



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

O ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UM CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO FRONTEIRA NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Ariosto Sparemberger

UNIJUI

ariosto@unijui.edu.br

Pedro Luís Bütttenbender

UNIJUI

pedrolb@unijui.edu.br

Maiara de Moura Neis

UNIJUI

maiara.neis@unijui.edu.br

Marcos Paulo Dhein Griebeler

UNIJUI

marcos.dhein@unijui.edu.br

Ivo Ney Kuhn

UNIJUI

ivok@unijui.edu.br

Resumo

Uma Universidade, por função inerente a ela mesmo e em decorrência de suas prerrogativas, pode promover o surgimento de forças estratégicas em todas as áreas, tornando-se por si mesmo a grande agência propulsora de crescimento e de desenvolvimento de uma comunidade, município e, até mesmo de uma região. Neste sentido, o presente estudo foi realizado num câmpus universitário de uma universidade regional multicampi com o objetivo de entender a percepção a partir de uma amostra de funcionários em relação a cultura organizacional. Para o levantamento de dados, o instrumento utilizado foi um questionário com perguntas abertas, aplicado através do método de contato direto aos colaboradores do câmpus, sendo que para a análise e interpretação de dados utilizou-se o método análise de conteúdo. O estudo foi realizado segundo a percepção de seus funcionários, enfocando os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, cultura organizacional, equipe de trabalho e elementos de motivação para o trabalho. Os resultados mostram que há um ambiente de trabalho propício a prática do coleguismo e a presença de uma cultura sólida com preservação dos valores institucionais. Também se constata que há contentamento por parte dos funcionários em realizar atividades que satisfaçam suas necessidades pessoais.

Palavras-chave: Cultura organizacional; valores; comportamento, universidade, câmpus.



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

1.Introdução

Desde suas origens e, de forma mais acentuada, nesse momento em que o mundo vivencia um período de transformações profundas nos mais diversos setores de atividade humana, a Universidade assume um papel cada vez mais importante nos rumos da sociedade. Desta forma, é fundamental que saiba proceder a uma constante auto-avaliação político-pedagógica nos aspectos relativos a formação plural e polivalente dos jovens, levando em conta os avanços técnico-científicos e a grande avalanche de informações, hoje profundamente afetadas pelas novas tecnologias.

Portanto, é fundamental o desenvolvimento de universidade regional, que se fortalece e se consolida por intermédio dos seus campi, uma vez que isto representa uma possibilidade concreta de ampliação dos espaços para todas as pessoas e entidades envolvidas, produzindo reflexos positivos para uma região à medida que este processo possa ser pautado por princípios de participação efetiva e de envolvimento comunitário.

Portanto, o entendimento deste artifício é complexo, na visão em que as instituições de ensino precisam responder com rapidez as demandas e necessidade da sua comunidade de maneira eficaz e eficiente.

Para isto, torna-se fundamente o entendimento e a compreensão dos seus atores, possibilitando desenvolver ações de participação e envolvimento do seu corpo de funcionários, visando prestar serviço ágil, rápido e confiável aos acadêmicos que buscam resolver suas necessidades por meio do atendimento e da prestação de serviço. O gerenciamento de maneira planejado e focado nas ações, que pela sua essência, possam produzir os resultados esperados e atender a missão, valores e princípios institucionais.

Segundo Pereira (2000), assumindo uma postura proativa, a universidade necessária aos nossos tempos, assumirá uma certa função utópica buscando antever as necessidades futuras da sociedade humana e propondo meios para satisfazê-las.

Neste processo, a administração de recursos humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações e também em especial nas universidades. Por isso, ela é contingencial e situacional. Depende da cultura que existe em cada organização. Pois dependendo da maneira como a cultura se desenvolve pode resultar em vantagem competitiva para as organizações, como também se constituir em um ponto de entrave para o desenvolvimento organizacional. Atuando de maneira positiva, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas se tornando o parceiro principal do negócio.

Atualmente a Cultura Organizacional tem sido tema de vários estudos sobre os mais diversos enfoques. O conhecimento deste processo pode contribuir para a qualificação das ações dos indivíduos da empresa e possibilita um melhor gerenciamento dos mesmos nas organizações.

Para Freitas (2007), entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências. Portanto, podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos.



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

O estudo da cultura adotada/praticada por uma organização, possibilita compreender o que esta espera dos seus funcionários, como a organização espera que eles façam, quando e por que. O indivíduo entra na empresa, e logo vai compreendendo como as coisas funcionam. Servindo de alicerce para qualquer organização. Pois, se a cultura organizacional não estiver clara, torna-se um obstáculo para o crescimento da empresa, mas se for uma cultura forte, construída no coletivo, leva o funcionário a sentir-se parte da empresa, acreditando nela.

Robbins (1999), realiza uma diferenciação entre culturas fortes e culturas fracas, sendo esta intensidade definida a partir do grau em que a cultura organizacional afeta diretamente os padrões de comportamento e de valores de seus empregados, ou seja, quanto mais forte a cultura de uma organização, mais ela afetará a maneira de agir e se comportar de seus trabalhadores.

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. (MARCHIORI, 2008, p. 76).

Diante deste contexto, este trabalho foca o tema cultura organizacional. O estudo possibilita conhecer de maneira mais detalhada a percepção dos funcionários em relação aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, cultura organizacional, equipe de trabalho e elementos de motivação para o trabalho.

Para atender este propósito, a metodologia foi baseada em pesquisa de natureza descritiva e a amostra foi composta por 20 funcionários, de uma população de 57 colaboradores. Para a coleta de dados o instrumento utilizado foi um questionário com perguntas abertas, aplicado através do método de contato direto aos colaboradores do câmpus, sendo que para a análise e interpretação de dados utilizou-se o método análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), este método é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Os dados secundários em relação às informações da Instituição e do câmpus foram obtidos por meio de consulta em relatórios, manuais, site, material bibliográfico, etc. O estudo foi realizado segundo a percepção dos funcionários.

Os resultados mostram que há um ambiente de trabalho propício a pratica do coleguismo e a presença de uma cultura sólida com preservação dos valores institucionais. Também se constata que há contentamento por parte dos funcionários em realizar atividades que satisfaçam suas necessidades pessoais. Como aspecto negativo, constata-se o elevado nível de burocracia existente na instituição.

2. Referencial Teórico

2.1 Conceitos de Cultura Organizacional

Na Literatura, existe um conjunto de conceitos relacionados à Cultura Organizacional. Schein *apud* Fleury&Fischer (1996) conceitua a Cultura Organizacional como:



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN *apud* FLEURY&FISCHER (1996)).

Para Schein, Schein *apud* Fleury&Fischer (1996), um dos mais importantes e abrangentes autores sobre este tema, a realidade da cultura de uma organização foi e é vivenciada dia após dia, “testando” o que funciona/cabe dentro da organização ou descartando determinados elementos. Segundo ele, a Cultura Organizacional, portanto, se molda conforme os problemas enfrentados pela organização.

Segundo Thévenet (1991) a Cultura Organizacional é um suporte para aprender a aprender, que expressa à capacidade da organização de detectar e sanar os seus problemas, ininterruptamente.

De uma maneira prática, Cultura Organizacional é a descrição/observação de como as coisas são feitas em uma determinada organização, servindo para estabelecer diretrizes.

Chiavenatto (1999) menciona que cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização, ou seja, o indivíduo que está sendo inserido em uma organização, vai se ambientando, aprendendo a decifrar a cultura existente ali.

2.2 Níveis de Cultura

A Cultura Organizacional pode ser vista de vários níveis. Segundo Schein *apud* Hanashiro et al, 2007. Nível dos artefatos visíveis: são fatores visíveis, mas indecifráveis. Padrões de comportamento, arquitetura, layout, a maneira como as pessoas se vestem, etc. Segundo o autor, este nível é muito enganador, pois os dados são fáceis de ser coletados e difíceis de ser interpretados. Nível dos valores: difíceis de serem observados, os dados para estudo deste nível podem ser coletados através de uma entrevista com os colaboradores. Entretanto, somente é possível identificar os valores que o colaborador deixar transparecer, o que nem sempre é a real razão do seu comportamento. Este nível permite ao colaborador compreender o que é esperado dele em várias situações. Nível dos pressupostos: de acordo com o autor, este nível é considerado o coração da organização.

2.3 Elementos que compõe a Cultura

O que compõe a cultura de uma organização e que define a maneira como ela se expressa, são os chamados elementos, sendo estes: (a) *valores*: na maioria das vezes são criados pelos fundadores da organização e por isso são a essência da empresa, expressando a maneira como esta se comporta; (b) *crenças*: é aquilo em que a empresa acredita. Estão presentes na organização de forma implícita; (c) *ritos*: são atividades que ocorrem dentro da organização, com fins específicos e que tornam a Cultura mais visível; (d) *mitos*: são contos



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

que podem ser verdadeiros ou não, sustentando de maneira real ou distorcida um fato ocorrido; (e) *heróis*: pessoas que fizeram parte da organização, sempre lutando com coragem, força e determinação. Exemplos a serem seguidos; (f) *tabus*: tudo que não é permitido na organização, sejam assuntos ou comportamentos; normas: são regras instituídas pela organização, que ditam o que é tido como correto e por isso deve ser seguido; (g) *comunicação*: é baseada na troca de informações, podendo ser formal ou informal. É um dos elementos mais difíceis de controlar. As organizações são formadas, dentre outras coisas de potencial humano. Essas pessoas praticamente têm sua vida dentro da organização em que trabalham, sendo influenciadas diretamente pelos elementos que a compõe, bem como influenciando todos os processos do qual fazem parte (HANASHIRO et al 2007).

2.4 Como se desenvolve a Cultura Organizacional

Para Berger e Luckmann, *apud* Fleury e Fischer (1996), a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente. Em outras palavras, a realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da minha aparição (enquanto indivíduo) em cena. Tudo tem um porquê, um quando e um onde, independentemente de mim.

A Cultura Organizacional reflete e reforça as preferências dos seus fundadores e líderes, e é compartilhada com todos os membros de uma organização. Esta cultura afeta e é afetada pelos indivíduos da empresa, pois com o passar do tempo esta vai sendo moldada pelos novos problemas, questionamentos e perspectivas que vão surgindo, e que serão testadas, avaliadas e aprovadas ou reprovadas, o que irá determinar o que deve ou não ser feito. Outros fatores que interferem na cultura de uma organização são os problemas de adaptação externa, como por exemplo, os critérios utilizados na avaliação de desempenho dos grupos em relação as suas metas; e adaptação interna, como o bloqueio do diálogo entre os colaboradores, prejudicando assim a veracidade da informação.

A maneira como as organizações lidam com esses problemas varia, pois cada uma delas é formada de indivíduos com valores e percepções diferentes.

2.5 Desvendando a Cultura Organizacional

Segundo Schein, *apud* Hesselbein (1996), afirma que, para se analisar a cultura de uma empresa, é preciso que o pesquisador investigue os seus pressupostos básicos e aborde os seguintes aspectos: (a) a relação da organização com o seu ambiente: é a análise da relação que a empresa tem com o ambiente externo, através da qual pode-se determinar se é uma relação de dominação, submissão ou harmonia; (b) a natureza da realidade e da verdade: engloba os sistemas de comunicação, os processos decisórios e os comportamentos que definem o que é real e o que não é, se a “verdade” da organização é revelada pelos criadores ou descoberta pelos integrantes; (c) a natureza da natureza humana: questiona se a natureza humana é boa, má ou neutra? Nesse pressuposto, observa-se de que forma são conduzidas as políticas



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

administrativas relativas aos colaboradores da organização; (d) a natureza da atividade humana: compreender os valores de uma tomada de decisão. (e) a natureza das relações humanas: em que são baseadas as relações humanas? Para que se possa fazer uma análise da cultura organizacional temos as abordagens quantitativas (os resultados são geralmente menos questionáveis em virtude de haver uma comprovação numérica) e as qualitativas (processo que exige total envolvimento do pesquisador no dia-a-dia da organização). Sendo o tema cultura organizacional, o método mais utilizado é o qualitativo. Porém, tanto um quanto outro apresentam pontos fortes e fracos, podendo limitar a realidade organizacional, ou a dificuldade da análise, respectivamente.

2.5.1 Caminhos para desvendar a Cultura Organizacional

Segundo Fleury e Fischer (1996), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se:

1. O Histórico das Organizações: o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos. O fundador desempenha um papel fundamental, pois ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão.
2. O Processo de Socialização de Novos Membros: o momento de socialização, como autores de diversas correntes teóricas como Berger, Schein, Van Maanen, Pagés veem apontando, é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários, que assumem formatos e durações diversas conforme a organização. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais;
3. As Políticas de Recursos Humanos: ao mediar a relação entre capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização;
4. O Processo de Comunicação: a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Entre os meios de comunicação, é preciso identificar tanto os meios formais orais (contactos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, etc) como os meios informais, como por exemplo a chamada "rádio peão". O mapeamento dos meios possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização;
5. A Organização do Processo de Trabalho: a análise da organização do processo de trabalho, em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

presentes na relação de trabalho. Subsídios também o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização;

6. As Técnicas de Investigação: As técnicas para investigação dos fenômenos culturais nas organizações derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos autores. Os estudos do tipo diagnóstico de clima e cultura organizacional se apoiam em técnicas de levantamento de opinião, que vão desde o questionário com perguntas fechadas, utilizando escalas a entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas. (FLEURY & FISCHER 1996).

2.5.2 O Ambiente e ou Clima Organizacional

Os seres humanos estão engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Segundo Chiavenato (2000), o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Havendo motivação entre os membros o clima se eleva e se traduz em relação de satisfação. Porém, quando há baixa motivação entre os membros, seja esta por frustração, o clima organizacional tende a baixar-se, provocando um estado de insatisfação. Ainda, segundo este mesmo autor, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização, estando relacionado diretamente com o grau de motivação de seus participantes.

Para Bowditch e Buono (1997) o clima organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

2.5.3 Motivação

Segundo Maximiano (2010) a palavra motivação é derivada do latim motivos, movere, que tem o significado de mover. Outras palavras que possuem a mesma origem são: motor, motivo e emoção. No sentido original motivação indica o processo de incentivar o comportamento do ser humano por alguma razão. Este comportamento é sempre motivado, um motor que funciona e movimenta-o. Visto que a motivação afeta a produtividade. Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) apenas o indivíduo motivado terá disposição para comprometer-se com os objetivos da organização.

Frederick Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Para o pesquisador, existem dois tipos de fatores motivacionais: (1) Fatores motivadores (que levam a satisfação): a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. Estes estão relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho e que são intrínsecos ou inerente à pessoa; (2) Fatores higiênicos (que levam a insatisfação): a insatisfação no cargo é função do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades). Portanto dizem respeito ao ambiente de trabalho. Os fatores motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados. Já os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem administrados, a produtividade cai. (LACOMBE, 2003).



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

3. Metodologia

A metodologia básica que deu origem a este trabalho resultou na pesquisa de um estudo de caso, a qual visou uma abordagem qualitativa e a sua análise focalizou a percepção dos funcionários da Instituição de Ensino superior em relação aos elementos da cultura organizacional relacionados ao ambiente de trabalho, equipe de trabalho e elementos de motivação para o trabalho.

Portanto, para responder as questões centrais desta pesquisa, utilizou-se o método do estudo de caso, que é mais apropriado para estudos centrados em questões do tipo “como” e “por quê” (YIN, 2005), que são semelhantes às questões propostas para o problema a ser estudado.

Para Vergara (2000), estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entidades essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

A população do trabalho compreende o conjunto de 57 funcionários distribuídos em vários setores de atividades do Câmpus universitário. Para este estudo, a amostra foi de 20 funcionários escolhidos pelo método por acessibilidade. Segundo Vergara (2000), este método não probabilístico está longe de qualquer procedimento estatístico, pois seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Entre os funcionários, foi escolhida uma representação de toda população composta por representantes dos setores da Secretaria Acadêmica, da Biblioteca, do Núcleo de serviço ao Patrimônio, Núcleo Acadêmico e Central de Atendimento ao aluno (CAA).

Portanto, trabalhou-se com a percepção dos colaboradores da Universidade acerca dos elementos da cultura organizacional. Segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento. Já para Malhotra (2001), a pesquisa descritiva pode ser efetuada, através de dois métodos: levantamento e observação. O Método de levantamento se caracteriza pelo interrogatório dos participantes através de perguntas que forneçam informações sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas e de estilo de vida. Esta prática possibilitou a busca de informações a cerca das ações desenvolvidas pelo Câmpus.

Para realizar a análise dos elementos da cultura organizacional, o presente trabalho usou como base referencial os conhecimentos teórico-empíricos, utilizando obras de vários autores, tais como: FLEURY e FISCHER (1996), CHIAVENATTO (1999, 2000), SCHEIN (1996), MARCHIORI (2008) entre outros.

Os dados primários, nesta pesquisa, foram obtidos através de questionário, aplicado aos colaboradores que participam diretamente das atividades do Câmpus, principalmente em relação ao atendimento do acadêmico, controle da vida escolar, limpeza entre outros. O questionário utilizado, aplicado conforme o método de Richarson (1999), conteve perguntas abertas, o que possibilitou ao pesquisador obter informação e identificação de opiniões.



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

Também foi utilizado o método de contato direto com os funcionários para o aprofundamento das questões pertinentes ao estudo. Para a obtenção dos dados secundários, foi realizada consulta em material com informações em relação à Universidade e ao Câmpus, tais como estudos anteriores, relatórios, manuais, material bibliográfico, site entre outros. O presente trabalho limitou-se à análise das respostas dos colaboradores e os resultados não são passíveis de generalização, haja vista que são originários de uma única organização, não sendo aconselhável sua aplicação para as demais universidades ligadas ao setor pesquisado.

Portanto, para realizar a análise no estudo sobre a cultura organizacional, o estudo fundamentou-se através de pesquisa bibliográfica, visando a abordagem qualitativa e sua análise se focaliza no processo da percepção dos funcionários. Este método consiste numa análise intensiva, empreendida numa única organização, possibilitando analisar com profundidade, um caso específico, pois permite reunir informações numerosas e detalhadas, com objetivo de apresentar a totalidade de uma situação num determinado período.

O tratamento dos dados foi realizado através da análise do conteúdo das respostas coletado pelo questionário, sendo elaborada uma síntese das respostas por entrevistado e por assunto. Ou seja: criou-se várias categorias para analisar, agrupar e descrever os dados coletados.

Para a apresentação, se utilizou de tabelas com síntese das repostas dos entrevistados e posteriormente análise descritiva em relação aos principais pontos abordados pelos funcionários. Para caracterizar as respostas e diferencia-las, estas são descritas como indivíduo um, dois, três... etc. (I.1, I.2, I.3.....total de I.).

O objetivo da síntese foi entender com mais ênfase os aspectos relacionados a elucidar o estudo de forma qualitativa. A par disso, também foram de grande auxílio, os dados apresentados, que possibilitaram atender os objetivos e, que interpretados, demonstram com mais clareza, de forma qualitativa, o problema.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Caracterização do Câmpus

O estudo foi realizado em um câmpus universitário de uma universidade comunitária regional multicampi que é reconhecida como entidade de utilidade pública de fins filantrópicos. A Universidade oferece aos seus mais de 10 mil alunos, cursos de graduação presenciais e a distância, programas de Pós-graduação Lato e Stricto Sensu, dentre os quais se destacam quatro programas de Mestrado, reconhecidos e recomendados pelo Ministério da Educação, e um programa de Doutorado implantado em 2010. Tem como missão: *“Formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”*. A visão: *“Consolidar-se como universidade comunitária, pública não estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região”*.

O órgão máximo de decisão é o Conselho Universitário que é formado por membros da comunidade interna e externa. Atualmente há seis departamentos onde os cursos de graduação estão alocados por área de conhecimento. Há 4 campi que são conduzidos por um pró-reitor e pelos coordenadores de curso que sustentam a gestão dos cursos de graduação.



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

A História da Universidade remete aos anos 50 quando, na busca pela qualificação e habilitação legal para o trabalho pedagógico e a atuação no ensino secundário, a Ordem dos Frades Franciscanos (Capuchinos) do Rio Grande do Sul, e a comunidade regional iniciaram uma mobilização em prol da implantação do ensino superior.

A estrutura do câmpus em estudo é composta de três blocos, sendo que nos blocos A e B, estão localizadas as salas de aula (60), mini auditórios, laboratórios de Informática, Eletrotécnica e Engenharia Civil, e no bloco C está alocada toda a parte administrativa (Secretaria Acadêmica, Núcleo Acadêmico, Central de Atendimento ao Acadêmico, Tesouraria, Pró-reitora, RH) e a biblioteca, além do auditório. A estrutura de pessoas é de aproximadamente 42 professores e 57 funcionários. Atualmente funcionam 08 cursos de graduação: Administração, Direito, Pedagogia, Psicologia, Educação Física (bacharelado e licenciatura), Ciência da Computação, Engenharia Elétrica e Civil. Frequentam estes cursos em torno de 1.700 alunos oriundos de mais de 30 municípios da região fronteira noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

4.2 Ambiente de trabalho e ou Clima Organizacional

Nenhuma pessoa vive isolada; esteja onde estiver, será dependente da ação de outros indivíduos. As interações são fundamentais e geram a necessidade de ajustamento a determinados padrões e às peculiaridades das outras pessoas. A necessidade de ajustamento influencia as atitudes e deve ser reconhecida porque está diretamente ligada à eficácia individual, grupal e organizacional (MARCHIORI 2008).

O fato de ter várias pessoas trabalhando em um mesmo setor aumenta as chances de haver conflitos ou desentendimentos, pelo fato de que cada um pensa e tem uma reação diferente aos acontecimentos a sua volta. Mas, precisamos lembrar que passamos a maior parte do dia no ambiente de trabalho e para que não seja desgastante é de suma importância que haja um boa convivência.

A tabela de número um, apresenta uma síntese das respostas dos entrevistados em relação a suas percepções do ambiente de trabalho no câmpus.

Indivíduos/Questão	Descreva o que você pensa sobre o seu ambiente de trabalho
I.1	Acredito que meu ambiente de trabalho é adequado à minha função, é limpo, organizado e com fácil acesso ao que eu preciso no dia-a-dia.
I.2	Confio nos colegas e acredito ser primordial, faz eu me sentir satisfeita em fazer o que faço.
I.3	É muito agradável, com todos envolvidos em suas atividades e atenciosos, tanto com os colegas quanto com os alunos.
I.4	O ambiente de trabalho é feito pelo convívio com os colegas, se formos chatos teremos um ambiente ruim. O meio ambiente de trabalho é muito bom, pois tenho bons colegas e venho trabalhar com gosto.
I.5	Penso que o ambiente de trabalho somos nós que gerenciamos, temos que ter um bom relacionamento porque vivemos mais tempo no trabalho do que com a família.
I.6	Ambiente de constante aprendizagem. Relacionamentos entre colegas sendo “testados” todos os dias.
I.7	Ambiente agradável, colegas unidos, facilidade de comunicação, respeito



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

	mútuo e uma flexibilidade por parte da chefia.
I.8	É muito bom trabalhar com pessoas que gostam de trabalhar com pessoas.
I.9	Pouco espaço para tratar os casos dos alunos individualmente com discrição.
I.10	Predominantemente tranquilo e acolhedor, limpo, organizado, bem arejado e iluminado, com colegas educados e respeitosos.

Tabela 1- Percepção sobre o ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Ao serem questionados sobre o que pensam em relação ao seu ambiente de trabalho, os entrevistados disseram ser muito bom e que existe um ambiente de colegismo. O que contribui para a satisfação no trabalho. Esta percepção corrobora com o pensamento de Chiavenato (2000), quando este destaca que o clima organizacional está relacionado com a motivação dos funcionários.

Oliveira (1988), entende que para analisar-se a cultura de uma organização é preciso que se preste atenção ao relacionamento entre as pessoas, no ambiente de trabalho. Observe se as pessoas se olham ao se falarem, se são atenciosas e gentis umas com as outras, ou se mostram agressivas ou desconfiadas.

A resposta que mais chama atenção refere-se ao I.8, onde ele diz: “*é muito bom trabalhar com pessoas que gostam de pessoas*”. Como todos os setores estão interligados na Universidade, é de suma importância que o colaborador que trabalha ao lado, seja um canal de fácil acesso, que auxilie nos momentos de dúvidas e maiores demandas, pois no final das contas, se o resultado for ruim, não será ruim para aquele colaborador e sim para toda a equipe de trabalho.

4.3 Aspectos Positivos e negativos em relação ao ambiente de Trabalho

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno e existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Para Lacombe (2001), o clima organizacional reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa. Este processo está diretamente relacionado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, aos relacionamentos entre as pessoas, entre outros.

Na tabela de número dois, apresenta-se um síntese das principais respostas obtidas junto aos colaboradores, durante o processo de coleta de dados.

Indivíduos/Questão	Destaque aspectos positivos
I.1	União, amizade e organização no ambiente.
I.2	Organização, limpeza, acessibilidade e tranquilidade para trabalhar.
I.3	A equipe do nosso Câmpus é muito boa, o trabalho e o companheirismo são excelentes.
I.4	Bom relacionamento entre funcionários.
I.5	Confiança, trabalho em equipe e flexibilidade
I.6	Apoio entre colegas, boa convivência.
I.7	Coleguismo; a disponibilidade de cada colega; comprometimento.



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

I.8	Incentivo, liberdade, respeito, compreensão e coleguismo.
I.9	Colaboração, organização e comunicação com os diversos setores.
I.10	O grupo de colegas é bom de se trabalhar; as ferramentas disponibilizadas atendem às expectativas/demandas.

Tabela 2 -Aspectos positivos em relação ao ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quando solicitados para destacarem aspectos positivos sobre o seu ambiente de trabalho, quase a totalidade dos indivíduos destacou a capacidade de empatia que os colegas possuem. Percebe-se na resposta do I.3: *“a equipe do nosso Câmpus é muito boa, o trabalho e o companheirismo são excelentes”* e o I.4: *“bom relacionamento entre funcionários”*. Além disso, podemos destacar a organização do ambiente de trabalho, onde conforme I.2: *“organização, limpeza, acessibilidade e tranquilidade”* e I.10: *“as ferramentas disponibilizadas atendem às expectativas/demandas”*.

A percepção do I.2, nos permite uma reflexão em relação a organização no ambiente de trabalho. Para Oliveira (1988), é preciso que se “preste atenção ao que está exibindo nas paredes – cartazes, aviso, quadros. Perceba o conteúdo e aparência desses objetos. Verifique a arrumação das salas e outros ambientes. Olhe também os arredores da empresa. Cada um dos múltiplos aspectos do ambiente físico de uma empresa pode ser altamente revelador.”

Entender e compreender nas organizações aspectos a serem melhorados, pode contribuir para a eficiência no trabalho e responder com rapidez as demandas dos clientes. Neste sentido, a tabela de número três, apresenta um conjunto de respostas relacionadas a questão de aspectos negativos identificados no câmpus da Universidade.

Indivíduos/Questão	Destaque pontos negativos
I.1	Pouco trabalho em equipe.
I.2	Setores muito próximos dificultam a privacidade em algumas situações.
I.3	Alguns recursos obsoletos ou escassos; rotina/ritmo sazonal de trabalho; poucas opções de crescimento profissional; alguns colegas acomodados e ou resistentes às mudanças/melhorias e de mais difícil convívio.
I.4	Muito pó; muito quente no verão; poucos investimentos em equipamentos e material de trabalho – mínimo.
I.5	Muita poeira; equipamentos ultrapassados; não climatizado.
I.6	Só não gosto das fofocas.
I.7	Excesso de burocracia em demandas simples.
I.8	Alguns pontuais como lentidão da internet e mesmo a falta de sinal devido às condições climáticas.

Tabela 3 -Aspectos negativos em relação ao ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

Quando questionados sobre os pontos negativos do seu ambiente de trabalho, a resposta do I.2: “setores muito próximos dificultam a privacidade em algumas situações” mostra que apesar de agilizar o trabalho e proporcionar uma resposta mais rápida ao aluno, o fato de estar próximo aos demais setores, pode trazer algumas dificuldades.

Já o I. 8 cita como ponto negativo: “alguns pontuais como lentidão da internet e mesmo a falta de sinal devido às condições climáticas”. O conhecimento e a informação são importantes para saber o que está se alterando nos diversos contextos e dar conta de extrapolar o impacto da mudança para o nosso dia a dia e para o futuro. Também para definir, projetar e criar oportunidades pela combinação de múltiplas informações e conhecimentos sistematizados pelas diferentes áreas (MARCHIORI, 2008).

4.4 Cultura da Organização

O cerne da cultura de uma empresa é expresso por um conjunto de ações realizado pelas pessoas. Isto é caracterizado pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. Também, a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas. Na tabela de número quatro, está descrita uma síntese das principais percepções dos entrevistados em relação à cultura do câmpus.

Indivíduos/Questão	De que maneira você percebe a cultura do câmpus?
I.1	Compreendo que a cultura da Universidade, vem cada dia se expandindo mais. Trabalhar ou estudar na Universidade é um privilégio.
I.2	Não focar somente nos alunos, repensar sobre a valorização/reconhecimento dos funcionários.
I.3	Percebo que houve e continua acontecendo uma grande transformação. Reestruturação e redirecionamento são palavras chave. Por isso, tem havido um maior comprometimento do grupo que labuta nesta IES. Aos poucos para fazer frente às exigências do mercado que consome nosso serviço, acredito que estamos melhorando processos com outra dinâmica e atenção no atendimento quer seja em sala de aula ou nas atividades meio.
I.4	A cultura do Câmpus é muito importante para os colaboradores, pois torna a IES ainda mais sólida perante a comunidade regional através de seus princípios e valores.
I.5	Sempre focada em formar excelentes profissionais nas diversas áreas em que oferece Cursos. Também mantendo um bom relacionamento com a comunidade externa.
I.6	Uma cultura forte por ser uma IES “antiga”, mas um pouco resistente à mudança. Principalmente quanto a importância do todo. Professores são mais valorizados que os técnicos administrativos
I.7	Muito protetora com alguns e rigorosa com outros. O tratamento não é igual para todos.
I.8	Percebo que há um certo conflito entre o que a IES prega (seus



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

	objetivos e o que espera de seus funcionários) e o que alguns funcionários estão dispostos a se esforçar nesse sentido ou o que esperam de seu trabalho. É uma IES que incentiva e apoia a qualificação profissional.
I.9	Tem uma cultura forte, mas muito voltada para o “aluno-cliente”, muitas vezes desvalorizando os funcionários perante alunos e professores(as).
I.10	A Universidade é muito importante para o desenvolvimento da sociedade onde vivo, pois através da educação transmite conhecimento científico de qualidade às pessoas e o que se aprende, ninguém te tira.

Tabela 1: Percepção em relação a cultura do câmpus.
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Nas respostas encontra-se um conjunto de aspectos relevantes mencionado pelos colaboradores. Entre os quais podemos destacar: I.9: “*tem uma cultura forte, mas muito voltada para o “aluno-cliente”, muitas vezes desvalorizando os funcionários perante alunos e professores(as)*”, complementada com a opinião do I.6: “*uma cultura forte por ser uma IES “antiga”, mas um pouco resistente à mudança. Principalmente quanto a importância do todo. Professores são mais valorizados que os funcionários*” e ainda do I.7: “*muito protetora com alguns e rigorosa com outros. O tratamento não é igual para todos*”. As opiniões dos colaboradores I.9 e I.6 citadas, vão de encontro com o que diz Oliveira (1988): “a cultura pode ser percebida como uma espécie de “graxa”, que lubrifica (ou não) as engrenagens da organização”, logo se a IES tem uma cultura forte, pode-se dizer que as engrenagens funcionam em harmonia, sem atritos.

Trazemos ainda a opinião do I.3, que descreve e traz a importância das mudanças: “*Percebo que houve e continua acontecendo uma grande transformação. Reestruturação e redirecionamento são palavras chave. Por isso, tem havido um maior comprometimento do grupo que labuta nesta IES. Aos poucos para fazer frente às exigências do mercado que consome nosso serviço, acredito que estamos melhorando processos com outra dinâmica e atenção no atendimento quer seja em sala de aula ou nas atividades meio*”.

4.5 Significado de fazer parte desta equipe de trabalho

O trabalho em equipe possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Esta ação contribui para aperfeiçoar o tempo de cada pessoa e ainda contribui para conhecer outros indivíduos e aprender novas tarefas. A habilidade em saber trabalhar em equipe é um fator importante, e uma característica essencial para profissionais e funcionários. Consta-se que atualmente as empresas valorizam muito pessoas que não pensam apenas na sua própria tarefa, e sim naqueles que pensam nos colegas e na empresa em si.

Na tabela de número cinco, encontramos as respostas dos funcionários relacionada ao significado e importância para os mesmos em fazer parte de uma equipe de trabalho.

Indivíduos/Questão	O que significa pra você fazer parte da equipe de trabalho do câmpus?
--------------------	---



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

I.1	Satisfação por ser uma empresa muito bem organizada, conceituada e reconhecida.
I.2	Muito, no momento me sentindo realizada, tenho interesse em crescer e fazer parte desta equipe por muito tempo.
I.3	Fazer parte da Universidade, isso quer dizer um pedaço de mim. O câmpus é uma família para mim, tenho uma satisfação muito grande por fazer parte.
I.4	Sinto-me orgulhoso por fazer parte do quadro de colaboradores desta empresa.
I.5	Fazer parte de uma organização que trabalha pela educação e pela realização de sonhos.
I.6	Gosto muito e me realizo com isso. Significa o lugar onde me constituo e através do meu trabalho obtenho a dignidade por estar ativo e contribuindo no processo de desenvolver a Universidade, e conseqüentemente o município, o Estado e o país. Não me imagino defendendo outra marca
I.7	Significa estar em uma empresa/instituição, onde os colaboradores não são somente funcionários, pois podemos expor nossas ideias e opiniões.
I.8	Sinto-me um elemento fundamental por estar no atendimento direto com o cliente, podendo reproduzir e buscar os objetivos da IES. Sinto-me importante também nos investimentos que ela faz em minha qualificação.
I.9	Fazer parte da equipe é muito significativa. A nossa visibilidade profissional é notável aos os olhos da sociedade. Mas, internamente, a valorização e os incentivos poderiam ser melhores.
I.10	É um privilégio colaborar com minha força de trabalho para uma IES que transforma a sociedade

Tabela 2: O significado em participar de uma equipe de trabalho

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

As respostas mostram o quanto é importante pertencer a uma equipe de trabalho. Isto pode ser verificado por meio da resposta do I.7: “*significa estar em uma empresa/instituição, onde os colaboradores não são somente funcionários pois podemos expor nossas ideias e opiniões*”, para o I.4: “*sinto-me orgulhoso por fazer parte do quadro de colaboradores desta empresa*” e para o I.10: “*é um privilégio colaborar com minha força de trabalho para uma IES que transforma a sociedade*”.

Nesse contexto, podemos citar a importância da identidade organizacional, que para Marchiori (2008) é uma auto-reflexão influenciada por nossas atividades e crenças, as quais são interpretadas utilizando-se pressupostos e valores culturais, compartilhada pela maioria dos membros da organização. Os conceitos de cultura e de identidade organizacional estão correlacionados à medida que um precisa do outro. A cultura proporciona as bases para a construção da identidade, que por sua vez, atribui sentido ao que se constitui a cultura de uma organização.

4.6 Motivação



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

A motivação pode ser obtida por meio da identificação das necessidades e desejos dos funcionários. Geralmente o que motiva uns, nem sempre é válido para os outros. Segundo Lacombe (2011), uma das formas de motivar é dar autonomia e valorizar a independência dos funcionários, fazendo com que cada um se sinta dono daquilo que lhe cabe. Na tabela de número seis, encontra-se um conjunto de respostas relacionado ao fator da motivação. Trazendo os principais elementos relacionados ao trabalho e os fatores que motiva os funcionários.

Indivíduos/Questão	O que motiva você a sair de casa todos os dias para ir trabalhar?
I.1	Trabalhar para viver, trabalhar para aprender, trabalhar para transformar. Quando se faz aquilo que gosta, o trabalho se torna lazer.
I.2	Fazer o melhor que posso para contribuir com o crescimento e desenvolvimento da IES, assim como o meu crescimento pessoal e profissional.
I.3	A tranquilidade da função e a segurança financeira. Também o bom ambiente de trabalho.
I.4	Me sinto bem em meu ambiente de trabalho. Aqui existe mais que um simples relacionamento entre funcionários, existe amizade.
I.5	Estar agindo e contribuindo com nossa IES para em contrapartida ganhar, conquistar o sustento, o conforto e a qualidade de vida para a minha família. Motiva porque gosto daqui, gosto das pessoas que encontro aqui.
I.6	Retorno financeiro e o desenvolvimento das capacidades profissionais.
I.7	Por gostar do que faço, por ser minha profissão escolhida.
I.8	Um grande motivador é o dinheiro, mas também o desafio de uma carreira profissional e a interação social.
I.9	Ir trabalhar num lugar onde eu faço o que gosto.
I.10	Gosto muito do que faço.

Tabela 6 – Fatores de motivação para vir para o trabalho no câmpus
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quando questionados sobre os elementos que motivam para sair de casa e ir trabalhar, destaca-se a percepção do I.1 que diz: “Trabalhar para viver, trabalhar para aprender, trabalhar para transformar. Quando se faz aquilo que gosta, o trabalho se torna lazer”. Permanecendo com essa idéia de satisfação, o I.9 diz: “Ir trabalhar num lugar onde eu faço o que gosto”. Se a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento MARCHIORI (2008). Funcionário satisfeito/motivado gera lucros para a organização, enquanto que aquele que está desmotivado se torna um prejuízo.

5. Conclusão



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

O resultado da pesquisa mostra que o câmpus se constitui em um espaço propício para a realização das atividades acadêmicas, existindo a presença de um espírito de coleguismo entre os funcionários. Em relação ao ambiente de trabalho, os resultados mostram que há um bom relacionamento entre colegas, contribuindo para a satisfação dos colaboradores. Também a pesquisa aponta para um conjunto de aspectos positivos no ambiente de trabalho com destaque para a organização, a união, amizade e a comunicação fluente entre os setores. Quanto aos aspectos negativos, verifica-se um certo grau de dificuldade em relação ao crescimento profissional, um elevado nível de burocracia interna e a lentidão da internet.

Evidenciou-se que existe uma cultura sólida voltada aos princípios institucionais e para os acadêmicos. Também há preservação dos valores antigos e um câmpus pouco voltado para a questão de ações relacionadas a mudança organizacional.

O estudo também constatou que para os funcionários é importante em pertencer a uma equipe de trabalho. Sendo isto motivo de orgulho e de sensação de realização pessoal. Havendo uma relação muito forte entre o funcionário e a instituição (câmpus). Sendo a questão da segurança financeira e o fato de gostar do que se faz e novos desafios, como elementos de motivação.

Estudos desta natureza e questões complementares podem contribuir para que as organizações em especial as universidades entendam e percebam o quanto é importante para a excelência acadêmica à atuação qualificada dos seus funcionários. E que, em especial a temática da cultura organizacional precisa ser levada em conta nos Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Conclui-se que o câmpus universitário em análise, apresenta uma situação relativamente positiva quanto ao tema estudado. Há presença de funcionários envolvidos e comprometidos com suas atividades e até orgulhosos em poder fazer parte da equipe. Porém esta situação é restrita ao grupo envolvido na pesquisa, não sendo passível de generalização.

Por fim, o estudo sugere e destaca a importância do repensar universitário em relação a sua própria estrutura de multicampi, cuja legitimidade dos processos e das ações está sob o domínio dos departamentos. Este comportamento pode provocar uma situação de ações fragmentadas e isoladas que não contribuem para o crescimento da organização, dada à necessidade de sobrevivência em ambientes competitivos, presente também nas Instituições de Ensino Superior brasileiras.

Referências Bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BÜTTENBENDER, Pedro, L. (org.). **Educação, gestão e desenvolvimento: a experiência da Unijuí na Região Fronteira Noroeste-RS**. Ijuí: Ed.: Unijuí, 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. RJ: Elsevier, 1999, 21ª reimpressão.



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 6.ed.- São Paulo. Atlas, 2000.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

FREITAS, M.E.de. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

HANASHIRO, Mori M. Darcy (et al). **Gestão do Fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Pulo: Saraiva, 2007.

HESELBEIN, F. et al. **O líder do futuro, visões estratégicas e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

LACOMBE, F. José M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, F. J. Masset.; HEILBORN, José. L.G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHIORI, M. (org.). et al. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010

PEREIRA, Elisabete M. **Pós-modernidade: desafios à universidade**: In: SANTOS FILHO, José C. dos.; MORAES, E. Sílvia (Orgs.). **Escola e Universidade na pós-modernidade**. Brasília: mercado de Letras, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

THÉVENET, M. A cultura da empresa hoje em dia. Revista de Administração. São Paulo, v.26, n. 2, p. 32-39, abril/junho, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.