

# ANAIS

## DO II SEMINÁRIO DE BOAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA UFERSA

gestão de pessoas e relações de trabalho nas IFE's



edufersa

©2017. Direitos Morais reservados aos organizadores: Mayara Wenice Alves de Medeiros, Rannah Munay Dantas da Silveira, Anne Karoline Silva Felix, Keliane de Oliveira Cavalcante, Márcio Medeiros Oliveira, Simone Maia Ayres. Direitos Patrimoniais cedidos à Editora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (EdUFERSA). Não é permitida a reprodução desta obra podendo incorrer em crime contra a propriedade intelectual previsto no Art. 184 do Código Penal Brasileiro. Fica facultada a utilização da obra para fins educacionais, podendo a mesma ser lida, citada e referenciada. Editora signatária da Lei n. 10.994, de 14 de dezembro de 2004 que disciplina o Depósito Legal.

**Reitor**

José de Arimatea de Matos

**Vice-Reitor**

José Domingues Fontenele Neto

**Pró-Reitor de Extensão e Cultura**

Rodrigo Sérgio Ferreira de Moura

**Coordenador Editorial**

Pacelli Costa

**Conselho Editorial**

Pacelli Costa, Walter Martins Rodrigues, Francisco Franciné Maia Júnior, Rafael Castelo Guedes Martins, Keina Cristina S. Sousa, Antonio Ronaldo Gomes Garcia, Auristela Crisanto da Cunha, Janilson Pinheiro de Assis, Luís Cesar de Aquino Lemos Filho, Rodrigo Silva da Costa e Valquíria Melo Souza Correia.

**Equipe Técnica**

Francisca Nataligeuza Maia de Fontes (Secretária), José Arimateia da Silva (Designer Gráfico), Pacelli Costa (Bibliotecário), Nichollas Rennah (Analista de Sistemas).

Dados Internacionais da Catalogação na Publicação (CIP)  
Editora Universitária (EdUFERSA)

A985a	Ayres, Simone Maia.  Anais do II seminário de boas práticas administrativas da UFERSA: gestão de pessoas e relações de trabalho nas IFE's/ Simone Maia Ayres... [et al.] — Mossoró: EdUFERSA, 2016. 41p.: il.  ISBN: 978-85-5757-085-6  1. Gestão de pessoas. 2. Relações de trabalho. 3. Clima organizacional. 4. Estresse no trabalho. 5. Cultura organizacional. I. Mayara Wenice Alves de Medeiros. II. Rannah Munay Dantas da Silveira. III. Anne Karoline Silva Felix. IV. Keliane de Oliveira Cavalcante. V. Márcio Medeiros Oliveira. VI. Simone Maia Ayres. VII. Título.
EdUFERSA	CDD – 658.3

Bibliotecário-Documentalista  
Pacelli Costa (CRB15-658)

**Editora filiada:**



Mayara Wenice Alves de Medeiros  
Rannah Munay Dantas da Silveira  
Anne Karoline Silva Felix  
Keliane de Oliveira Cavalcante  
Márcio Medeiros Oliveira  
Simone Maia Ayres

**ANAIS DO II SEMINÁRIO DE BOAS  
PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA UFERSA:  
Gestão de pessoas e relações de trabalho nas IFE'S**



2017

# SUMÁRIO

	<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
CAPÍTULO 1	<b>E ENTÃO, COMO ESTAMOS? UM ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR .....</b>	<b>11</b>
	Keliane de Oliveira Cavalcante	
	Márcio Medeiros Oliveira	
	Simone Maia Ayres	
CAPÍTULO 2	<b>FATORES PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO ESTRESSE: um estudo com Docentes e Técnicos Administrativos em Educação .....</b>	<b>21</b>
	Mayara Wenice Alves de Medeiros	
	Rannah Munay Dantas da Silveira	
	Anne Karoline Silva Felix	
CAPÍTULO 3	<b>IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR DO INTERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE .....</b>	<b>31</b>
	Rannah Munay Dantas da Silveira	

## APRESENTAÇÃO

Esta obra socializa parte das discussões ocorridas durante o II Seminário de Boas Práticas Administrativas da UFERSA, que aborda demandas de relevância para a administração da Instituição, particularmente na dimensão da gestão com pessoas. Esta edição do evento teve como tema “Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho”.

A discussão das práticas administrativas na gestão pública é sempre uma demanda atual, dada a sua complexidade e abrangência, e principalmente os impactos sociais, culturais e econômicos derivados das ações e decisões que ocorrem nos processos administrativos que envolvem a relação do Estado com a Sociedade. Diferente das organizações privadas que tem como foco preponderante a lucratividade, as instituições públicas respondem a outros tipos de prioridades, pois seu foco é o bem estar da sociedade, portanto as métricas de eficiência são distintas e portanto, carecem de estruturas gerenciais diferenciadas. Esse cenário demonstra que a construção e reflexões sobre a gestão pública é sempre um desafio para os gestores que atuam nesse setor.

Diante da variedade das temáticas relacionadas à gestão pública, o foco da discussão eleito para este livro são as pessoas, e sua importância no processo de gestão. A discussão da dimensão humana nas organizações estabelece interface com uma diversidade de temáticas e também com os contextos históricos específicos, resultado da ação de movimentos sociais, políticos e econômicos que derivam formas específicas de gestão, portanto, no decorrer da história a abordagem das pessoas nas organizações tem transitado de uma concepção mais instrumental e de controle para uma abordagem mais participativa e humanizada. Contudo, a realidade nem sempre acompanha tal linearidade.

Embora possa parecer óbvio que o bom tratamento da dimensão humana nas organizações é fundamental para seu sucesso, seja ela pública ou privada, nem sempre se observa tal prerrogativa nas práticas de

gestão. Alguns estudos tem demonstrado os riscos psicossociais associados a práticas de trabalho como abordado por Camelo e Angerami, 2008; Fisher, 2012; Neto, 2015. Particularmente nas universidades, que foi o ambiente organizacional que sediou o evento que deu origem a esta obra também tem sido objeto de discussão dessa temática, como relatam os estudos de Caran (2007), Rodrigues e Freitas (2014), Paixão et al (2013), Nunes e Tolfo (2013) e Caran et al (2010).

Nesse contexto, os capítulos do livro abordam temáticas como clima organizacional, estresse, cultura.

O primeiro capítulo aborda a temática do clima organizacional em uma instituição federal de ensino superior. O problema central toma como foco a peculiaridade desse tipo de instituição cuja estrutura burocrática pode incentivar a acomodação de interesses dos trabalhadores dificultando os processos de mudanças organizacionais necessários para o enfrentamento do ambiente dinâmico que vivenciamos.

O segundo capítulo aborda a temática do estresse em uma instituição educacional. Os autores abordam as mudanças no cenário organizacional derivados da reestruturação produtiva que aumenta o nível de tensão no ambiente profissional diante das novas demandas nos padrões de sociabilidade, a flexibilidade da relação trabalhista e consequentemente o desemprego estrutural. Tal cenário é propulsor do adoecimento dos trabalhadores. O estudo tem como sujeitos os servidores de uma instituição pública e seu foco foi na dimensão do estresse e da síndrome de *Burnout*.

O terceiro capítulo discute a cultura organizacional de uma instituição de saúde suplementar. Considerando a tipologia proposta por Charles Handy e Cameron e Quinn, os autores propõem identificar a cultura predominante na empresa.

A leitura desse livro permitirá ao leitor compreender a fragilidade do mundo do trabalho no contexto contemporâneo, evidenciando que mesmo que os gestores tenham consciência da necessidade de um am-

biente laboral favorável para o exercício das potencialidades humanas, esta ainda é uma realidade a ser construída, pois os autores constataam a alta prevalência do estresse, culturas organizacionais orientadas pela centralização com poucas possibilidades de exercício da criatividade e um clima organizacional com controle excessivo limitando as possibilidades de inovação.

Esses achados proporcionados pelos autores dessa obra nos convidam a refletir sobre o nosso papel nesse contexto social e organizacional, como sujeitos desse processo qual tem sido nossa contribuição para superar cenários como os desenhados nessas pesquisas, ou se em nossos espaços de atuação temos reproduzido a lógica que tem produzido o adoecimento.

Boa leitura.

## REFERÊNCIAS

CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 234-240, 2008. DOI: 10.4025/cienccuidsaude.v7i2.5010

CARAN, V. C. S. et al. Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, n. 6, 2010. CARAN, V. C. S. (2007). *Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

FISCHER, F. M.. Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador. **Revista de Saúde Pública**, v. 46, n. 3, p. 401-406, 2012.

NETO, H. V. Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho. **International Journal on Working Conditions, Porto**, n. 9, p. 1-21, 2015.

NUNES, T. S., TOLFO, R. Assédio moral em universidade: as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. **Administração Pública e Gestão Social**, 5(4), 144-151, 2013.

PAIXÃO, R. B. et al. Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. **Revista de Administração**, 48(3), 516-529, 2013.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E de. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE. BR**, 12(2), 2014.

## CAPÍTULO 1

# E ENTÃO, COMO ESTAMOS? UM ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR<sup>1</sup>

Keliane de Oliveira Cavalcante<sup>2</sup>

Márcio Medeiros Oliveira<sup>3</sup>

Simone Maia Ayres<sup>4</sup>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário de rápidas e constantes mudanças resultantes do processo de globalização traz em seu leito alterações em todas as esferas organizacionais. Dessa forma, é importante destacar o conhecimento sobre o clima organizacional para a proposição e condução de ações de mudanças, visto que este diagnóstico possui informações que proporcionam às organizações uma condição de reavaliar, planejar e desenvolver relações interpessoais colaboradoras, capazes de promover uma maior produtividade. Mediante uma pesquisa de clima pode-se obter inúmeras informações sobre as reações às mudanças organizacionais.

---

1 Pesquisa institucional realizada com o apoio da unidade de gestão de pessoas.

2 Administradora na UFERSA, Mestre em Administração pela UFPB, kelianecavalcante@gmail.com

3 Administrador na UFG, Mestre em Administração pela UFPB, marciomgyn@ufg.br

4 Professora na UNIVASF, Mestre em Administração pela UFPB, simonemaiapimentamartinsayres@gmail.com.

Pensando nisso, as instituições públicas têm buscado, em especial, a partir da década de 90, a modernização de seus processos, a capacitação e a valorização dos seus servidores. Nesse contexto, encontram-se as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES. Segundo Rizzati (2002), essas últimas, têm como um dos principais fatores a serem revistos, a interação entre a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos usuários com relação ao clima presente, principalmente nas funções administrativas. Essas instituições são foco de estudos acerca do clima organizacional, principalmente, por estarem predispostas à mudanças de gestão periodicamente.

As IFES são entes públicos envolvidos no contexto burocrático, tendendo a um processo de acomodação de interesses. Como consequência, percebe-se falta de estímulo, sentimento de estabilidade e de resistência às mudanças, como algumas das características marcantes das organizações públicas (DALMAZ e CASTRO, 2008).

De acordo com Dalmaz e Castro (2008), as Instituições Públicas de Ensino Superior têm características peculiares, participando de um ambiente altamente dinâmico, sofrendo influência direta da crescente democratização da sociedade e do aumento significativo da problemática social e tecnológica, que acompanha e caracteriza a vida humana na sociedade. Assim, vê-se que toda essa complexidade, dificulta a adaptação à estruturas vigentes em outras organizações.

Diante dos aspectos apontados, este trabalho buscou compreender como o clima organizacional de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES, localizada na região Nordeste do Brasil, pode ser considerado um obstáculo às mudanças organizacionais. Tudo isso, objetivando identificar de que forma os seus servidores avaliam o clima organizacional no qual estão inseridos.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui caráter exploratório no que se refere aos fins e, quanto aos meios, caracteriza-se como um estudo de caso, pois está inserido num contexto social ao qual o pesquisador se vê frente a problemas que necessitam ser compreendidos e para os quais os estudos experimentais não podem ser utilizados.

O universo – total de servidores lotados na IFES – da pesquisa compreendeu 597 servidores (Tabela 1). A coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2012, com a distribuição de formulários fisicamente, em locais da instituição onde o acesso via rede *internet* por pessoa foi dificultado por obstáculos de ordem pessoal e/ou de infraestrutura no ambiente de trabalho, e disponibilizando-o também via *internet*, para os servidores que possuíam facilidade de acessibilidade à rede. Entretanto, conforme disposto na tabela 1, foram respondidos pelos servidores somente 382 formulários – amostra considerável ao intuito desse estudo –, ou seja, a taxa de resposta foi de 64%.

Não se obteve autorização para a identificação do nome da IFE estudada. Por isso, os nomes dos ambientes organizacionais foram denominados por termos genéricos. A amostragem se caracterizou como não probabilística por cotas, ou seja, definiu-se um percentual mínimo de formulários respondidos – 40% – como amostra representativa de cada um dos sete ambientes organizacionais.

A respeito das etapas da pesquisa de clima, a primeira parte executada tratou o planejamento das ações. Em seguida, partiu-se para a escolha da técnica e instrumento utilizado, assim como, das dimensões analisadas, levando-se em consideração a adequação às necessidades, porte e objetivos de estudo da instituição.

Para a coleta de dados utilizou-se, com adaptações, o “Questionário de Avaliação de Clima Social” (MOOS, 1986), na escala de ambiente de trabalho (WES). Esse instrumento possibilitou a avaliação de três dimensões do clima social: relacionamento, crescimento pessoal

e mudanças/manutenção do sistema. Isso através de 90 sentenças distribuídas em dez subescalas/variáveis – isto é, contendo 9 sentenças, onde juntas formaram os conceitos de cada subescala –, a saber: comprometimento, controle, coesão, inovação, apoio, desenvolvimento, autonomia, planejamento, pressão e clareza. Nesse instrumento de coleta de dados, o respondente foi solicitado a julgar a existência das situações por meio de uma escala de dois pontos: sim/não.

Ainda a respeito do clima organizacional, a dimensão *relacionamento* avaliou a forma pela qual os servidores se relacionam entre si e a relação estabelecida com as atribuições a eles delegadas. Compõem essa dimensão, as seguintes subescalas: comprometimento, coesão e apoio. Por sua vez, a dimensão *crescimento pessoal* avalia o tipo de metas que embasam as atribuições dos servidores, a eficiência exigida na execução do trabalho e as pressões às quais estão submetidas. Compõem-se das subescalas: autonomia, planejamento e pressão. Já a dimensão *mudanças/manutenção do sistema* se embasa na análise de políticas, regulamentos e normas da instituição, como também, na aceitabilidade de inovações e mudanças organizacionais. É composta pelas subescalas: clareza, controle, inovação e desenvolvimento.

Em seguida, depois de feita a escolha do modelo, foi realizado um teste-piloto de validação da técnica e do instrumento supracitado, através da sua aplicação com 15 servidores, lotados em diferentes ambientes organizacionais, com o intuito de verificar a adequação quanto à forma, conteúdo e interpretação das perguntas (LUZ, 2003).

Na penúltima etapa efetuou-se a aplicação dos instrumentos de coleta de dados no ambiente de trabalho, e na última etapa foi feita a análise dos dados, por meio de tabulação em planilha eletrônica (*Microsoft Excel* 2007), onde foi possível realizar as estimativas absolutas e percentuais de servidores, quando “concordaram” ou “discordaram” sobre as diferentes sentenças contidas nas subescalas estabelecidas para cada dimensão do clima organizacional.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados estão relacionados a dez subescalas, conforme tabela 1: comprometimento, coesão, apoio, autonomia, planejamento, pressão, clareza, controle, inovação e desenvolvimento –, bem como suas inerentes dimensões – ‘relacionamento’, ‘crescimento pessoal’ e ‘mudanças/manutenção do sistema’ –, foram analisados por meio da estatística descritiva. Cada subescala, como mencionado na metodologia, retratou um conceito, originado a partir das sentenças abordadas aos respondentes no formulário de coleta de dados, para o propósito único e exclusivo dessa pesquisa de clima organizacional.

**Tabela 1 – Clima organizacional real: frequências de concordância das subescalas e médias das dimensões pelos ambientes pesquisados na IFES**

Dimensões	Subescalas	Ambientes													
		Campus 1		Campus 2		Campus 3		Campus 4		Campus 5		Reitoria		Total	
		C <sup>(1)</sup>	M <sup>(2)</sup>												
Relacionamento	Comprometimento	23		22		34		52		56		20		206	
	Coesão	29	24	25	23	32	34	44	45	62	55	22	18	214	198
	Apoio	20		20		35		39		46		13		174	
Crescimento Pessoal	Autonomia	21		21		31		46		68		23		209	
	Planejamento	24	24	27	23	15	25	42	44	45	60	16	19	169	195
	Pressão	27		22		30		46		66		17		207	
Mudanças / Manutenção do Sistema	Clareza	12		15		20		34		39		14		135	
	Controle	30		26		32		59		66		24		238	
	Inovação	14	19	17	20	30	29	37	44	39	52	17	20	154	185
	Desenvolvimento	21		21		35		47		65		23		212	
	1º Maior	30	24	27	23	35	34	59	45	68	60	24	20	238	198
2º Maior	29	-	26	-	35	-	52	-	66	-	23	-	214	-	
2º Menor	14	-	17	-	20	-	37	-	39	-	14	-	154	-	
1º Menor	12	19	15	20	15	25	34	44	39	52	13	18	135	185	

(1) - Concordância das Subescalas (2) - Média das Dimensões

Fonte: elaboração própria, 2012.

Foram notórias as avaliações dos servidores no que refere a subescala *controle*, destacando-se em 3 ambientes da IFES com as maiores frequências de respondentes concordantes relativas aos demais ambientes. A respeito da dimensão *relacionamento*, vale ressaltar o entendimento de Dalmaz e Castro (2008), quando se refere que as relações interpessoais e o clima de grupo interagem recíproca e circularmente, podendo caracterizar o ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Cada

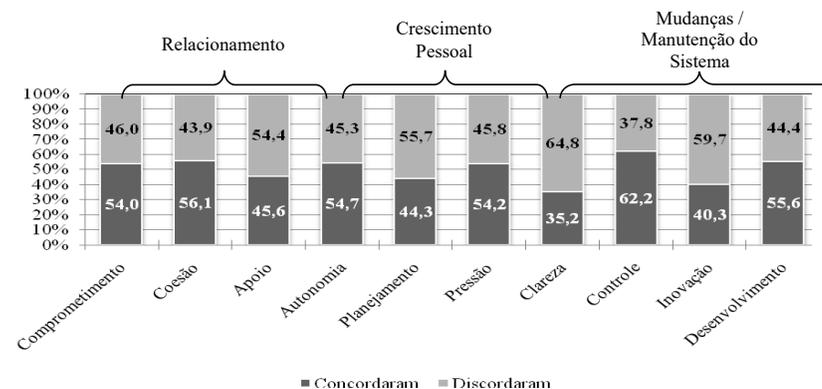
uma dessas características, para o autor, impacta no nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos. As avaliações desses servidores concernentes à subescala *clareza*, destacou-se em 4 ambientes com as menores frequências de respondentes concordantes relativas às demais subescalas e ambientes.

Os conjuntos de resultados mencionados acima são confirmados ao analisar a frequência total dos ambientes pelas subescalas na IFES: a subescala *controle* apresentou a maior frequência total concordante relativa às demais subescalas (238 respondentes); a subescala *clareza* foi condizente com a menor frequência total concordante relativa às demais subescalas (135 respondentes).

Tais resultados contradizem a caracterização dos ambientes burocráticos, permeados de controle elevado e clareza nas normas e procedimentos. Tal contradição pode indicar falha na comunicação, demandando um maior esforço em capacitação de pessoal a essa Instituição. Pode indicar ainda, que existam falhas na subescala coesão, a qual apresentou resultados medianos, não aparecendo como ponto crítico.

Por meio dessa análise de resultados dos dados pertinentes à tabela, observou-se que as subescalas *comprometimento*, *coesão* e *pressão* não se destacaram quanto ao critério de maior e/ou menor frequência de respondentes concordantes relativa aos demais ambientes.

Figura 1 – Clima organizacional real: síntese do resultado global das avaliações dos servidores em todas as subescalas e/ou dimensões pesquisadas na IFES (em %)



Fonte: elaboração própria, 2012.

Em síntese, através da análise conjunta dos resultados de todas as subescalas, alcançados – resultado global da IFES – por meio da pesquisa de clima organizacional nas dependências dessa entidade objeto do estudo (Figura 1), notou-se quantitativos percentuais baixos concernentes à concordância, na avaliação dos servidores, em 4 subescalas: *clareza*, *inovação*, *apoio* e *planejamento*.

Por outro lado, a subescala *controle* obteve o quantitativo percentual mais elevado em relação à concordância, correspondendo a 62,2%, podendo ser explicado pelo fato da instituição ser da esfera pública federal, corroborando com o apontamento de Pires e Macedo (2002), sobre o qual as organizações públicas possuem algumas particularidades como maior apego às regras, à rotina, uma supervalorização da hierarquia, certo paternalismo e apego ao poder. Percebe-se então, que esses fatores são de grande importância para percepção do clima e institucionalização da cultura organizacional.

Finalmente, o resultado médio total, infere-se que os servidores avaliaram o clima organizacional da sua IFES como “inclinado” para a dimensão *relacionamento*, perfazendo o maior valor médio total (198);

seguido pelas dimensões *crescimento pessoal* (valor médio total = 195) e *mudanças/manutenção do sistema*, com o menor resultado (185).

De um modo geral, segundo Nasurdin et al. (2006) citado por Procopiuck et al. (2009, p. 174), “um clima organizacional favorável pressupõe, por exemplo, baixo nível de stress, alto nível de autonomia, forte coesão, suporte da supervisão e baixo nível de pressão decorrente das atividades”. Conforme Tabela 1 as subescalas *coesão* e *apoio* fizeram parte da dimensão *relacionamento* e, portanto, deverão ser consideradas na lista de ações para a manutenção de um clima organizacional saudável e favorável.

Ademais, como dispõe Dalmaz e Castro (2008), no contexto das IFES, o clima pode ser influenciado de modo significativo pelos procedimentos administrativos, a exemplo de atribuições de cargos de confiança e decisões políticas. Isso, para os autores, pode ser uma fonte de resistência na adaptação às mudanças no qual responde, em conjunto, aos resultados apresentados, a problemática dessa pesquisa, existindo variáveis impactantes no clima organizacional, com interferência negativa ou não, no processo de implantação de mudanças.

Enfim, de acordo com a avaliação dos servidores, concretizada por meio da pesquisa de clima organizacional dentro da realidade da IFES, a dimensão *mudanças/manutenção do Sistema* é a mais frágil. O resultado médio global mostra que o clima não é tão favorável à implantação de mudanças, e que são necessárias ações, implementadas por meio de um plano, com o intuito de melhorar algumas variáveis críticas pertencentes a essa dimensão, como fora retratado no decorrer da análise.

#### 4 CONCLUSÕES

Como se viu no início deste trabalho, a nova perspectiva da administração pública passou a priorizar a prestação de serviços à sociedade, desenvolvendo as funções típicas do Estado, orientadas pelos princípios da cidadania.

Assim, um dos grandes desafios consiste em conscientizar as pessoas de sua capacidade para criar e promover mudanças em comportamentos – que muitos ignoram – que afetam de forma adversa as relações interpessoais e o clima organizacional. Por isso, se entende que a inovação no serviço público é suma importância para a sobrevivência do Estado, tendo em vista a necessidade de se adaptar às mudanças externas.

Na presente pesquisa, observou-se que a Instituição estudada se encontra permeada por *controle* excessivo, baixa *clareza* e *inovação*, demonstrando a necessidade de um maior esforço para a instauração de clima propício a implantação de mudanças organizacionais, e conseqüente modernização institucional.

Identificou-se, ainda, um ponto contraditório quando se refere a excessivo *controle* e baixa *clareza*, uma vez que a literatura apresenta que ambientes com controle elevado possuem normas e procedimentos claros, condição essa que caracteriza ambientes burocráticos. Em parte, essa contradição pode ser explicada pela dinamicidade inerente à complexidade do ambiente globalizado aos quais as instituições fazem parte e, sobretudo, a incapacidade de rápidas adaptações por parte dos organismos do setor público a tal ambiente, uma vez que o modelo de gestão desses ainda é predominantemente burocrático.

Por fim, apresentou-se aqui, um modesto olhar sobre o clima organizacional conforme a realidade de uma instituição pública federal de ensino, em um dado período, e de acordo com a avaliação de pessoas que compõem o quadro funcional de trabalho dessa entidade. Portanto, cabe ressaltar, que se constitui como uma limitação, necessária de advertência, tanto para (1) a afirmação de que os resultados representam efetivamente o clima organizacional da instituição estudada, quanto para (2) a impossibilidade de generalização desses resultados apresentados para demais instituições do setor público de ensino superior. Enfim, a análise dos resultados é limitada unicamente para a realidade momentânea da organização em estudo.

## REFERÊNCIAS

- DALMAZ, T.; CASTRO, M. Avaliação do clima organizacional em uma Universidade pública. **Revista Eletrônica Lato Senso Unicentro**. ed. 6. 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/8-Ed6\\_CS-AvaCl.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/8-Ed6_CS-AvaCl.pdf)>. Acesso em: 15 de jan. 2011.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MOOS, R. H. **A social climate scale: work environment scale manual**. Palo Alto CA, Consulting Psychologists Press, 1986.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.
- PROCOPIUCK, M. et al. A. Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global. **Revista Gestão.Org**. v. 7, n. 2, p. 170-191, maio/ago. 2009.
- RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC. Florianópolis**. 1995. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

## CAPÍTULO 2

### FATORES PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO ESTRESSE: um estudo com Docentes e Técnicos Administrativos em Educação<sup>5</sup>

Mayara Wenice Alves de Medeiros<sup>6</sup>

Rannah Munay Dantas da Silveira<sup>7</sup>

Anne Karoline Silva Felix<sup>8</sup>

#### INTRODUÇÃO

Em 1926, o médico canadense Hans Selye conceituou o estresse como resposta orgânica contra qualquer tipo de estímulo nocivo (estressor), apresentado a partir da Síndrome Geral da Adaptação, que ocorre em diferentes fases: alarme/alerta, resistência e exaustão (LIPP; MALAGRIS, 1995 apud SELYE, 1926). Lipp (2000) conceitua as três fases supracitadas, acrescentando a fase de quase exaustão, como: a fase de alerta, que é considerada positiva, relacionada à sobrevivência; a de resistência, que é caracterizada pela busca da homeostase; a quase exaustão, que ocorre quando os fatores persistem em frequência ou intensidade; e a exaustão, quando o indivíduo encontra-se suscetível ao aparecimento de doenças graves relacionadas aos fatores causadores do estresse.

---

5 Pesquisa institucional desenvolvida no Campus de Caraúbas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

6 Mestre em Psicobiologia (UFRN), Psicóloga na UFERSA, mayara.medeiros@ufersa.edu.br.

7 Especialista em Gestão de Pessoas (UERN), Assistente em Administração na UFERSA, rannah.munay@ufersa.edu.br.

8 Especialista em Serviço Social, Políticas Públicas e Direitos Sociais (UECE), Assistente Social na UFERSA, karoline.felix@ufersa.edu.br.

O estresse ocasionado pelo trabalho mostra-se associado a um alto grau de comprometimento físico e psicológico do trabalhador, trazendo consequências negativas também para as instituições empregadoras, como, a diminuição do desempenho, aumento dos custos das organizações com problemas de saúde, aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho, entre outros (BURTON, 2010; KUOPPALA; LAMMINPÄÄ; HUSMAN, 2008). Camelo e Angerami (2008) apontam que esse fenômeno ocorre quando “há desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos ambientais e pessoais para lidar com elas” (p. 233), ou seja, estando os riscos ligados tanto à organização do trabalho e à forma de produção quanto à cultura, ao modo de vida, às expectativas do trabalhador. Ainda relacionado ao estresse ocupacional, destacam-se os casos de *burnout*, um estado de extrema exaustão e sofrimento físico e mental, no qual o indivíduo não consegue mais desenvolver estratégias para lidar com o estresse ocupacional (SOUSA et al., 2009).

As transformações societárias desencadeadas a partir dos anos 1970 afetaram, sobretudo, o mundo do trabalho, que passou pela chamada reestruturação produtiva, com mudanças na produção e nos padrões de sociabilidade. Com esse cenário, o problema em questão torna-se preocupação dos estudiosos e das organizações. De acordo com Sousa et al. (2009), diante de uma responsabilização do indivíduo por suas escolhas e ações sem precedentes na história moderna, “o nível de tensão aumenta de forma inaudita e o ambiente profissional é colocado como espaço que não propicia a satisfação pessoal, o que gera desgastes físicos e emocionais, denominados estresse ocupacional” (p. 58).

No Brasil, com um cenário marcado por altos índices de desemprego, a classe trabalhadora vivencia um momento de busca por empregos com estabilidade, sendo os cargos públicos alvos de grande parte da população, principalmente pela possibilidade de melhores condições de trabalho. No entanto, esses fatores não são a garantia única para uma melhor

relação trabalho *versus* saúde mental, posto que a literatura vigente aponta a presença de níveis de estresse físico e psicológico também entre Servidores Públicos de diferentes categorias (BALASSIANO; TAVARES; PIMENTA, 2011; MINARI; SOUZA, 2011; ALARCON, 2014). Além disso, profissionais que necessitam ter contato direto e frequente com o público usuário, especialmente os da saúde, de serviços sociais e da educação, têm sido historicamente sujeitos desse tipo de estudo, apresentando grande estresse emocional e sintomas físicos (CARLOTTO e CÂMARA, 2008).

Isto posto, faz-se mister pensar as questões de estresse como forma de combater o adoecimento no contexto de trabalho, considerando as peculiaridades de cada ambiente organizacional e a natureza dos processos de trabalho. O interesse pela realização dessa pesquisa surgiu justamente do cotidiano laboral de profissionais que atuam na atenção ao servidor, numa organização pública e que sentiram a necessidade de conhecer o perfil desse servidor para o desenvolvimento de intervenções contextualizadas. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo avaliar a predominância de estresse e *Burnout* em servidores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), campus localizado em Caraúbas-RN, assim como os fatores psicossociais relacionados ao aparecimento desses quadros.

## MÉTODO

A presente pesquisa, de natureza quantitativa, foi realizada na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), campus localizado na cidade de Caraúbas, Rio Grande do Norte. A UFERSA tem sede e foro no município de Mossoró-RN, e em seu processo de expansão implantou três *campi* descentralizados, localizados nas cidades de Caraúbas-RN, Angicos-RN e Pau dos Ferros-RN. Atualmente, o campus de Caraúbas conta com um total de 152 servidores, 100 docentes (57 homens e 43

mulheres) e 52 Técnicos Administrativos em Educação - TAE's (29 homens e 23 mulheres).

Participaram do estudo 32 servidores da instituição, sendo 22 TAE's e 10 docentes. Entre os TAE's, 13 respondentes foram mulheres, 8 homens e um sujeito não identificou o sexo. Na categoria dos docentes, 6 participantes foram mulheres e 4 foram homens. A média geral de idade é de 32 anos e o tempo médio de permanência no cargo é de 2 anos e 9 meses, com mínimo de um mês e máximo de 7 anos de serviço prestado. A pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2016.

Para a avaliação do estresse foi utilizado o Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL; LIPP, 2000). O ISSL é um teste psicológico, aprovado pelo Conselho Federal de Psicologia, que tem como objetivo medir o nível de estresse do indivíduo, assim como classificar em fases, de acordo com o modelo quadrifásico do estresse: alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão.

O nível de *Burnout* foi avaliado por meio do Questionário Preliminar de Identificação da *Burnout*, elaborado e adaptado por Chafic Jbeili, inspirado no *Maslach Burnout Inventory* – MBI. O questionário conta com 20 sentenças que avaliam as características psicofísicas em relação ao trabalho, mensuradas em uma escala de frequência que varia de um a cinco. Quanto maior a pontuação obtida no questionário maior a possibilidade de desenvolver a Síndrome de *Burnout*.

A fim de avaliar os fatores psicossociais, associados ao contexto do trabalho e ao aparecimento de quadros de estresse, foi aplicado um questionário formulado com 17 questões objetivas. Os participantes deveriam julgar em uma escala de um a cinco quanto cada fator apresentado possuía de impacto negativo para o exercício das atividades no ambiente de trabalho e para a saúde física e mental. Quanto maior a pontuação atribuída, significava que o participante percebia a existência e a influência negativa daquele fator no contexto de trabalho. Os pontos questionados foram: longa jornada de trabalho; tempo que se ausenta da

residência; distância entre o ambiente de trabalho e o local de moradia da família ou de outras pessoas de referência emocional/afetiva; falta de infraestrutura básica na cidade onde o trabalho é realizado (saúde, segurança, educação e lazer); dupla jornada de trabalho - trabalho e afazeres domésticos; falta de tempo para si; falta de oportunidade de atualizações profissionais – capacitações; falta de formação compatível com as exigências – treinamentos; falta de valorização profissional; falta de atendimento às suas necessidades pessoais no trabalho; dificuldade de relacionamento no trabalho; burocratização das atividades; falta de diálogo com a administração geral; dificuldade para chegar ao local de trabalho; falta de remuneração satisfatória; controle excessivo ou dificuldade com coordenadores e supervisores; tempo de dedicação exigido excessivo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

De forma geral, temos que 53% dos respondentes apresentaram um nível de estresse, enquanto 47% não apresentaram. A tabela 1 mostra a distribuição por contagem dos participantes de acordo com a fase de estresse.

Tabela 1: Distribuição dos participantes nas fases do estresse

Fases do estresse	Presença do estresse	Ausência de estresse
Alerta	1	31
Resistência	17	15
Quase exaustão	2	30
Exaustão	3	29

Observa-se por meio dos resultados expostos a presença do estresse em uma quantidade expressiva de servidores, estando presente em mais da metade dos respondentes. Além disso, esses dados revelam que a maior prevalência ocorre na fase de resistência, tida como uma

fase intermediária do estresse. Nessa fase, de acordo com Lipp (2000), o indivíduo necessita dispensar um esforço acima da média para lidar com as situações estressoras da vida, a produção no nível ocupacional ocorre, porém com dificuldades. A presença de servidores já na fase de quase-exaustão e exaustão, apesar de uma menor representação, é um dado que necessita ser considerado, pois representa uma fase extrema de estresse, associada ao adoecimento físico e psicológico do trabalhador e a maior possibilidade de acidentes e erros no trabalho, assim como um decréscimo na produtividade.

A tabela 2 apresenta a distribuição em contagem e em porcentagem pela presença ou ausência de estresse de acordo com a categoria profissional dos respondentes.

Tabela 2: Distribuição por categoria profissional.

Categoria Profissional	Presença de estresse		Ausência de estresse	
	Contagem	Porcentagem	Contagem	Porcentagem
TAE's	15	68%	17	32%
Docentes	2	20%	8	80%

Os dados da tabela 2 mostram uma elevada porcentagem de estresse em servidores Técnicos Administrativos em Educação e uma menor prevalência em docentes. Estudos na área revelaram uma elevada prevalência do estresse em docentes (DIEHL; MARIN, 2016), esse resultado pode não ter sido encontrado neste estudo devido ao pequeno número amostral da categoria profissional. Os resultados encontrados quanto aos servidores Técnicos Administrativos sinalizam a necessidade de maiores estudos sobre esse grupo de profissionais e devem ser compreendidos de forma contextual.

Quanto ao aparecimento de casos de *Burnout*, avaliados por meio do Questionário Preliminar de Identificação da *Burnout*, 50% dos servidores tiveram uma pontuação acima de 40 pontos, o que indica possibilidade de desenvolver a Síndrome; 21,87% pontuaram acima

de 60 pontos, sinalizando quadros de instauração e 3,12% pontuaram acima de 80 pontos, indicando uma fase considerável de *Burnout*. A possibilidade da presença de *Burnout* entre os servidores é um ponto que merece destaque pela gravidade da Síndrome.

Entre os fatores psicossociais analisados, o apontado como de maior impacto negativo foi a “distância entre o ambiente de trabalho e o local de moradia da família ou de outras pessoas de referência emocional/afetiva” (média = 4). Além desse fator, os avaliados como de maior impacto negativo foram: “tempo que se ausenta da residência” (média = 3,72); “falta de infraestrutura na cidade de trabalho” (média = 3,72); “falta de tempo para si” (média = 3,65) e “dupla jornada de trabalho – trabalho e afazeres domésticos” (média = 3,38). Os fatores de menor impacto negativo foram: “falta de diálogo com a administração geral” (média = 2,21); “controle excessivo ou dificuldade com supervisores e coordenadores” (média = 2,21); e “dificuldade de relacionamento no trabalho” (média = 2,15).

Diferentes estudos na área consideram fatores individuais, de personalidade e contextuais que são relacionados ao aparecimento de quadros de estresse ocupacional e da Síndrome de *Burnout*. Neste sentido, faz-se mister o entendimento contextualizado dos dados apresentados. Uma parte dos trabalhadores do *Campus* da UFRSA localizado em Caraúbas-RN, *locus* deste estudo, não residem na cidade onde trabalham e viajam em média 60 km para chegar ao trabalho, o que pode acarretar déficit de sono, desgaste físico, acidentes no percurso e duplas jornadas de trabalho. Além disso, a maioria dos servidores não residem com a família núcleo na cidade onde fica localizado o *Campus*, o que justifica a “distância entre o ambiente de trabalho e o local de moradia da família ou de outras pessoas de referência emocional/afetiva” ser o fator com maior impacto negativo sobre a realização do trabalho.

## CONCLUSÕES

Os resultados discutidos mostram uma alta prevalência de estresse entre os servidores que responderam à pesquisa. A maior parte dos servidores encontram-se na fase de resistência, sendo os TAE's os que apresentam um maior número de sujeitos com estresse, assim como casos de exaustão e *burnout*. Esses dados corroboram com as pesquisas sobre alto nível de estresse entre profissionais que lidam com a educação e com o atendimento ao público. Os resultados não podem ser compreendidos se desvinculados do contexto no qual se desenvolvem. Neste sentido, destaca-se o distanciamento das pessoas de referência como maior fator de sofrimento, o que possivelmente se relaciona com a presença de estresse em diferentes esferas da vida, sendo a distância do local de trabalho o possível disparador desse fator. Os dados encontrados podem ser utilizados para propor ações dentro da instituição que diminuam o sentimento de distanciamento e que favoreçam o fortalecimento dos vínculos de afetividade no trabalho, assim como o acompanhamento dos sujeitos com maiores indicativos de *burnout* e estresse em fase de quase exaustão e exaustão.

**Palavras-chave:** Estresse ocupacional. *Burnout*. Servidores da UFERSA.

## REFERÊNCIAS

- ALARCON, Andréia de Cássia Rodrigues Soares. **Prevalência de Transtornos Mentais Comuns em Servidores de uma Universidade Pública de Mato Grosso do Sul**. 131 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) - Programa de Mestrado e Doutorado em Psicologia, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, 2014.
- BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. C. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 3, Maio/Jun., 2011.
- BURTON, J. WHO. **Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practice**. Geneva: World Health Organization, 2010.
- CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, S. E. L. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Cienc Cuid Saude**, p. 232-240, abr/jun, 2008.
- CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. **Psico**, v. 39, n. 2, p. 152-158, abr./jun. 2008.
- DIEHL, L; MARIN, A. H. Adoecimento mental em professores brasileiros: revisão sistemática da literatura. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 64-85, dez. 2016.
- KUOPPALA, J.; LAMMINPÄÄ, A.; HUSMAN, P. Work Health Promotion, Job Well-Being, and Sickness Absences: A Systematic Review and Meta-Analysis. **Journal of Occupational & Environmental Medicine**, v. 50, n. 11, p. 1216-1227, nov. 2008. doi: 10.1097/JOM.0b013e31818dbf92

Lipp, M. E. N. **O inventário de sintomas de stress para adultos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. N. O manejo do stress. In: Range, B. (Org.). **Psicoterapia Comportamental e Cognitiva**: pesquisa prática, aplicações e problemas. Campinas: Fundo Editorial Psy, 1995.

MINARI, M. R. T.; SOUZA, J. C. Stress em servidores públicos do Instituto Nacional de Seguro Social. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 4, p. 521-528, Out/Dez, 2011.

SOUSA, Ivone Felix et al. Estresse ocupacional, coping e Burnout. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 1/2, p. 57-74, jan./fev., 2009.

TRIGO, T. R.; TUNG, T; HALLAK, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de Psiquiatria Clínica**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

## CAPÍTULO 3

# IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR DO INTERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Rannah Munay Dantas da Silveira<sup>9</sup>

## INTRODUÇÃO

O estudo a respeito da cultura organizacional tem sido colocado por diversos pesquisadores como importante aspecto de análise das empresas, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma melhor compreensão do comportamento de cada organização. A construção de análises baseadas nesta nova perspectiva possibilita o desenvolvimento de uma visão diferenciada do que tem sido comumente feito na administração, pois considera a influência de elementos não objetivos, que tiveram, por muito tempo, sua influência suplantada pelo pragmatismo predominante na literatura da área (SARAIVA, 2002).

Segundo Handy (1994), o processo de administração nas organizações, não deve ser entendido como uma ciência exata, mas como um processo criativo no qual cada organização se diferencia das demais de acordo com as principais características da sua administração, padrões, modelos e orientações que podem ser identificados no decorrer da sua existência. Estes padrões culminam com o desenvolvimento de diferentes tipos de modelos culturais dentro das organizações, onde cada

---

<sup>9</sup> Especialista em Gestão de Pessoas (UERN), Assistente em Administração na UFERSA, rannah.munay@ufersa.edu.br.

um destes será identificado e caracterizado de acordo com suposições sobre como se dá o alicerce do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem e como as situações e os comportamentos podem ser moldados e mudados nas organizações.

Dentro desta perspectiva, alguns estudiosos passaram a dedicar-se a elaboração de modelos capazes de agrupar determinadas organizações de acordo com as suas semelhanças culturais. Como exemplos de alguns destes estudos têm-se os modelos propostos por Charles Handy, que classificam os diferentes perfis culturais de acordo com uma analogia com os Deuses gregos (NAVES; COLETA, 2003) e o enunciado por Cameron e Quinn que diferenciam os tipos culturais através da análise de aspectos ligados à flexibilidade ou controle e ao foco empresarial que pode estar direcionado ao ambiente interno ou externo (TEIXEIRA et al., 2006).

Sendo assim, o entendimento a respeito de como esses diferentes tipos culturais se desenvolvem dentro das organizações e o conhecimento, por parte dos gestores, do perfil encontrado em sua empresa, tornaram-se de fundamental importância para que estes possam utilizar a cultura organizacional como uma ferramenta capaz de influenciar e alinhar processos como, a tomada de decisão, a aprendizagem, a transmissão de valores e a realização de mudanças dentro das organizações, gerando o mínimo de impacto possível nos indivíduos e no andamento empresarial (TEIXEIRA et al., 2006).

Com base na discussão levantada, esse estudo se propõe a identificar e analisar o tipo cultural predominante em uma empresa de saúde suplementar do interior do estado do Rio Grande do Norte, visando auxiliá-la a conhecer e utilizar em prol de um melhor gerenciamento organizacional, tomando como referência suas características culturais.

## MÉTODO

Para a execução desse estudo, foi selecionada a empresa de prestação de serviço em saúde suplementar localizada no interior do estado do Rio Grande do Norte, onde se decidiu realizar uma análise para a identificação de qual tipo de cultura organizacional existe nesta organização.

Optou-se pela utilização do método de pesquisa qualitativa quanto à sua abordagem, posto que esta, de acordo com Minayo (1994, p. 21 a 22),

“[...] se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis”.

Gunther (2006, p.204) reitera o dito por Minayo (1994) ao concluir que “ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos”.

Para tornar possível a identificação do tipo cultural encontrado na empresa, foi realizada, primeiramente, uma análise inicial da organização, constituída pela observação do pesquisador o qual buscará conhecer e analisar o ambiente interno desta e sua simbologia, layout, vestimentas, espaço de encontros, relações de afinidade.

Buscando complementar essas informações optou-se também pela aplicação de um questionário composto por perguntas abertas e fechadas. Gil (1999) observa que este é constituído por um conjunto de perguntas pré-elaboradas, de forma sistemática e sequencial, que se encontra disposto em itens que constituem os objetivos da pesquisa. Marconi e Lakatos (1990) citam como as principais vantagens da utilização desse tipo de instrumento de coleta de dados, a economia de tempo, o maior número de pessoas que podem ser atingidas simultaneamente,

a obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, menor risco de distorções, pela não influência do pesquisador e maior uniformidade na avaliação em decorrência da natureza impessoal deste instrumento.

Desta forma, foram elaborados três questionários, um destinado aos colaboradores do setor administrativo, outro para os gestores e coordenadores da organização e o terceiro para a colaboradora responsável pelo setor de RH. O primeiro questionário é composto por dezessete questões, o segundo por doze e o último por vinte e três. Os dois primeiros estão organizados em duas seções, sendo a primeira parte destinada a identificação do perfil de cada entrevistado e a segunda a identificação dos valores, normas e regulamentos que orientam o processo de decisão na organização estudada, o último possui uma terceira sessão na qual buscou-se obter informações específicas sobre vestimentas, horário de trabalho e layout da empresa, visando assim responder aos objetivos específicos e geral desta pesquisa.

Assim, para a realização desta pesquisa foram selecionados vinte e dois respondentes, sendo três deles da área gerencial, dois coordenadores e os dezessete restantes colaboradores da área administrativa. No entanto, no momento da aplicação do questionário verificou-se que alguns setores da organização são compostos por apenas um funcionário, logo, apenas este foi entrevistado obtendo-se o número final já mencionado de 17 colaboradores participantes.

Vale ressaltar, que a escolha inicial de dois colaboradores de cada setor, no caso daqueles que não possuem apenas um funcionário em seu quadro, se deu através da utilização do critério de tempo de serviços prestados a organização. Assim, foram selecionados os funcionários mais antigos e mais recentes de cada setor, para a obtenção de dados mais consistentes, uma vez que o processo de desenvolvimento de uma cultura nas organizações ocorre com o passar dos anos.

A maioria dos participantes da pesquisa são mulheres, aproximadamente 68%, se encontram nas faixas etárias de 18 a 25 anos ou 31 a

45 anos, totalizando 64%, e são colaboradores que estão na organização a menos de 5 anos, representando 55% do total.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Buscando estabelecer um perfil cultural da organização estudada, os gestores, coordenadores e colaboradores foram questionados a respeito de quais seriam as características que melhor representam o modo de ser da organização. Entre os grupos respondentes, gestores e colaboradores, 83% destes classificaram o poder decisório centralizado, as funções bem definidas e especializadas, o controle, o foco interno e o foco no desempenho e resultados como sendo as características mais presentes na organização, por outro lado, o incentivo à criatividade e personalidade, a previsibilidade de ações, a flexibilidade e adaptabilidade, o incentivo ao trabalho em equipe e o foco externo foram classificados como os menos presentes.

Tais resultados possibilitam uma comparação entre as principais características da organização, de acordo com o olhar dos seus gestores, coordenadores e colaboradores em diferentes níveis hierárquicos, com os modelos de tipologias culturais apresentados por Charles Handy e Cameron e Quinn.

De acordo com o proposto por Handy, a organização estudada estaria enquadrada na cultura Apolo ou dos papéis, uma vez que, segundo Estrada (2001, p. 4): “A cultura de papéis estabelece uma relação muito próxima com o sistema de organização burocrática, isto é, a organização de papéis apoia sua força em suas funções ou especialidades (pilares), que são fortes por si mesmos.” De acordo com os estudos de Cameron e Quinn (1999, apud TEXEIRA et al., 2006), as características culturais da organização, reveladas pelos entrevistados, também reúnem aspectos que podem relacioná-las inicialmente a duas das tipologias propostas por estes autores, a hierárquica e de mercado.

No entanto, para a obtenção de uma análise mais completa a respeito do perfil cultural predominante na organização outros aspectos devem ser considerados. Para isso, os gestores, coordenadores e colaboradores foram abordados sobre temas ligados aos processos de mudança na organização, ao nível de socialização entre os indivíduos, dentro e fora desta, ao nível de tolerância em caso de cometimento de faltas, de autonomia no processo decisório, de crença nos valores corporativos propostos pela organização, de flexibilidade de horários, layout, vestimentas e interação entre funcionários.

Nesse contexto, segundo a maioria dos colaboradores entrevistados, as mudanças nas práticas organizacionais costumam ocorrer de eventualmente a frequentemente, fato que vem a confirmar o mencionado anteriormente, quando estes afirmaram que a previsibilidade de ações não é uma característica pertinente ao modo de ser da organização.

No tocante a como os colaboradores avaliam essa frequência, ficou evidente que o alto nível de mudanças nem sempre é bem-vindo, a maioria afirma que elas atrapalham o andamento da organização, pois nem sempre são orientadas por objetivos claros, gerando desmotivação, insegurança e impactos negativos na forma de ser da organização. Esta resistência apresentada no discurso dos entrevistados está estreitamente ligada ao perfil cultural predominante na organização, sendo este extremamente burocrático e estável, não aceitando intervenções no modo de fazer estabelecido na organização.

De acordo com as respostas apresentadas pelos dois grupos de entrevistados, o estilo centralizador da organização e a sua falta de comunicação e transparência para com os seus colaboradores dificulta qualquer estabelecimento de mudanças na organização, pode-se inclusive concluir que o tipo de cultura, extremamente resistente encontrada nesta, é reflexo direto do modo como os líderes conduziram a empresa ao longo dos anos, pois como defendido por Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008, p. 416) “A cultura organizacional

refere-se ao caráter do clima de trabalho interno e da personalidade de uma empresa – moldada por seus valores centrais, crenças, princípios comerciais, tradições, comportamentos arraigados, práticas de trabalho e estilos operacionais”.

Ao abordar quais seriam os valores e comportamentos encorajados, possibilitando a progressão dos funcionários na empresa e, por outro lado, desestimulados pela organização ocasionando possíveis demissões, os gestores foram vagos e pouco explicativos. A organização, de acordo com os gestores e, também, coordenadores e colaboradores, se atém a valores vinculados à operacionalização e a execução apropriada das funções, dispensando e não recompensando aqueles que estão ligados à criatividade, à pró-atividade, ao trabalho coletivo e à flexibilidade e adaptabilidade às mudanças.

Outro fator que merece atenção ao analisar os valores que norteiam uma organização é a identificação de como ocorre o processo de socialização entre os indivíduos que a compõem. Para melhor entender como se dá a interação entre os funcionários da organização é importante observar o layout organizacional e como os colaboradores estão dispostos no ambiente empresarial, além de questões ligadas a flexibilidade de horários e vestimenta. Mais uma vez torna-se clara a presença dos traços culturais ligados à burocratização e hierarquização, assim, cada funcionário está alocado na empresa de acordo com as suas funções e tarefas desempenhadas.

As características ligadas ao tipo cultural hierárquico, proposto por Charles Handy (1994) e Apolo e Zeus estudados por Cameron e Quinn (1999, apud TEXEIRA et al., 2006), voltam a destacar-se nas questões ligadas ao fardamento e ao horário de trabalho dos funcionários. Quanto ao fardamento, destaca-se que existe um padrão e que este é definido pela gerência geral, confirmando mais uma vez o caráter centralizador da empresa, o fardamento é obrigatório apenas aos funcionários do nível operacional, estando os gerentes e coordenadores dispensados da

sua utilização. Estas mesmas características se apresentam no cumprimento e flexibilidade da carga horária de trabalho, nos quais novamente os ocupantes de níveis hierárquicos superiores são diferenciados dos demais colaboradores.

Por fim, os valores propostos pela organização em seu planejamento (Compromisso, Respeito, Qualidade, Educação, Competência, Transparência, Responsabilidade e Ética) também são determinantes para a identificação do tipo cultural predominante na empresa. As respostas apresentadas pelos colaboradores são contrárias ao proposto pelos gestores, quando estes afirmam que são os valores organizacionais os principais norteadores das ações organizacionais, como, por exemplo, o processo decisório da empresa.

No entanto, confirma o que foi mostrado durante o decorrer desta análise, a organização vem se preocupando muito pouco em exercer os valores propostos em seu planejamento, como transparência, qualidade e compromisso. A maioria dos colaboradores nem ao menos conhece quais seriam esses valores, e os que conhecem, revelam que estão sendo esquecidos em detrimento de outros mais ligados a resultados imediatos, como lucratividade, destacando a falta de empenho da organização para com a satisfação e valorização dos seus funcionários.

## **CONCLUSÃO**

Durante a pesquisa percebeu-se através do discurso dos dois grupos de entrevistados, gestores e colaboradores, que a organização em estudo prima por valores ligados ao controle, à centralização, à formalização de processos, à especialização de tarefas e funções e à busca por desempenho e resultados. Em contrapartida, mudanças na forma de ser e agir da empresa não são bem vistas por seus funcionários que já se encontram adaptados aos sistemas e processos existentes e que a inserção de criatividade e personalidade não é incentivada pela gerência,

uma vez que, seus gestores estão preocupados em manter o controle e a centralização do poder.

Estes valores podem ser associados então a três diferentes tipos culturais, sendo dois deles propostos por Charles Handy (1994), as tipologias Zeus e Apolo, e o último defendido por Cameron e Quinn (1999, apud TEXEIRA et al., 2006) a cultura hierárquica.

Apesar de diferentes esses três modelos se assemelham por serem de caráter estável e burocrático como se torna claro ao comparar-se o discurso de Teixeira et al. (2006) onde este defende que o modelo hierárquico caracteriza-se por apresentar foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal refletindo valores e normas associados à burocracia com o proposto por Estrada (2001, p. 4) ao explicar que “A cultura de papéis estabelece uma relação muito próxima com o sistema de organização burocrática, isto é, a organização de papéis apóia sua força em suas funções ou especialidades (pilares), que são fortes por si mesmos.”

Por fim, o modelo cultural existente na Beta também aproxima-se da cultura Zeus, uma vez que a centralização do poder na cúpula gerencial é um dos pilares de sustentação da organização que possui uma gestão pouco participativa extremamente hierarquizada.

Desse modo, os resultados obtidos demonstram que a abordagem utilizada mostra-se adequada para a obtenção dos objetivos propostos por este estudo e pode apoiar a gestão da empresa estudada.

**Palavras-chave:** Cultura. Perfil. Organizações.

## REFERÊNCIAS

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **O processo do planejamento estratégico e a cultura organizacional das instituições públicas de ensino superior**. ENEGEP, 2001.

FERNANDES, K. R; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas Organizações. **RAC**. v. 10, p. 55-72, jan./mar. 2006.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991, p. 140

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa e o rigor científico necessário ao seu planejamento**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 173

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 207.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, Universidade de Brasília, v. 22, n. 2, p 201-209, maio/ago. 2006.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1994.

MEDA, André Lüdke M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. p. 99

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, p. 80

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 299.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **RAC**, Edição Especial 2003: 205-222

SANTOS, André Moreira, et. al. **Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração com base na tipologia de charles handy**. EnANPAD, 2010.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **RAC**. v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 47-66

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional no ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 187-207

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes, et. al. **A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais**. EnANPAD, 2006.

THOMPSON JR., Arthur A; STRICKLAND III, A J; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. p. 668.

Editora Universitária da UFERSA (EdUFERSA)  
Av. Francisco Mota, 572  
Compl.: Centro de Convivência  
Costa e Silva - Mossoró/RN - CEP: 59.625-900 - (84) 3317-8267  
<http://edufersa.ufersa.edu.br>  
[edufersa@ufersa.edu.br](mailto:edufersa@ufersa.edu.br)

Formato: PDF  
Números de páginas: 41