHEIN (1992), enfocando-se principalmente os pressupostos básicos derivados da análise de artefatos e valores compartilhados. A organização em que se realizou a pesquisa foi a Universidade Estadual de Maringá, no Estado do Paraná. O método de pesquisa clínica caracteriza-se como essencialmente qualitativo, e insere-se em uma perspectiva de integração em relação à análise de cultura organizacional. Os resultados apontam para a necessidade de a administração da Instituição estudada considerar, no desenvolvimento de políticas e planejamentos futuros, vários aspectos de sua cultura que até agora parecem não terem recebido a devida atenção.

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to present some results obtained from the development of an organizational culture analysis exercise, making use of SCHEIN's (1992) clinical research method, focusing mainly on basic assumptions taken from the analysis of artifacts and shared values. Data was collected at the Universidade Estadual de Maringá, in Paraná State. The Clinical Research Method is characterized as essentially qualitative, and is introduced in an integrated perspective of organizational culture study. Conclusions point out to the necessity of the Administrative Body of the Universidade Estadual de Maringá consider, in the development of future policies and plannings, several aspects of its culture which have been belittled up to now.

INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é um tema em voga nos círculos científicos da Administração. Não são poucos os trabalhos que se têm produzido, há algum tempo em nível mundial e, mais recentemente, no Brasil, sobre o assunto. Assim, a sua importância para o entendimento de organizações e do comportamento dos indivíduos com elas envolvidos torna-se, cada vez mais, evidente.

No presente trabalho, desenvolvemos um exercício de compilação de conceitos e aplicação de uma metodologia específica para a análise de cultura, com base na obra do professor e consultor Edgar Schein, cujo enfoque principal é a cultura organizacional como uma variável, passível, portanto, de gerenciamento, sendo o seu entendimento o primeiro (e essencial) passo para tanto.

A organização que escolhemos para aplicação do exercício foi a Universidade Estadual de Maringá - UEM, por três motivos principais: pela facilidade de acesso às informações necessárias; pelo fato de um dos autores do presente exercício manter vínculo empregatício com a instituição; e pela impressão que tivemos de que a instituição possuía uma cultura “forte” (isto é, bastante arraigada), o que facilitaria, frente às limitações do trabalho, o seu desenvolvimento.

Buscamos uma lógica de apresentação que consideramos mais adequada aos propósitos do presente exercício, privilegiando o trabalho de SCHEIN (1992): no primeiro capítulo, apresentamos alguns dos principais conceitos relacionados à cultura organizacional desenvolvidos pelo autor e tecemos algumas considerações necessárias para o entendimento da metodologia utilizada; tentamos delinear, a seguir, os pressupostos básicos da cultura da Universidade, objetivo principal da análise de cultura, segundo a vertente aqui por nós assumida. Na seção final, tentamos traçar algumas implicações dos principais paradigmas culturais da instituição sobre a sua atuação.

Devemos, por fim, ressaltar que a perspectiva de cultura organizacional como variável não é a única existente, como também não o é a metodologia aqui utilizada para sua análise. Recomenda-se que outras obras, principalmente em língua inglesa, sejam consultadas por pesquisadores interessados no estudo do tema.

1. O ESTUDO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um campo de estudo geralmente abrangido pela Antropologia enquanto se referindo a costumes e rituais desenvolvidos por povos ou sociedades no curso de sua história, e que vieram, com o tempo, constituir-se em nuances

específicas e distintivas desse povo ou sociedade. Nesse sentido, que poderíamos chamar “antropológico”, a cultura é entendida como o amplo conteúdo de valores, símbolos, crenças, rituais, padrões de pensamento, socialmente produzidos e que permitem satisfazer necessidades de identidade, expressão e união no decorrer do tempo.

Nas últimas décadas, entretanto, o conceito cultura tem sido aplicado também a organizações, enquanto sociedades humanas, como forma de indicar valores, símbolos, normas, crenças e práticas que estas organizações desenvolvem e terminam por delinear a forma de pensar, ou os padrões mentais, das pessoas que nela desenvolvem suas atividades.

É nesse sentido que SCHEIN (1992) conceitua cultura organizacional como “um padrão de pressupostos básicos compartilhados, que o grupo aprendeu como meio para solução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, desse modo, ser ensinado para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (p. 12).

Segundo o próprio autor, esse conceito incorpora o entendimento de que a cultura dá-se por meio de um processo de socialização, ou seja, ela é transmitida para novos membros do grupo, que assumem os valores e desenvolvem os pressupostos compartilhados no novo grupo do qual passa a fazer parte, sendo essa a forma pela qual a cultura mantém-se no tempo.

Além disso, destaca-se que a cultura funciona, por assim dizer, dentro de um grupo ou organização, como um “elo” ou vínculo entre os membros, com o objetivo de facilitar ao grupo a integração dos membros, a sua convivência dentro das fronteiras organizacionais, e, ao mesmo tempo, como meio para que o grupo alcance a necessária adaptação externa ou ao ambiente. Desse modo, cultura relaciona-se à própria sobrevivência do grupo.

É importante que observemos que a abordagem acima descrita insere-se na linha que concebe cultura organizacional como variável, ou seja, como mais um dos elementos (juntamente com a estrutura, a estratégia empresarial, os diversos grupos de indivíduos) que compõem a organização, podendo, assim, ser gerenciada (embora com dificuldades) pela cúpula da empresa. Outras perspectivas de análise da cultura organizacional, principalmente a visão de cultura como metáfora, concebem-na como “um processo contínuo, proativo da construção da realidade” (MORGAN, 1996, p. 135). Deste modo, uma cultura não seria imposta a qualquer grupo, mas desenvolvida por sua interação social; portanto, não passível de gerenciamento direto. O presente trabalho, conforme já ressaltamos, restringe-se, por seus objetivos e limitações, à perspectiva de cultura como variável.

Em continuidade, SCHEIN (1992) chama a atenção para a relação entre cultura e liderança. Para esse autor, a cultura organizacional não pode ser entendida sem que se compreenda primeiro o processo e a história da liderança de uma organização. Conforme salienta, “alguns dizem que a única coisa importante que os líderes fazem é criar e administrar cultura e que o único talento necessário para os líderes é a habilidade de entender e trabalhar com cultura” (p. 5). Descontado o óbvio exagero da proposição, podemos concluir que, mesmo em face à existência de várias subculturas em certas organizações, a cultura do grupo dominante (se entendemos a organização, a partir de uma metáfora política, como a reunião de vários grupos que disputam e, **potencialmente**, revezam-se no poder) será a cultura mais forte e dominante na organização. Assim, em relação à Instituição objeto de nossa presente análise, podemos inferir que a cultura do grupo de docentes, haja vista toda a história da organização, é a cultura que mais apropriadamente pode ser chamada de cultura da Universidade, ainda que não se desconsidere a existência de outra, ou mesmo outras, subculturas.¹

Permanecendo ainda na perspectiva de estudo de SCHEIN (1992), a cultura é entendida como se manifestando e, deste modo, podendo ser analisada, em diferentes níveis. Segundo o autor, “esses níveis se estendem de manifestações mais tangíveis, que alguém pode observar e sentir, até pressupostos básicos inconscientes, intrínsecos, que [o autor define como] ... a essência da cultura” (SCHEIN, 1992, p. 16).

Neste sentido, são distintos três “níveis de análise” (conforme o autor) ou três níveis de manifestação da cultura de um grupo ou organização: artefatos, valores esposados e pressupostos básicos.²

1. Se, contudo, estivéssemos aqui trabalhando sob uma perspectiva de cultura como metáfora, provavelmente esta afirmação não se sustentaria. Se considerássemos a ambigüidade (característica principal do que MARTIN, 1992, chama de cultura sob uma perspectiva de fragmentação) existente na relação docentes/técnicos-administrativos, verificaríamos que, ainda que os cargos da cúpula da Instituição tenham sido historicamente ocupados por docentes (com raras exceções), as crenças e valores compartilhados por aqueles que assumem esses postos parecem mais adequados a uma visão técnica (voltada para prazos, tarefas imediatas, controle, etc). Esse paradoxo certamente não pode ser satisfatoriamente explicado pela perspectiva aqui trabalhada.

2. Preferimos caracterizar artefatos, valores e pressupostos como níveis de manifestação da cultura, e não de análise, como quer Schein, visto que se restringirímo-nos a apenas um dos níveis - artefatos, por exemplo - não estaremos analisando a cultura, mas meramente descrevendo alguns de seus aspectos. Para analisar artefatos, ou para entender os valores esposados, deve-se decifrar os pressupostos que permeiam a cultura do grupo. Ainda mais, não se pode falar em análise da cultura a não ser que se compreendam todos os três níveis.

Artefatos, para SCHEIN (1992), estão na “superfície” da cultura de qualquer grupo. Eles “incluem todo fenômeno que se pode ver, ouvir e perceber quando se entra em contato com um novo grupo que possua uma cultura não familiar” (p. 17). São, portanto, os elementos exteriormente manifestos e perceptíveis “produções” concretamente manifestas que remetem a uma caracterização e distinção do grupo. No caso da UEM, podemos citar a distribuição física dos edifícios pelo câmpus universitário e a alocação dos vários departamentos, a distribuição e o aspecto das salas dos vários setores, os meios para controle da atividade técnico-administrativa - como cartão-ponto - e docente, a freqüência com que ocorrem reuniões nos diversos setores da Instituição e como essas reuniões são divulgadas nos informativos internos, entre outros

Se, contudo, os artefatos são fáceis de serem observados, a sua “interpretação” ou o entendimento do seu significado para o grupo não é tão simples assim, pois demanda uma análise mais profunda, que avance em direção à “descoberta” dos pressupostos que se encontram na base ou no âmago do significado desses artefatos. Podemos, assim, concordando com o autor, afirmar que os artefatos são fáceis de serem descritos, mas difíceis de serem interpretados (e com isso corroboramos também nossa crítica de que não há três níveis de análise, mas, sim três níveis de manifestação da cultura organizacional, sujeitos a análise).

Já o entendimento de valores esposados remete-nos às crenças e valores conscientemente assumidos pelos membros do grupo como suficientes e necessários para explicar e justificar “racionalmente” fatos ocorridos e atitudes assumidas no seu meio e em relação ao mundo externo. Conforme SCHEIN (1992, p. 20) “um conjunto de valores que se torna incorporado em uma ideologia ou filosofia organizacional, de modo que possa servir como guia e como uma forma de se relacionar com a incerteza de eventos difíceis ou intrinsecamente incontroláveis”. Em nosso caso, podemos identificar como valores na Universidade Estadual de Maringá a necessidade de integração entre a Instituição e a comunidade externa, o “tripé” ensino-pesquisa-extensão como suas atividades-fins, a valorização de reuniões como fórum “democrático” e ideal para a tomada de decisões, e a titulação acadêmica como sinal da capacidade e do esforço individual.

Deve-se ter consciência, ainda, que o processo de formação dos valores de um grupo ou organização (e, portanto, de toda sua cultura) está intimamente relacionado com a história da liderança desse grupo ou organização, visto que é essa liderança que inicia todo o processo de estabelecimento ou “enraizamento” dos valores. Os valores assumidos pelos líderes ou fundadores são, à medida em que surgem os conflitos e ameaças à existência do grupo, testados quanto à sua coerência em fornecer “respostas” adequadas às necessidades (muitas vezes

mais psicológicas e simbólicas do que reais) do grupo. Se tais valores da liderança são socialmente validados, eles passam a ser compartilhados pelos demais membros, assumindo assim “status” de valor grupal.

Por último, os pressupostos básicos são entendidos como as crenças e valores sustentados inconscientemente pelos membros do grupo e que, se “decifrados”, podem dar significado aos artefatos e valores compartilhados; esses pressupostos, enquanto concepções inconscientes, não são questionados, mas a sua manifestação ocorre, muitas vezes, em termos de conflitos e de mecanismos de defesa, de desconforto psicológico e mesmo em termos de extrema dificuldade de integração interna ou de adaptação externa. Esses pressupostos básicos remetem-nos a uma análise de aspectos fundamentais da vida humana, tais como: natureza do tempo e do espaço; natureza da atividade humana; natureza da realidade e verdade; natureza da atividade, das relações e da natureza humanas. O objetivo principal de qualquer estudo de cultura organizacional, sob a perspectiva aqui adotada, está em conseguir identificar esses pressupostos. Na próxima seção deste artigo, nos dedicamos a esse propósito

Antes, porém, é necessário tecer algumas considerações quanto à metodologia de análise cultural, principalmente aquela adotada e defendida na obra que serve de base para esse levantamento. Nesse sentido, SCHEIN (1992) apresenta, na página 29, um quadro-resumo das características distintivas das principais categorias de pesquisa em organizações. O quadro apresenta seis momentos de pesquisa, distintos por dois contínuos: o primeiro referente ao nível de envolvimento do pesquisador (com dois momentos: um de baixo ou médio envolvimento, que qualificaria uma pesquisa predominantemente quantitativa; e um de alto envolvimento, característico de uma pesquisa qualitativa) e o segundo referente ao nível de envolvimento do sujeito ou sujeitos pesquisados (com envolvimento mínimo, parcial ou máximo).

A metodologia adotada por Schein, chamada de **pesquisa clínica**, está enquadrada pelo autor com um alto nível de envolvimento do pesquisador (portanto, essencialmente qualitativa) e um envolvimento máximo do sujeito da pesquisa. Em termos mais concretos, a pesquisa clínica, quando aplicada à análise da cultura, implica na perspectiva de consultor externo e consultor interno, ou seja, um elemento externo à organização (o pesquisador) que nela se insere e, por meio de diversas estratégias, busca descrever e decifrar a cultura, auxiliado por um membro da organização (o consultor interno) que, por seu conhecimento e engajamento na cultura estudada, dá ao pesquisador informações relevantes que o conduzam a um delineamento mais exato da cultura. Deve-se notar que a metodologia da pesquisa clínica pressupõe a possibilidade de interferência e modificação da cultura do grupo. É, assim, uma abordagem de cultura enquanto

variável. De uma forma mais exata, a pesquisa clínica advoga a impossibilidade de se estudar uma cultura sem nela interferir, visto que, ao se “levantar” os vários aspectos característicos da cultura, já se instala um processo de reflexão interna que, por si só, resultará em modificações.

No presente exercício, trabalhamos sempre na perspectiva de uma pesquisa clínica, obviamente restringidos por vários fatores limitantes inerentes a um trabalho dessa natureza. Acreditamos, entretanto, que os procedimentos adotados, se não caracterizam plenamente uma pesquisa clínica, permitiram-nos explorar alguns de seus aspectos mais relevantes, além de propiciar um interessante panorama da cultura em estudo.

Nesse sentido, um dos autores, tendo sido membro da organização em estudo nos últimos seis anos, desempenhou o papel de consultor interno, fornecendo as informações e encaminhamentos necessários para o entendimento dos aspectos mais profundos da cultura, enquanto o outro autor, que não conhecia a Instituição antes do desenvolvimento do estudo, desempenhou o papel de consultor externo. Informações complementares foram obtidas através de documentos da Instituição (Portarias e Resoluções), prospectos diversos, informativo de circulação interna, além de algumas entrevistas realizadas com outros membros da Instituição.

O quadro final, conforme será visto nas seções seguintes, se não representa completa e fielmente a cultura da Instituição, é um roteiro bastante válido (assim nos permitimos caracterizá-lo) dos aspectos mais relevantes da cultura da Universidade.

2. PRESSUPOSTOS BÁSICOS: AS CRENÇAS INCONSCIENTES

O conjunto de pressupostos se encontra no nível mais profundo da cultura de qualquer grupo ou organização. Refere-se a crenças e valores que, já internalizados, não são questionados pelos membros do grupo, mas são tomados como certos, como correspondendo à “verdadeira” realidade de como as coisas são ou devem ser. São “crenças” a respeito de várias dimensões ou esferas da vida humana e mesmo do grupo e permeiam, esses pressupostos, todas as atitudes, os artefatos e valores assumidos conscientemente pelos indivíduos. O seu entendimento, portanto, é essencial para que se entenda a cultura de qualquer organização.

A primeira dessas dimensões sobre as quais normalmente se constróem os pressupostos básicos é o entendimento que o grupo desenvolve a respeito da natureza da realidade e verdade. Conforme SCHEIN (1992) essa instância conduz-nos a questões sobre o que é e o que não é real para o grupo; o que o grupo considera como estando dentro de um nível de realidade física (a realidade concreta, positiva), social (definida consensualmente pelo grupo) ou individual

(derivada da experiência de cada indivíduo, que não necessariamente é compartilhada por outras pessoas); como a verdade pode ser, para o grupo, determinada (ela é revelada ou descoberta?).

No caso da instituição por nós estudada, podemos claramente derivar dos artefatos observados na Instituição (principalmente o grande número de reuniões realizadas e a valorização que a elas se dá), que há o pressuposto de que as questões ligadas à atividade, desenvolvimento e sobrevivência da Universidade pertencem a um nível de realidade social, ou seja, não podem ser definidas a não ser através de consenso. Por esse motivo é que há inúmeras reuniões, na maioria dos setores da instituição. Em outras palavras, a reunião, o debate, a conferência, são os meios tidos como “certos” para que se apreenda a realidade.

Do mesmo modo, a “verdade”, na instituição, é derivada de um processo racional-legal (há grande valorização da hierarquia, e é comum vermos repetida a frase usada por SCHEIN, 1992, p. 102, para identificar esse tipo de derivação: “o chefe tem que decidir sobre isso porque é a área de responsabilidade dele”).

Em continuação, é bastante importante, para o entendimento de cultura, que analisemos a concepção de tempo dominante no grupo. Essa dimensão refere-se a como o tempo é definido e mensurado e à importância que a ele se dá no grupo. Segundo SCHEIN (1992, p. 105) “a percepção e experiência de tempo está entre os aspectos mais centrais de como qualquer grupo funciona; quando as pessoas diferem em sua experiência de tempo, tremendos problemas de comunicação e relacionamento emergem”. É, portanto, um elemento importante para que compreendamos um dos maiores problemas da instituição que ora abordamos: a integração entre as duas subculturas principais - docentes e funcionários técnico-administrativos.

Dentro da análise da concepção de tempo, há dois aspectos que merecem a nossa atenção: primeiramente, é preciso analisarmos a concepção de tempo dominante, se é primordialmente monocrônica (o tempo é visto como um contínuo linear, infinitamente divisível em dias, horas, minutos, segundos, sendo que, em cada período de tempo, só podemos desempenhar uma única atividade) ou policrônica (a concepção de tempo aproxima-se do conceito de ciclos, havendo ênfase mais no relacionamento do que no cumprimento de tarefas, havendo ainda a possibilidade de desempenhar-se várias atividades “ao mesmo tempo”). Nesse sentido, identificamos uma clara orientação monocrônica de tempo com relação aos funcionários técnico-administrativos (que possuem horário restrito de início e término de suas atividades, e são “cobrados”, na maioria das vezes, pelo desempenho em tarefas imediatas e restritas por prazos e “datas” de entrega). Da mesma forma, é clara a orientação policrônica dos docentes, cuja atuação na instituição é muito mais relacionada a atividades não rotineiras, não tanto

orientadas para prazos, horários de “entrada” e “saída”, etc. É comum ter-se docentes envolvidos em várias atividades simultaneamente: aulas, chefias, projetos, coordenação de eventos, por exemplo.

Do mesmo modo, parece haver, na Universidade, uma orientação para o presente, com a preocupação constante e predominante em realização de tarefas imediatas, ao mesmo tempo em que os vários “Planos de Desenvolvimento” da instituição, concebidos ao longo de sua história, não surtiram efeitos relevantes no curso das atividades da instituição. (Schein destaca que uma organização pode ser orientada para o passado, valorizando “glórias” e sucessos passados; para o presente, orientando-se para a solução de questões operacionais momentâneas; ou para o futuro, desenvolvendo projetos voltados para o posicionamento futuro) Aqui, contudo, é necessário destacar que essa orientação predominante da instituição é, provavelmente, resultado de sua condição de instituição pública.

Uma outra esfera também importante na análise de uma cultura é a concepção desenvolvida pelo grupo quanto à natureza do espaço. O espaço possui, em muitas culturas, um valor simbólico muito poderoso. O quanto alguém “recebe” de espaço e a “qualidade” desse espaço pode significar muito em relação a poder e status.

No exemplo de nossa instituição de estudo, o fato de cada servidor, técnico ou docente, possuir “sua própria escrivaninha” (um dos artefatos verificados durante o exercício) é, para nós, um claro indicador dessa valorização simbólica do espaço. Não é por menos, portanto, que docentes possuem seu “espaço reservado” por meio de salas compartilhadas, quando muito, com alguns poucos companheiros, enquanto técnicos-administrativos trabalham em sala comum. Do mesmo modo, os chefes de departamento, diretores e membros da administração possuem suas salas reservadas. Parece-nos que, na Universidade Estadual de Maringá, “ter sua própria sala” significa muito em termos de status.

É ainda bastante interessante tecermos algumas considerações a respeito de pressupostos sobre a natureza da natureza humana. Nessa esfera, deve-se analisar as concepções de homem “racional-econômico” (conceito clássico de homem dirigido basicamente por impulsos externos relacionados à obtenção de vantagens, característica da Administração Científica); “homem-social” (as necessidades sociais do ser humano como determinantes de seu comportamento - concepção característica da Escola de Relações Humanas) e o conceito de “homem-complexo” (o comportamento humano sendo resultante de intenções, percepções da situação imediata e suposições e crenças a respeito de situações e pessoas - SCHEIN, 1982).

Nesse sentido, a cultura da Universidade Estadual de Maringá parece-nos refletir um duplo paradigma ou concepção da natureza humana. A ampla extensão

dos instrumentos de controle que pesa sob a atividade dos servidores técnico-administrativos da instituição parecem-nos indicar uma concepção “racional-econômica” quanto a essa classe profissional. Quanto a docentes, o pressuposto parece indicar uma concepção mais “flexível” da natureza humana (mais próxima da concepção de homem-social). Contudo, uma afirmação mais precisa demandaria pesquisa e análise mais delongada. É bom notarmos que há também uma forte estrutura de controle sobre a atividade docente e, de nossa experiência como membro da instituição, podemos afirmar que há uma tendência para que esse controle se intensifique cada vez mais. É interessante, em relação a este fato ainda, a afirmação de um dos membros da cúpula da organização, por nós entrevistado, de que os relatórios e planos de atividade preenchidos pelos professores da Universidade são “um mal necessário”.

Por fim, cabe enfatizar alguns pressupostos relacionados à natureza do relacionamento humano. Essa dimensão da cultura relaciona-se ao estilo de relacionamento entre indivíduos, grupos, organizações, que pode manifestar-se no sentido de ser predominantemente competitivo ou cooperativo (resultando em comportamentos individualistas ou de valorização do esforço grupal). Inserem-se também discussões a respeito das bases de autoridade tidas como “corretas” pelos membros do grupo.

Assim é que, em nossa instituição de estudo, uma forte ênfase na hierarquia e a valorização de “títulos” (entre outros exemplos, um vídeo sobre a Universidade, a nós apresentado por um dos membros da Assessoria de Comunicação, apresenta o quadro docente da Instituição discriminando-o nessa ordem: o número de doutores, o número de mestres, o número de especialistas, o número de graduados) parecem indicar uma intenção de “criar” distinções claras entre as instâncias de poder e os subordinados, revelando um pressuposto de que a autoridade deriva, em última instância, da posição hierárquica do indivíduo (autoridade “racional-legal”).

Utilizando os padrões desenvolvidos por Parsons (apud SCHEIN, 1992) podemos nos aproximar de uma descrição do relacionamento humano na Universidade Estadual de Maringá. Dentro desses parâmetros, o relacionamento parece ser emocionalmente dirigido (a despeito do amplo aparato formalizante), difuso, com relacionamentos ricos e construídos sobre várias dimensões da vida (são comuns, por exemplo, festas ou reuniões sociais organizadas por membros da instituição e que são freqüentadas por outros membros e seus familiares), aparentemente universalista (o mesmo critério aplicado aos membros de um determinado papel ou status), orientada para a valorização do “nome” ou “herança familiar” como critério de valorização do indivíduo (e não da realização real do indivíduo. Essa característica, contudo, é notadamente um pressuposto que deriva

da herança patrimonialista da cultura brasileira. Tem, portanto, uma explicação mais contextual que específica, nesse caso) e voltada para o individual em contrapartida aos interesses da instituição.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPLICAÇÕES DA CULTURA DA INSTITUIÇÃO

Existem culturas melhores ou piores? Segundo a perspectiva com a qual aqui trabalhamos, não. Em termos organizacionais, existem culturas mais ou menos “arraigadas”, paradigmas culturais mais ou menos adequados a determinadas situações contextuais, sempre considerando-se os paradigmas culturais da sociedade mais ampla, com a qual a organização deve se relacionar para sobreviver.

O que ocorre, normalmente, no caso de culturas ainda não amplamente sedimentadas (segundo SCHEIN, 1992) é a observação de pressupostos não compatíveis ou inconsistentes, que terminam por gerar conflitos e dificuldades à existência da organização. “Se acreditamos ou assumimos [comenta Schein, na página 140] que problemas são resolvidos através de esforço individual e que os indivíduos são fonte de idéias e criatividade, nós não podemos simultaneamente sustentar o pressuposto de que o melhor tipo de relacionamento entre os membros de uma organização é do tipo consensual-colaborativo”.

Em decorrência disso, os esforços no sentido de provocar mudanças na organização, buscando atingir maior eficácia, eficiência ou efetividade, não podem ser implementados sem que se considerem esses paradigmas ou pressupostos culturais, sob o risco de que se esteja tentando implantar algo essencialmente “contracultural”, sem a prévia e necessária adaptação da cultura (lembremos mais uma vez que a perspectiva aqui é de cultura gerenciável).

É nesse sentido que qualquer esforço em direção a uma maior integração interna, em nossa instituição de estudo, entre docentes e técnico-administrativos, deve considerar os distintos pressupostos de natureza humana que se sustentam em relação às duas categorias. Qualquer esforço superficial no sentido de diminuir o conflito existente provavelmente esbarrará nesse fato.

Outro elemento também importante é a concepção de tempo sob a qual trabalham essas categorias profissionais. A distinção entre concepção monocrônica (servidores técnico-administrativos) e concepção policrônica (servidores docentes) deve ser lembrada quando da execução de qualquer política interna que demande alto nível de integração entre as duas categorias. Somente essa distinção já é suficiente para gerar atritos, divergências e “incompreensões”, que podem ser significativamente menos prejudiciais à medida em que se tiver consciência do seu potencial de conflito.

Do mesmo modo, se há interesse da instituição em tornar-se mais ágil, flexível e adaptável ao seu ambiente (as discussões sobre o relacionamento entre a Universidade e a comunidade externa insere-se nesse contexto), deve-se considerar o pressuposto de autoridade relacionada à posição hierárquica, amplamente observável na instituição. Como o servidor se disporia a assumir uma postura mais responsável e proativa frente às demandas do “cliente externo” da instituição, se a cultura em que está inserido lhe determina que “o chefe é quem sabe e tem autoridade para resolver o problema?”. Também, o caráter predominantemente individualista da cultura é essencial para que se entendam os conflitos inter-setoriais na instituição e a dificuldade “histórica” de se conseguir adesão dos membros aos objetivos da organização (considerar, por exemplo, os já mencionados Planos de Desenvolvimento, que geralmente têm tido poucos resultados).

Em decorrência, por fim, de todos os aspectos delineados no presente exercício, podemos destacar nossa impressão de que a Universidade Estadual de Maringá possui, realmente, uma cultura bastante arraigada e com elementos bastante característicos. Apesar disso, as políticas internas da instituição não têm considerado a cultura como fator importante (muito menos determinante) do seu sucesso no alcance dos objetivos traçados. Talvez aí resida uma forte indicação de uma nova via para o estabelecimento de prioridades e para a atuação da administração universitária, podendo se constituir em uma nova base para se pensar a instituição, as tendências comportamentais de seu pessoal e mesmo os parâmetros de sua atuação. Talvez aí (arriscamo-nos a conjecturar) residam as principais limitações da Universidade, e não nas instâncias que, até hoje, têm sido “responsabilizadas” pelos seus problemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
2. MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
3. SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco- California: Jossey-Bass Inc., 1992.
4. SCHEIN, Edgar H. **Psicología organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.