

MEDIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES PÚBLICAS E PRIVADAS NA CIDADE DE PARNAÍBA

SILVA, R. M. de S.¹
GUIMARÃES JUNIOR, J.²
FONTENELE, F. E.³

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo evidenciar se existem diferenças de cultura entre Instituições de Ensino Superior: privadas e públicas, na cidade de Parnaíba. Evidenciou-se uma maior tendência das Instituições de Ensino Superior privadas por uma adaptação maior às tendências mercadológicas, uma vez que o modelo gerencial adotado pela Instituição investigada é a avaliação por resultados e por desempenho. Espera-se, neste sentido, que a instituição privada possua uma orientação de cultura mais vocacionada para o exterior e a universidade pública, possuindo maior dependência do Estado, assuma uma maior propensão para os processos internos. Este estudo integrou uma metodologia quantitativa, com a utilização de um questionário baseado no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e McGrath (1985). O questionário foi devidamente aplicado segregando por categorias os colaboradores das Instituições pesquisadas em duas categorias Técnicos Administrativos e Docentes. A análise dos Resultados foi também qualitativa uma vez que se buscou relacionar os resultados alcançados com os conceitos de clima organizacional e cultura, evidenciados em outros autores pesquisados. O questionário foi aplicado a 10 colaboradores da universidade pública e 7 colaboradores do setor privado.

Palavras-chave: Cultura. Ensino superior. Ensino público e privado.

ABSTRACT

This research aims to reveal whether there are differences in culture between higher education institutions: public and private Parnaiba (Piauí, Brazil). Tended the marketing institutions private, and this management model adopted by them were investigated by evaluating the results and performance. It is hoped this sense that the private institution has a culture more oriented to the outside, while the public one, as directed by the state assume a greater propensity for internal processes. This study incorporated a quantitative methodology using a questionnaire based on the competing values model of Quinn and McGrath (1985). The questionnaire was applied correctly to officials of institutions surveyed in two categories: Technical Administrators and Teachers. The result were also qualitatively, since it sought to relate the results to the concepts of organizational climate and culture, as demonstrated by other authors surveyed. The questionnaire was administered to ten employees of public universities and seven private sector workers.

Key-words: Culture. public and private sectors.

¹ Rossália Maria de Souza Silva. Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo Professora da Faculdade Piauiense – FAP, Professora da Universidade Federal do Piauí.

² Jonas Guimarães Junior Especialista em Contabilidade. Professor da Faculdade Piauiense – FAP. Contador Público do Governo do Estado do Piauí.

³ Francisco Eudes Fontenele Especialista em Controladoria Governamental. Professor da Faculdade Piauiense. Contador Público da Prefeitura Municipal de Parnaíba.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao pesquisar a bibliografia relacionada à cultura organizacional, verifica-se que, em geral, os conceitos encontrados são muito parecidos ou se complementam. Nassar (2000) conceitua:

[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Alguns autores (CHIAVENATO, 1999; NASSAR, 2000; VERGASTA, 2001) afirmam que a Cultura Organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas. De acordo com Vergasta (2001), “A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação de acordo com sua história, com seus atores e com a conjuntura”.

É importante salientar que as organizações pesquisadas estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. Isto se deve a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local, com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Para Chiavenato (1996), “A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”. Para esse autor, a cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível. “No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar”.

Existe ainda a definição da cultura organizacional holística que apresenta uma concepção diferente dos aspectos pragmáticos encontrados na literatura da área administrativa, no entanto a cultura organizacional é mutável. Como se observa na definição dada por Weil (1995):

[...] uma cultura organizacional holística é um conjunto de valores, conhecimentos e costumes ligados a uma visão não-fragmentada do mundo em que a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores ou menores.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

O Brasil é um país extremamente heterogêneo, com diferenças ressaltadas pela sua extensão, pela influência de povos de inúmeros países, pela grande miscigenação, somando ainda as diferenças regionais com suas culturas próprias. Mesmo havendo essas subculturas típicas de cada região, não seria justo pensar a cultura nacional de forma fragmentada, mas sim como a integração de todos esses traços culturais. A influência da cultura nacional brasileira pode ocorrer de forma diferente na cultura de cada organização.

De acordo com Freitas (1991), o conhecimento dos traços brasileiros, que são características gerais e comuns à maioria do povo brasileiro, é de suma importância para realizar uma análise organizacional. Os traços brasileiros que se destacam são: a hierarquia representada pela tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais, o distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação dos grupos inferiores; o personalismo, que é caracterizado pela sociedade baseada nas relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações e o paternalismo; a malandragem inculcada no típico “jeitinho brasileiro” e a adaptabilidade e flexibilidade como meio de navegação social; o sensualismo, caracterizado pelo gosto do erótico e do social nas relações sociais; e, finalmente, o traço aventureiro que define o tipo que tem aversão ao trabalho manual e metódico e é mais sonhador do que disciplinado. Portanto, somente com o conhecimento desses traços culturais é possível fazer uma adaptação dos modelos de gestão importados às organizações brasileiras.

Ferreira (1994), afirma que “não podemos, nem devemos, colocar um modelo japonês, americano ou de qualquer outra nacionalidade sem antes fazermos uma análise profunda para extrairmos o que deve e o que não deve ser aproveitado”.

Cada cultura é diferente de outra, mesmo que, eventualmente, seja possível isolar componentes iguais a todas. A cultura organizacional não resulta exclusivamente da estrutura formal da organização, mas também da rede informal, aferida pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais.

A Cultura Organizacional é o elemento que torna o ambiente organizacional homogêneo, e reflete-se nas organizações como o elemento que pode representar um conjunto de soluções para os problemas de culturas grupais geralmente desenvolvidas nas empresas.

Neste sentido, pode-se desenvolver ou modificar a cultura organizacional de uma empresa, tornando-a compatível com a missão, crenças e valores dos donos do capital, gerando sucesso para o sistema empresa e realização pessoal dentro do subsistema social. O

processo de formação cultural é idêntico ao processo de formação de grupos, em sua essência de identidade grupal, a partir de padrões compartilhados de pensamentos, crenças, sentimentos e valores. Assim, sem grupo não há cultura e sem cultura não há grupo, e por isso a evolução cultural, como a formação de grupos, é resultado das atividades de liderança.

Os valores e crenças individuais dos líderes e fundadores devem ser, portanto, um conjunto de definições compartilhado e validado pelos os novos membros.

O ambiente funciona inicialmente como um condicionador na formação da cultura, mas à medida que ela se sedimenta, é a cultura que irá condicionar o que é percebido no ambiente.

Uma das funções da cultura organizacional é filtrar o ambiente externo provendo um foco sobre os itens relevantes e oferecendo soluções predefinidas, de forma a controlar a ansiedade dos indivíduos no grupo quanto às ameaças exteriores. O principal problema em uma organização é como trabalhar simultaneamente em suas tarefas primordiais e ainda nos seus problemas de integração interna.

Com relação à Cultura Organizacional das Instituições de Ensino superior, existem poucos estudos que retratem o fenômeno de cultura organizacional em instituições de ensino (BERGQUIST, 1992; CHORÃO, 1992; DILL, 1997; GEIGER, 1996; GOMES, 1993; TORRES, 1997). Esta pesquisa procura compreender o fenômeno da variável cultura no contexto das instituições universitárias, uma realidade que apresenta algumas particularidades que as diferenciam dos restantes estudos de cultura realizados em organizações que não são instituições de ensino. (BERGQUIST, 1992).

Diante da atual conjuntura de mudanças que o ensino superior no Brasil tem vivido com a Expansão no Ensino superior Público por meio de programas como o REUNE, e o crescimento vertical de Instituições de Ensino Superior Privadas, torna-se necessário compreender as razões responsáveis por respostas eficazes no atual sistema de ensino superior, para assegurar critérios de competitividade e de sobrevivência face à concorrência.

Na realidade, assistimos, cada vez mais, à imposição de barreiras às Instituições de Ensino Superior e que se traduzem, por vezes, na redução da procura de alunos, maior concorrência entre universidades, abertura de fronteiras e concorrência internacional. Além disso, esse fenômeno da globalização e abertura de mercados provocou um aumento das exigências por qualidade no ensino superior brasileiro. Como referem Correia, Amaral e Magalhães (2002), a diversidade e a diversificação dos sistemas de ensino superior conduzem, necessariamente, à mudança para um novo paradigma universitário, presente numa cultura orientada para o mercado e baseada no desenvolvimento do conhecimento tecnológico e inovação. Cabe às universidades modernas responderem às exigências da sociedade.

O presente trabalho tem como objetivo a investigação da cultura organizacional ns Instituições de Ensino Públicas e Privadas da cidade de Parnaíba. Pretende-se estudar se o

tipo de modalidade de ensino (estatal ou privada) altera os valores dominantes numa organização, sendo que os sujeitos da pesquisa nas Instituições Pesquisada serão os Técnicos Administrativos e Docentes.

Correia et al (2002) referem que as Instituições de Ensino Superior, enquanto organizações tomam as suas decisões, de acordo com as políticas internas em relação ao meio em que atuam. Desta forma, quanto maior a influência normativa do Estado ao nível do ensino superior, tanto maior a diversidade do sistema de ensino e as restrições à inovação e criatividade.

O modelo de controle do Estado resulta das exigências de qualidade para os serviços públicos gerando, conseqüentemente, um programa de treinamento e de qualificação dos recursos humanos, visando o atendimento de tais exigências.

No fundo, estamos perante uma situação em que as instituições são expostas ao julgamento externo. (PESQUEUX, 2003). No entanto, é de salientar que, quando se fala na autonomia que aos poucos vai sendo adquirida, estamos longe de defender a independência do ensino, já que o Estado não abdica de alguns mecanismos de regulação das universidades. Um exemplo notório é a autorização e reconhecimento dos cursos. Este conjunto de meios regulatórios, no entanto, concentra-se basicamente nas Instituições privadas de ensino superior.

À medida que a autonomia se desenvolve, maior é a aproximação a uma lógica não de regulação pelo governo, mas de regulação pelo mercado, onde este procura organizar a troca de bens e serviços (que, neste caso, é o ensino), tendo como base um preço e não uma tradição ou mesmo escolha política. (DILL, 1997).

A orientação para o mercado torna-se uma necessidade quando os recursos são escassos, assumindo-se, desta forma, o mercado como uma força motriz para a diversificação das Instituições de Ensino Superior e o aumento do papel da competitividade (GEIGER, 1996). O mercado faz ainda com que as universidades estabeleçam uma competitividade entre si, criando um sistema diversificado, marcado pela estratificação que separa as universidades de elite das universidades que vão sentindo algumas dificuldades em impor a sua posição no mercado e, às vezes, abdicam de padrões qualitativos para promoverem sua manutenção no mercado contando somente com o preço cobrado pelos serviços que ofertam à comunidade.

Em suma, parece importante haver uma regulação forte por parte do Estado, como elemento facilitador da diversificação e controle do sistema de ensino, no entanto, com alguma influência do mercado como forma de aumentar os índices de competitividade e, naturalmente, otimizar as referências de qualidade, eficiência e eficácia no ensino. Esse mecanismo de regulação pelo Estado pode controlar a cultura das instituições de ensino superior e, assim, influenciar toda a sua dinâmica de funcionamento.

Diante do exposto, configura-se ainda mais a importância do desenvolvimento de uma cultura Organizacional que privilegie em suma, os valores éticos e que promovam continuamente o desenvolvimento do conhecimento. Este fator corresponde ao guia que irá manter o diferencial do produto ofertado por essas organizações, ou seja, a formação de profissionais com o ensino superior.

Desta forma, seguir-se-á uma breve incursão à teoria do Modelo dos Valores Contrastantes que, de alguma forma, procura integrar as organizações nas várias facetas de cultura definidas pelo modelo. (QUINN, 1991).

O Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e McGrath (1985) criaram uma tipologia da cultura das organizações que teve a sua origem num conjunto de estudos empíricos e investigações. Através da análise estatística dos resultados de múltiplos estudos, conseguiram-se identificar 4 *focos* distintos que resultam do cruzamento de duas dimensões com pólos opostos, de **flexibilidade versus controle** e de **internalidade versus externalidade** (QUINN & McGrath, 1985). Estes 4 focos representam quadrantes de critérios de eficácia organizacional, os quais refletem aquilo que as pessoas valorizam acerca do desempenho organizacional.

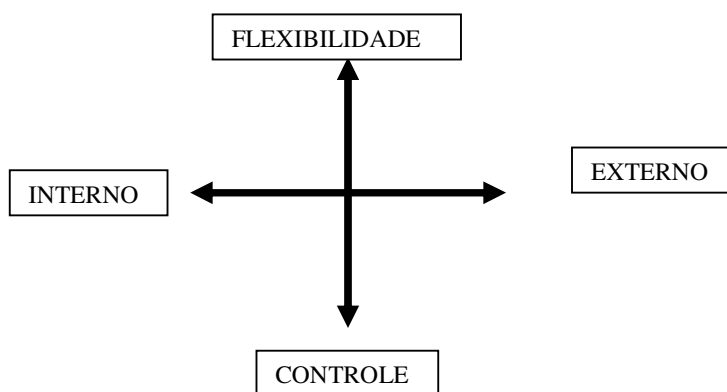


Figura 1 – Focos Culturais

Assim, a parte superior esquerda do quadrante identifica os valores da internalidade e flexibilidade, que caracteriza uma cultura Grupal. O quadrante inferior direito descreve valores marcados por uma dimensão de externalidade e controle, que caracteriza uma cultura racional. Da mesma forma, o quadrante superior direito reporta-se aos fatores de externalidade e flexibilidade associados a uma **Cultura Inovativa**, enquanto que o quadrante inferior esquerdo reenvia para a internalidade e valor de estabilidade que caracterizam uma **Cultura Hierárquica**.

A Cultura Hierárquica é influenciada pela gestão, no sentido da formalização das estruturas e dos locais de trabalho. Desta forma, o lema deste tipo de organizações é a

estabilidade, previsibilidade e eficiência. O enfoque da gestão vai todo no sentido do cálculo, medida, documentação e gestão da informação. Os colaboradores possuem regras bem definidas e estão predispostos a seguirem essas linhas orientadoras, mediante comportamentos que se pautam, essencialmente, pela estabilidade e previsibilidade. A maior recompensa do trabalho é, de fato, a segurança. Dos líderes, são ainda esperados dois papéis distintos: de monitorização e de coordenação de equipes. (QUINN, 1991, p. 39).

No que concerne à cultura racional, esta se refere às instituições que funcionam de acordo com uma lógica de mercado. São vocacionalmente orientadas para o foco externo e é, nesse sentido, que orientam todas as funções internas. Focam-se nas ações com o meio externo, incluindo clientes, fornecedores, acionistas e outros agentes que interferem diretamente com os resultados da organização. Procuram-se vantagens competitivas, através das transações (trocas, vendas, contratos) visando à obtenção do lucro, os resultados da linha de produção, prospecção de novos nichos de mercado, segurança e satisfação dos clientes.

A designação da **Cultura Grupal** está, muitas vezes, associada a entidades do tipo familiar. Caracterizam-se, então, pela partilha de valores e objetivos, coesão, participação e coletivismo. As instituições que possuem este tipo de cultura defendem o trabalho em equipe e os programas de envolvimento.

Por último, a **Cultura Inovativa** é o tipo de cultura que se adapta ao tipo de ambientes turbulentos, na medida em que se caracterizam por organizações onde a tônica assenta no decréscimo dos ciclos de vida dos produtos, Defendem a inovação e as iniciativas de pioneirismo como fatores que levam ao sucesso. O princípio da gestão valoriza a criatividade e assume que a adaptação e a aposta no risco levam a novos recursos de lucros, enfatizando uma visão criativa do futuro, anarquia organizada e disciplina.

Desta forma, entendendo à cultura organizacional, consegue-se analisar a organização como um todo. Pode-se, então, considerar que o modelo teórico foi constituído para estruturar a cultura organizacional em partições distintas, não sendo de todo um fenômeno compreensivo e que abarque toda a problemática do fenômeno organizacional. (CAMERON; QUINN, 1999).

Apesar da discordância metodológica e dos diversos pontos de vista encontrados acerca de algumas teorias que integram a dinâmica da cultura das organizações, interessa para enquadramento do estudo, compreender a importância da cultura organizacional numa perspectiva algo particular: a realidade escolar.

As instituições de ensino incorporam o mesmo tipo de teorias e modelos que as restantes organizações; no fundo, o que as distingue é a missão que as caracteriza. Essa missão dá origem a culturas e climas muito específicos, face aos vários modelos organizacionais existentes (SILVA, 1996). Para Torres (1997), a abordagem da cultura organizacional escolar reenvia para um quadro teórico-conceitual de referência ao contexto

empresarial, com algumas diferenças, na medida em que estamos perante uma organização de âmbito educativo, que prescreve valores e padrões marcadamente distintos.

O atual modelo de gestão das escolas tem origem numa cultura organizacional de mudança e desenvolvimento que se gerou entre alunos, professores e funcionários, em profunda contestação com o tipo de ensino vigente, nas escolas do tipo hierárquico e autocrático que marcava o ensino há algumas décadas atrás. Torres (1997) desenvolveu uma abordagem aos fatores exógenos e endógenos à instituição escolar. Os primeiros são exteriores à escola enquanto organização, os segundos, sendo internos e interferem diretamente, já que contemplam os agentes sociais que fazem parte da escola. De acordo com o modelo, descobre-se que 4 fatores concorrem entre si para o desenvolvimento da cultura organizacional escolar. Assim, temos:

- Fatores internos uma dimensão mais social e que encerra em si um processo de **socialização intra-organizacional**;
- Numa tônica menos social e mais organizacional, temos o **fator de inserção organizacional**;
- Atendendo aos fatores externos ou exógenos, pode-se considerar um quadrante que reflete uma **socialização extra-organizacional**;
- E o quadrante de **vocação organizacional** que pauta os recursos humanos e materiais.

No que concerne ao quadrante da inserção organizacional, as variáveis do tipo organizacional identificam o grupo disciplinar dos indivíduos, tempo de serviço nas escolas, tipo de categoria dos professores (quadro, fora dos quadros) e tipo de cargos e funções desempenhadas na escola. Nos quadrantes associados aos fatores externos, e no que diz respeito à socialização extra-organizacional, existem variáveis sociais importantes, nomeadamente, o sexo, idade, residência e classe social de origem dos agentes escolares. Já o quadrante dos recursos profissionais e escolares, numa tônica marcadamente organizacional, prescreve variáveis socioprofissionais como categoria profissional, habilitações académicas, instituição onde foram graduados os professores e número/experiência de escolas em que o docente lecionou. Numa outra abordagem menos orientada para a gênese dos processos de cultura, mas mais vocacionada para a classificação dos processos de cultura no ensino superior, Bergquist (1992) propõe um modelo para compreender a cultura nas Instituições de Ensino Superior. Por outro lado, quando os processos de decisão estão centralizados e existe pouca descentralização, pode-se considerar a existência de uma Cultura de Gestão, que marca uma dependência nos diversos órgãos de apoio à decisão.

As Universidades apresentam ainda uma **Cultura de Desenvolvimento**, quando existe uma procura no desenvolvimento dos seus recursos humanos, fato que poderá, em alguns casos, misturar-se com uma **Cultura de Negociação**, na qual se procura um equilíbrio na distribuição dos recursos existentes. Concluindo, estes pressupostos teóricos permitem-nos inferir que, de alguma forma, todos os profissionais da educação superior na cidade de Parnaíba (professores, funcionários) interferem e influenciam a cultura escolar através do processo de socialização organizacional e profissional, comportamentos, valores e crenças partilhadas. Sendo assim, e para efeitos de estudo, colocam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1:

Verificando que existe uma maior tendência das universidades privadas por uma abordagem no Modelo de Regulação por Mecanismos de Mercado, espera-se que a universidade privada possua uma orientação de cultura mais vocacionada para uma procura de competição face à envolvente e especial enfoque numa cultura racional (QUINN & MCGRATH, 1985).

Hipótese 2:

A Universidade pública, possuindo maior dependência do Estado, tenderá a enveredar pela manutenção de um sistema tecnológico com maior orientação para os processos internos. Espera-se, portanto, neste caso, uma maior tendência para o modelo das relações humanas e integração nos processos internos.

MÉTODO

AMOSTRA E PROCEDIMENTO

O presente estudo incide sobre as Instituições de Ensino Superior, da cidade de Parnaíba. Na definição da amostra, procurou-se categorizar o universo de profissionais da Educação em técnicos Administrativos e Docentes. Neste propósito, considerando as IES pesquisadas, a Universidade Federal do Piauí é a mais antiga na cidade, e vem, nos últimos 5 anos, passando por transformações culturais de forma bem contundente face à expansão universitária, vez que aumentou consideravelmente seu quadro de Técnicos Administrativos e de Docentes que vieram fixar residência na cidade de Parnaíba após aprovação em concurso público de provas e títulos vindos de todos os recantos do Brasil.

A Universidade Estadual do Piauí, das instituições pesquisadas, é que se mantém de forma mais estável apesar da readequação de sua oferta de cursos nos últimos anos.

A Faculdade Piauiense é a mais nova das Instituições, criada em 2001, inicialmente com 4 cursos de graduação e passando por um processo de mudança de cultura

organizacional em 2002, quando foi negociada com investidores. Hoje conta sete novos cursos, sede própria e estrategicamente bem dimensionada a um crescimento e expansão de sua atuação no norte do Estado do Piauí.

Para a aplicação dos questionários pretendeu-se abranger o universo dos colaboradores não docentes que desempenham funções administrativas, técnicas e de direção/gestão, sem, contudo, separá-los em categorias diferenciadas; e Docentes não havendo segregação entre professores substitutos, efetivos, titulados ou não.

Os questionários foram distribuídos; a amostra selecionada de forma aleatória e sua tabulação e análise foi feita em planilha eletrônica Excel. As dimensões dos valores de **Cultura Inovativa, Racional, Hierárquica e Grupal** (QUINN & MCGRATH, 1985), os fatores internos e externos de cultura (TORRES, 1997) e ainda as dimensões de cultura Colegial, Desenvolvimento, Gestão e de Negociação propostas por Bergquist (1992), foram evidenciadas em gráfico gerado a partir das respostas colhidas pelos pesquisadores e compiladas em arquivo para análise.

INSTRUMENTOS

A pesquisa segue o modelo do tipo estruturado. O modelo utilizado é constituído por questões provenientes da entrevista do tipo estruturado (QUINN, 1988), baseada na Teoria dos Modelos Contrastantes de Quinn e McGrath (1985).

QUESTIONÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Foi aplicado o questionário para analisar a cultura organizacional de Robert E. Quinn (1988). Este questionário mede as dimensões de cultura, tendo por base a teoria dos valores contrastantes. Na sua versão original, o questionário apresenta a designação de Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). É constituído por 24 questões que medem as dimensões de das 4 tipologias culturais. A forma de resposta preconiza que os sujeitos distribuam 100 pontos pelas diversas alternativas.

RESULTADOS

Para análise das diferenças culturais nas instituições de ensino superior, optou-se por uma abordagem quantitativa e qualitativa. Neste sentido, através do *Microsoft Excel*, buscou-se tipificar e evidenciar o mapa cultural das Instituições pesquisadas definindo seus padrões de cultura que “melhor” discriminam os tipos de Instituição de Ensino.

Os resultados demonstram a existência de diferenças significativas ao nível da **Cultura Hierárquica e Cultura Racional**. Sendo assim, a Instituição de Ensino Superior privada possui uma cultura mais Hierárquica e orientada para o Mercado, do que as Instituições de Ensino Superior públicas.

De uma forma geral, os colaboradores das Instituições privadas apresentam valores de cultura superiores aos dos funcionários do público, nas quatro dimensões de cultura estudadas. Uma análise de focos permitiu identificar os grupos com valores de cultura superiores em cada uma das instituições de ensino superior em estudo.

DISCUSSÃO

Os dados revelaram valores médios de cultura superiores na universidade privada, contudo, tal como esperado nas hipóteses, as diferenças significativas refletem-se numa orientação para o Mercado, enquanto padrão de cultura marcadamente assumido no ensino superior privado. Esse fato pode ser interpretado pela adaptação constante face às necessidades do meio, procurando nesse sentido dar resposta à concorrência entre universidades privadas e públicas e à redução do número de alunos (questões sociodemográficas). Não dependendo financeiramente do Estado, mas sim dos alunos, as universidades privadas necessitam de ativar mecanismos que permitam interagir numa lógica de Mercado e, neste sentido, desenvolver critérios mínimos de sobrevivência.

As Instituições privadas tendem a desenvolver constantemente um conjunto de estratégias visando aperfeiçoar os indicadores de qualidade e produtividade dos seus recursos humanos, características que, segundo Quinn e McGrath (1985), distinguem as culturas racionais. Algumas respostas a essa cultura racional fazem-se sentir nas medidas de aproximação dos alunos à universidade, com especial ênfase na relação existente entre professores e alunos. Da mesma forma, há uma tentativa de criar novos cursos, adequados à necessidade do Mercado. Igualmente, procuram-se ajustes nos projetos pedagógicos dos Cursos como forma de torná-los mais adequados às exigências do Mercado.

Com relação aos Técnicos Administrativos, pretende-se modernizar os esquemas de gestão de carreiras, com a implementação da avaliação de desempenho. Há ainda uma clara aposta nas infraestruturas, no fundo, procurando modernizar a universidade e redefinir alguns critérios de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes. A história desta instituição privada pesquisada demonstra uma evolução do número de cursos, revelando um claro enfoque no desenvolvimento de novos cursos e adaptação dos existentes às necessidades do meio socioprofissional.

Há, nesse âmbito, alguma flexibilidade na criação de seções e departamentos de apoio aos diversos cursos existentes. Tenta-se edificar um conjunto de sinergias entre departamentos, docentes, funcionários, como forma de dar uma resposta às necessidades da comunidade acadêmica. Na mesma linha da universidade privada, procura-se ainda o fomento de parcerias com instituições externas e, desta forma, estender o eixo de atuação das universidades para fora dos muros da academia. De igual forma, assistiu-se, ao longo dos anos, a um forte investimento na modernização das infra-estruturas existentes.

O estudo revela ainda a forte preocupação burocrática, com referência às regras e padrões de comunicação formais, enquanto elementos de distinção entre a Universidade Privada e a Pública. A Universidade Pública, mais implicada nos valores tradicionais, revela uma maior propensão para **Culturas Hierárquicas**, fato que aparece suportado numa **Cultura Grupal** que recorre às regras e ao controle para convergir os processos de decisão na figura dos seus líderes. Ao longo das entrevistas, foi possível verificar uma tipologia de cultura de Gestão, com o poder fortemente centralizado na figura dos líderes (Bergquist, 1992). Houve a necessidade de criar uma estrutura de raiz assente num conjunto de regras e de procedimentos que regulassem todo o funcionamento da universidade. Esse conjunto de procedimentos burocráticos segue o padrão das estruturas de burocracia profissional, sugeridas por Mintzberg (1995), e que, sendo muito burocráticas, apresentam estandardização ao nível dos processos. Uma vez que a universidade em causa assistiu a um crescimento bastante acentuado do seu número de alunos, sentiu necessidade de desenvolver uma estrutura que regulasse as mudanças e as alterações que iam sendo impostas pela envolvente.

Esta matriz foi sendo desenvolvida ao longo dos anos pelos seus fundadores, inserindo-se no mesmo eixo da cultura racional, com enfoque na previsibilidade, controle e procura de centralização e integração (QUINN, 1991). Há uma tentativa de perpetuar a tradição e as medidas assumidas enquanto fatores de controle, dando sentido a uma política de continuidade e de reforço da hierarquia, como, aliás, pode-se constatar na atribuição dos títulos académicos e no modo de apresentação formal dos seus docentes. Na Instituição de Ensino Superior Pública, a **Cultura Hierárquica** apenas se assume na dependência financeira e administrativa com o Estado. Na realidade, a **Cultura Hierárquica** reflete-se naquilo que caracteriza a função pública, nomeadamente, a ausência da avaliação de desempenho, segurança e estabilidade contratual, com a inexistência de instrumentos para dissuadir e punir os maus desempenhos.

REFERÊNCIAS

- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. New York: Addison-Wesley, 1999..
- CARDOSO, L. **Gestão estratégica das organizações**: como vencer os desafios do século XXI. Lisboa: Verbo, 2001.
- CHORÃO, F. **Cultura organizacional**: um paradigma de análise da realidade escolar. Lisboa: MEC, 1992.
- CLAUDINO, S. **Ensino superior português, diplomados e desenvolvimento regional**. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, 1995.
- CORREIA, F., Amaral, A.; MAGALHÃES, A. **Diversificação e diversidade dos sistemas de ensino superior**: o caso português. Lisboa: Conselho Nacional de Educação, 2002.
- GOMES, D. **Cultura organizacional**: comunicação e identidade. Lisboa: Quarteto, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, jul./set., 1991.
- HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional. São Paulo: Vértice, 1987.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo: Qualitymark, 1991.
- LOPES, A.; RETO, L. **Identidade da empresa e gestão pela cultura**. Lisboa: Silabo, 1990.
- MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações, 1995.
- QUINN, R. E.; McGrath, M. R. The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; TORRES, M. R. **Cultura organizacional escolar**. Oeiras: Celta, 1985.