

Cultura Brasileira de Gestão: um estudo em uma Universidade pública do Rio Grande do Sul

Brazilian Culture of Management: a study in a public University of Rio Grande do Sul

Joana Souza Budde¹, Laura Alves Scherer*¹, Paulo Vanderlei Cassanego Junior¹,
Katiúscia Schiemer Vargas¹

¹Universidade Federal do Pampa, Rio Grande do Sul, Brasil.

INFO ARTIGO

Palavras-chave:

Cultura Brasileira de Gestão,
Cultura Organizacional,
Universidades Multicampi.

RESUMO

Esta pesquisa busca analisar a cultura brasileira de gestão em uma universidade pública do interior do Rio Grande do Sul. Na fundamentação teórica são apresentados os conceitos de cultura organizacional e cultura brasileira de gestão. Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva com oito técnicos administrativos da Coordenação Administrativa da Universidade. Realizaram-se entrevistas individuais, baseadas no modelo teórico de características da gestão à brasileira de Chu (2006) e pesquisa documental do website e do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade. As técnicas que foram utilizadas para análise dos dados foram: análise interpretativa e triangulação. Como resultados, destaca-se que as características da cultura brasileira de gestão presentes na Universidade na percepção dos técnicos administrativos são planejamento, gestão do tempo, flexibilidade, personalismo, evitar conflitos, orientação humana, desigualdade de poder, heterogeneidade cultural e admiração pelo estrangeiro. Sendo que, as características mais proeminentes foram flexibilidade, personalismo e evitar conflitos, o que demonstra que há qualidade nos relacionamentos entre os colegas, que reflete em um bom ambiente de trabalho, que os servidores possuem flexibilidade para mudanças, capacidade de adaptação, e que procuram chegar a um consenso diante de divergência de opiniões.

ARTICLE INFO

Keywords:

Brazilian Culture
Management,
Organizational Culture,
Multicamp Universities.

ABSTRACT

This research seeks to analyze the Brazilian culture of management in a public university of the interior of Rio Grande do Sul. The theoretical foundation is presented the concepts of organizational culture and Brazilian culture management. As for the method, it is a qualitative and descriptive research with eight administrative technicians of the Administrative Coordination of the University. Individual interviews were conducted, based on the theoretical model of characteristics of the Brazilian management of Chu (2006) and documentary research of the website and the Institutional Development Plan of the university. The techniques that were used to analyze the data were: interpretative analysis and triangulation. As a result, the characteristics of the Brazilian culture management present in the University in the perception of administrative technicians are planning, time management, flexibility, personalism, conflict avoidance, human orientation, power inequality, cultural heterogeneity and admiration by the foreigner. The most prominent features were flexibility, personalism and conflict avoidance, which shows that there is quality in relationships between colleagues, which reflects in a good working environment, that employees have flexibility for change, adaptability, and that always seek to reach a consensus in the face of divergence of opinion.

* Principal contato para correspondência.

Budde, J. S. (joana.s.b@hotmail.com), Scherer, L. A. (lauralvescherer@gmail.com), Cassanego JR, P. V. (paulo.cass@gmail.com), Vargas, K. S. (katiuscia.schiemer@gmail.com).

<http://dx.doi.org/10.21714/1679> (Ainda incompleto!)

1679-1827 © 2019 Gest@o.org.

1. Introdução

Cada indivíduo, de acordo com Hofstede (2003), carrega em si, pensamentos, ações e sentimentos que são fruto de um processo de aprendizagem contínuo, do qual participam desde a infância, que é o período mais fácil de assimilar o novo. Esse padrão que o ser humano cria em interação com determinados grupos de indivíduos ao longo da sua existência dá-se o nome cultura (HOFSTEDÉ, 2003). Cultura é o conjunto de práticas e comportamentos pelos quais uma sociedade ou um determinado grupo de indivíduos compartilham e expressam suas crenças e valores no ambiente que os cerca (FLEURY, 1996; RODRIGUES, 2002; HOFSTEDÉ, 2003; SCHEIN, 2009).

Numa visão de cultura relacionada ao ambiente das organizações, o conhecimento da cultura presente nesses ambientes – cultura organizacional – é um fator que pode auxiliar os gestores na tomada de decisões, fazendo com que haja integração na equipe de trabalho e, dessa forma, a empresa consiga alcançar as metas estabelecidas (MEDEIROS; LOPES; POSSAS, 2013). Para Schein (2009), o conceito de cultura organizacional é tido como o aglomerado de conceitos, ações e atitudes, pelos quais um determinado agrupamento de indivíduos enfrenta as dificuldades externas e se relaciona internamente.

Considerando-se que a cultura é formada a partir de traços da sociedade onde está inserida, a cultura nacional também pode interferir diretamente nas relações sociais em uma organização presente em seu território (MOTTA; CALDAS, 2009). Portanto, a cultura do Brasil, conforme os autores que estudaram esse tema (BERTERO, 2004; CHU, 2006; FREITAS, 2009), exerce influência direta no modo que as organizações brasileiras funcionam, ou seja, na cultura brasileira de gestão.

No Brasil, constantemente são implantados nas organizações modelos de gestão importados de outros países ou trazidos pelas multinacionais os quais não condizem com a realidade brasileira, e por esse motivo, na maioria das vezes, esses padrões fracassam por não conterem traços da cultura local (FREITAS, 2009).

Segundo Vale *et al.* (2013) a prática de importar modelos estrangeiros atenta-se, principalmente, à razão histórica de que desde a introdução dos cursos de administração ao ambiente acadêmico nacional, o Brasil é influenciado pela cultura dos Estados Unidos, por consequência disso, o modelo norte americano, devido a essa influência, dispersou-se rapidamente pelo país, tendo como fato motivador principal o sucesso econômico Estadunidense no século XX. Nesse contexto, a maior parte dos brasileiros, passou a vislumbrar o padrão dos americanos de modo favorável, criando uma ampla tendência no Brasil à aceitação de tudo que fosse relativo aos Estados Unidos, considerando o país como positivo e percebendo seus modos de agir como padrões a serem seguidos (VALE *et al.*, 2013).

Todavia, de acordo com Freitas (2009), as organizações estão percebendo que o sucesso organizacional está além da adoção de modelos estrangeiros para mudanças das estruturas da empresa. Os gestores passaram a reconhecer que a compreensão das atitudes e percepções dos seus funcionários é necessária para uma gestão eficaz, pois uma mudança realmente efetiva depende do entendimento das origens da cultura organizacional. Nesse sentido, deve-se atentar ao fato que a cultura brasileira é bastante diversificada, composta por indivíduos de várias culturas e etnias, e cada um deles possui suas crenças, valores e costumes os quais podem influenciar o comportamento, atitudes e forma de gestão no ambiente organizacional.

Sabendo que a cultura nacional pode impactar no modo de gestão de uma organização, o presente estudo almeja compreender esta temática em uma organização com características específicas, sendo esta, uma universidade pública, espaço complexo e burocratizado, que traduz como poucos o jeito brasileiro de gestão (ARANA; Da SILVA, 2016). Para tanto, o objetivo central do artigo é analisar a cultura brasileira de gestão em uma universidade pública do interior do Rio Grande do Sul (RS). Em termos específicos, pretende-se: *a*) identificar as características da cultura brasileira de gestão presentes em uma universidade pública na percepção dos técnicos administrativos; e, *b*) demonstrar as características proeminentes da cultura brasileira de gestão.

Para atender os objetivos propostos, este artigo abordou no referencial teórico os conceitos de cultura organizacional e cultura brasileira de gestão. Posteriormente, apresentou-se o método de pesquisa adotado, a análise dos resultados, e por fim, as considerações finais e as referências.

2. A Cultura Organizacional e a Cultura Brasileira de Gestão

A cultura, segundo Pires e Macêdo (2006), é a forma de expressar as crenças e valores de um grupo através dos símbolos, mitos, lendas, ou seja, é todo aquele preceito capaz de transmitir o sentimento e as ações daqueles que o integram, permitindo que seja transmitido um verdadeiro legado para seus futuros integrantes. Nesse mesmo sentido, Newstrom (2008) explica que a cultura de uma sociedade se institui pelo comportamento consagrado pelos indivíduos que fazem parte dela, mesmo que, na maioria das vezes, eles não tenham consciência disso.

Para Hofstede (2003), a cultura é um fenômeno coletivo onde há compartilhamento de costumes, condutas e ideias por pessoas que vivem no mesmo ambiente social, distinguindo assim os membros desse grupo dos participantes de outras comunidades. Cada indivíduo pertencente à cultura de determinada comunidade adquire camadas de cultura que irão ser observadas em seus modos de agir, dentre as principais podemos citar a camada de cultura nacional, de cultura regional, de gênero e classe social (MENEGON *et al.*, 2013).

Para entender o comportamento do ser humano, é necessário, antes de tudo, compreender o padrão coletivo existente no ambiente em que esse indivíduo está inserido, ou seja, a cultura que se manifesta em seu meio social (PIRES; MACEDO, 2006), como, por exemplo, nas organizações.

Dessa forma, no que se refere à cultura organizacional, as crenças, regras e condutas desenvolvidas pela interação nesses espaços são o que proporcionam identificação aos membros do grupo e personalidade à empresa e, além disso, conhecer a cultura da organização, percepções e atitudes dos membros é fundamental para a empresa conseguir atingir os resultados que almeja, pois a cultura organizacional é quem guia a organização em direção aos objetivos propostos (AQUINO; MACHADO, 2015).

Ao se analisar a cultura organizacional faz-se necessário distingui-la da cultura nacional. O ambiente formado pelos indivíduos dentro das organizações ou empresas difere do meio social de uma nação, pois na primeira as relações são dadas apenas por tempo determinado de trabalho diário e permitem que seus membros a abandonem quando desejado, e a segunda não possui tais peculiaridades (HOFSTEDE, 2003).

Partindo para uma análise da cultura brasileira voltada para as empresas, Henriques e Garcia (2014) explicam que desde meados da década de 1970, a cultura brasileira e a cultura organizacional do Brasil são analisadas simultaneamente, pois não existe uma hierarquia de uma em relação à outra. Ademais, há outro fator que exige esse estudo concomitante: a influência direta que os meios sociais e políticos exercem na cultura organizacional. Não há como estudar a cultura organizacional de um determinado local sem analisar a cultura da sociedade na qual ela está inserida, assim, para analisar a cultura organizacional do Brasil e identificar quais os traços da cultura brasileira de gestão faz-se necessário, antes de tudo, caracterizar a cultura brasileira (MOTTA; CALDAS, 2009).

De acordo com Caldas (2009), o Brasil buscando se inserir na economia mundial adotou práticas de gestão estrangeiras que se misturaram com valores brasileiros influenciando na cultura organizacional brasileira e na forma de gestão do país. Entretanto, sabendo que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional, a compreensão da cultura nacional é essencial para o gerenciamento das empresas (FREITAS, 2009).

Diversos autores associam as características típicas da “gestão à brasileira” a traços da cultura nacional. Freitas (2009) indica como traços brasileiros que influenciam na gestão das organizações a hierarquização, personalismo, malandragem (flexibilidade, adaptabilidade, “jeitinho” nas relações sociais), sensualismo (gosto pelo sensual e exótico nas relações sociais), aventureiro (mais sonhador do que disciplinado). Tanure e Cançado (2005), por sua vez, salientam características como informalidade, cordialidade, individualismo, “jeitinho”, tendência a evitar incerteza e centralização do poder.

Chu (2006) a partir da sua pesquisa, na qual foram entrevistados executivos brasileiros que trabalharam em culturas estrangeiras de gestão e executivos estrangeiros que estavam trabalhando no Brasil, apresenta os grupos de traços que compõem o estilo de gestão brasileiro. Os traços estão divididos em quatro grupos: organização e planejamento do trabalho, relações interpessoais, relação com o poder e relação com o ambiente. Esses grupos, de acordo com Chu (2006, p. 107), conceituam-se da seguinte forma:

1. Organização e planejamento do trabalho: constitui um grupo que agrega a forma como as pessoas estruturam e resolvem as atividades de trabalho. Os traços desse grupo são o planejamento, o formalismo, o jeitinho, a gestão do tempo, a flexibilidade e a orientação a resultados;
2. Relações interpessoais: grupo que abrange o tipo de relação desenvolvida e mantida pelos indivíduos com outros indivíduos, pares ou mesmo líderes. Fazem parte desse grupo os seguintes traços: personalismo, evitar conflitos, orientação humana e cordialidade;
3. Relação com o poder: grupo que remete à forma como as pessoas, líderes e liderados, lidam com o poder e o *status*. Neste grupo os traços são autoritarismo, postura de expectador e desigualdade de poder;
4. Relação com o ambiente: grupo que diz respeito às características do contexto no qual as organizações se inserem e do relacionamento que possuem com ele, com o que vem de outras organizações ou contextos. Por fim, os traços neste grupo são a heterogeneidade cultural e a admiração pelo estrangeiro.

As características marcantes referentes aos traços de gestão estão detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1: *Características da Gestão à Brasileira.*

CATEGORIA TEMÁTICA	CARACTERÍSTICAS MARCANTES
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Há falta de planejamento organizacional em função da instabilidade do ambiente e das crises pelas quais o país passou; • O gestor brasileiro pouco organiza ou estrutura seu dia-a-dia de trabalho e possui dificuldades para cumprir metas. Age muitas vezes sem saber onde quer chegar: é mais executor do que planejador; • O planejamento das atividades organizacionais e individuais tem crescido em termos históricos nos últimos anos.
Formalismo	<ul style="list-style-type: none"> • As inconsistências do ambiente – principalmente legal, tributário e fiscal – levam as empresas a operar na informalidade; • Isso impacta a gestão das organizações que precisa ser mais eficiente operacionalmente; • Há pouca tolerância a normas, regras e procedimentos formalizados. Há pouca sistematização e padronização de atividades; • A pouca tolerância tende a crescer com o impacto das mudanças nos contextos internacional e nacional.
Jeitinho Brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • O jeitinho seria algo negativo ao país, apesar de possivelmente benéfico individualmente; • O jeitinho gera instabilidade e falta de credibilidade nas instituições no país.
Gestão do tempo	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo é gerido de maneira ineficiente: há grande dificuldade para o cumprimento de prazos estabelecidos; • Tendência de foco no curto prazo.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Há muita flexibilidade para mudanças frequentes: a capacidade de adaptação é grande • O gestor brasileiro é versátil; • Há criatividade na realização das atividades diárias e na busca de soluções para situações inesperadas.
Orientação a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente preocupação com a performance e resultados organizacionais.
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas buscam relacionamentos próximos e afetivos; • Relacionamentos pessoais podem ser mais importantes que competências técnicas; • Relacionamento pessoal é fundamental para o trabalho em grupos; • A qualidade do relacionamento pessoal é determinante de um bom ambiente de trabalho; • O desenvolvimento de relacionamentos pessoais impacta a performance e o resultado individual e grupal. • Relacionamento profissional tende a ser pessoal.
Evitar conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões tendem a caminhar para o consenso – com relação a líderes e pares; • Há medo do confronto – com relação a líderes e a pares; • Pontos de vista individuais e críticas não são verbalizados; • Mecanismos são desenvolvidos para convivência com o conflito, como o humor e a falta de comprometimento.
Orientação Humana	<ul style="list-style-type: none"> • O brasileiro precisa ser compreendido antes como um “<i>ser humano</i>” e depois como um recurso organizacional;

	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho para o brasileiro não é tudo; • Há a mentalidade de exploração da mão-de-obra; • Há pouca consideração com relação à qualidade de vida.
Cordialidade	<ul style="list-style-type: none"> • Os comportamentos individuais podem ser aparentemente amáveis e simpáticos, mas não traduzem as reais intenções; • Decisões são tomadas de maneira mais emocional do que racional.
Autoritarismo	<ul style="list-style-type: none"> • Há pouco desafio a ordens e direcionamentos: as pessoas são dóceis e submissas e fazem o que lhes é dito para fazer; • O respeito à autoridade é, por vezes, mais importante do que a resolução das atividades.
Postura de expectador	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades são transferidas e diluídas; • Pessoas preferem que líderes sejam responsáveis pela tomada de decisões; • Falta de autodeterminação para realização das atividades.
Desigualdade de poder	<ul style="list-style-type: none"> • Há pouca noção de igualdade entre indivíduos; • A distância entre os níveis hierárquicos é grande; • Quando as pessoas alcançam a gerência média elas (i) se acomodam nesta posição e não buscam um desenvolvimento constante e (ii) sentem-se confortáveis com o poder e status que a posição lhes atribui.
Heterogeneidade Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Há uma diversidade grande de organizações no país, em função da estrutura de capital que possuem, da indústria e da região do Brasil em que atuam.
Admiração pelo estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas brasileiras se espelham fortemente em referências de gestão estrangeiras. • A adoção de referencial estrangeiro tende a ser mais crítica; • Há a necessidade de valorização das práticas locais.

Fonte: Chu (2006, p. 105).

3. Método

No intuito de analisar a cultura brasileira de gestão em uma universidade pública do interior do Rio Grande do Sul (RS), este artigo classifica-se como um estudo descritivo de abordagem qualitativa, utilizando como delineamento de pesquisa um estudo de caso.

Segundo Triviños (2008), a pesquisa descritiva tem como propósito descrever as características de determinada realidade de maneira precisa. Essa forma de pesquisa permitiu descrever os fenômenos que ocorrem no ambiente de trabalho que foi avaliado. Quanto à abordagem qualitativa, de acordo com Richardson (2012, p. 90) “*pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados*”. Esse tipo de pesquisa possibilitou compreender o contexto da universidade analisada. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é um tipo de pesquisa utilizado para identificar como determinado fato se relaciona com o ambiente social no qual está inserido, possibilitando, então, que haja uma maior clareza nessa relação, que antes não era possível se observar.

As técnicas que foram utilizadas para coleta dos dados foram: entrevista individual e pesquisa documental. A entrevista pode ser definida, de acordo com Gil (2008, p. 109), como “*a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação*”.

Como população-alvo, definiram-se os servidores da área administrativa de um dos campus de uma universidade pública do interior do RS, de modo que a população-alvo de uma pesquisa, consiste nos membros de uma população que podem ser um grupo de pessoas ou qualquer outro grupo de itens considerados para o propósito da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Optou-se por entrevistar somente os técnicos da área administrativa que realizam atividades mais voltadas à gestão da universidade e não os técnicos da área acadêmica, que têm atividades mais relacionadas aos alunos e professores.

Assim, foram entrevistados o coordenador administrativo e mais 7 (sete) técnicos administrativos da

universidade pública investigada, totalizando 8 (oito) servidores participantes da pesquisa. As entrevistas foram gravadas em uma sala da universidade na data e horário indicados pelos entrevistados e, posteriormente, transcritas. O roteiro de entrevista foi elaborado com base no modelo de Chu (2006) referente aos traços da cultura brasileira.

No que diz respeito à pesquisa documental, refere-se à investigação baseada em documentos. Conforme Yin (2010, p. 128) “para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”. Assim, foi pesquisado o *website* da universidade e o documento oficial que descreve o seu planejamento, denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

As técnicas que foram utilizadas para análise dos dados foram: análise interpretativa e triangulação. A análise interpretativa proporcionou um significado mais abrangente dos dados analisados a partir da ligação das informações com as teorias. Conforme Severino (2007), a análise interpretativa é ir além da estrita escrita da informação, é explorar as concepções dos autores sobre a temática.

A triangulação a partir do uso de fonte de coleta de dados como as entrevistas, o *website* da universidade e o PDI, possibilitou analisar as características proeminentes da cultura brasileira de gestão na universidade. De acordo com Gil (2010), a triangulação compara os dados permitindo um melhor entendimento dos resultados.

4. Análise e Discursão dos Resultados

Por meio das análises das entrevistas e dos documentos institucionais, buscou-se analisar como se caracteriza a cultura brasileira de gestão na universidade pública em estudo. Assim, para fins de organização da apresentação dos resultados, inicialmente apresenta-se uma breve caracterização do caso em estudo – a universidade pública do interior do RS – e do perfil dos servidores técnicos administrativos entrevistados, seguido dos traços da cultura brasileira de gestão baseados nas categorias de análise do modelo de Chu (2006) – organização e planejamento do trabalho, relações interpessoais, relação com o poder e relação com o ambiente – e, por fim, uma síntese dos principais resultados.

4.1 Caracterização do Caso em Estudo

A universidade pública em estudo faz parte do processo de expansão da oferta do ensino superior no Brasil nas últimas décadas. O aumento significativo da criação de novas Instituições de Ensino Superior (IES) e do número de cursos oferecidos tornou as universidades não somente em centros educacionais, mas, sobretudo, em ambientes que acompanham as mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas na sociedade.

No Rio Grande do Sul, em especial na região do Pampa, o governo federal, através do Ministério da Educação, promoveu um acordo juntamente entre universidades de referência no estado, com o intuito de reduzir a imobilidade econômica dessa localidade. Tal acordo deu início a uma universidade composta por dez campi em cidades desse território, sendo o campus de uma delas, foco de estudo desse trabalho. A reitoria e a maioria das pró-reitorias da universidade está concentrada em um município que fica geograficamente localizado no meio das cidades. Cada *campus* é administrado por um Diretor, um Coordenador Acadêmico e um Coordenador Administrativo, que são eleitos a cada quatro anos.

O *campus* da universidade pública em estudo possui 30 (trinta) técnicos administrativos distribuídos entre a Coordenação Acadêmica, que é responsável pelas atividades relacionadas diretamente com a atividade fim da instituição, como a secretaria acadêmica, a biblioteca e os setores de apoio pedagógico; e a Coordenação Administrativa, que coordena, superintende e fiscaliza as atividades administrativas do campus em estudo.

A Coordenação Administrativa, setor foco deste estudo, é composta por 12 (doze) servidores, sendo que, conforme supramencionado, apenas 8 (oito) se disponibilizaram a participar da pesquisa. A fim de caracterizá-los, apresenta-se no Quadro 2 o perfil dos servidores entrevistados.

Quadro 2: Perfil dos Entrevistados.

ENTREVISTADOS	SEXO	IDADE	HÁ QUANTO TEMPO É SERVIDOR DA UNIVERSIDADE?	JÁ TRABALHOU EM OUTRA INSTITUIÇÃO PÚBLICA? QUANTO TEMPO?
E1	FEMININO	33	6 ANOS E 2 MESES	NÃO
E2	MASCULINO	38	9 ANOS E 6 MESES	SIM, 8 ANOS
E3	MASCULINO	36	6 ANOS	NÃO

E4	MASCULINO	39	4 ANOS	SIM, 5 ANOS E 6 MESES
E5	MASCULINO	46	8 ANOS	NÃO
E6	MASCULINO	32	5 ANOS	SIM, 3 ANOS
E7	MASCULINO	28	4 ANOS	SIM, 6 MESES
E8	MASCULINO	38	5 ANOS	NÃO

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os cargos dos servidores entrevistados dividem-se em administradores, técnicos em contabilidade e assistente em administração, sendo estes, responsáveis pela coordenação administrativa, secretaria administrativa, setor de material e patrimônio, setor de pessoal, setor de infraestrutura, setor de tecnologia de informação e comunicação. Optou-se por não identificar o setor e cargo na tabela para manter o sigilo da identidade dos entrevistados, tendo em vista que a maioria dos setores é composto por apenas 1 (um) ou 2 (dois) servidores.

4.2 Traços da Cultura Brasileira de Gestão

Baseando-se no modelo de Chu (2006), puderam-se analisar as características da cultura brasileira de gestão na universidade pública do interior do RS em estudo neste artigo. Como já mencionado, o modelo de traços da cultura brasileira de gestão é composto por 4 (quatro) categorias: organização e planejamento do trabalho, relações interpessoais, relação com o poder e relação com o ambiente. Estas são apresentadas, analisadas e discutidas a seguir, a partir da análise interpretativa e da triangulação das fontes de coleta dos dados – entrevistas e documentos.

Organização e planejamento do trabalho

A categoria organização e planejamento do trabalho é composta pelas seguintes subcategorias: planejamento, formalismo, jeitinho, gestão do tempo, flexibilidade e orientação a resultados.

A fim de analisá-las, o primeiro questionamento realizado aos entrevistados foi sobre suas opiniões acerca do planejamento organizacional da universidade. Quanto a essa questão, a maioria (5) dos entrevistados relatou que há pouco planejamento na instituição, que existem muitas ações ainda para serem realizadas e que não se pode dizer que há planejamento efetivo das ações. Informaram também que o campus possui um planejamento mais delineado do que o da reitoria e que pelo tempo de vida da universidade, esta já deveria dispor de um melhor planejamento. O respondente E1 disse que “*é muito pouco planejamento, a gente acaba só apagando incêndio*”. O entrevistado E4 afirma que “*o planejamento precisa ser melhorado. Há planejamento, mas não com a eficiência que este deveria possuir, ele precisa ser melhor adequado aos processos e precisa ser mais prático*”.

Já o entrevistado E6 relata que existe planejamento, citando o PDI, que é feito a cada 4 (quatro) anos, mostrando para onde a universidade caminha. O PDI é o planejamento plurianual da universidade, criado pelo trabalho coletivo da comunidade acadêmica e tem como objetivo o planejamento da consolidação e expansão da instituição. Nesse plano estão as políticas acadêmicas e estratégicas que pautam as práticas dos gestores, docentes, técnicos administrativos e discentes para o alcance da missão da universidade.

Dessa forma, pode-se perceber que a universidade tem um planejamento, expresso no PDI, porém a maioria (7) dos entrevistados quando questionados não faz alusão a este documento, mostrando que os servidores não estão envolvidos com esse plano. E, pode-se dizer também, que talvez o PDI não esteja sendo eficiente no seu objetivo, já que a maioria dos respondentes disse existir pouco planejamento.

Outro questionamento realizado foi se os técnicos administrativos costumam planejar suas atividades. A maioria dos entrevistados (6) diz determinar previamente as suas atividades para realizar suas funções individuais de forma mais produtiva, porém critica o planejamento em nível macro da instituição. O respondente E4 disse que “*para realizar minhas atividades eu preciso ter um planejamento das ações*”. O planejamento nas organizações é de suma importância, pois aponta uma direção do que a organização quer ser e como fazer para alcançar isso. Planejar é determinar antecipadamente quais meios e recursos são necessários para alcançar um objetivo desejado (LACOMBE, 2009).

Outro questionamento feito aos entrevistados foi em relação ao formalismo. De acordo com Prado (2005, p. 12), “*o formalismo pode ser conceituado como a existência da diferença entre o comportamento real dos indivíduos e o conteúdo das normas que deveriam regular este comportamento*”.

Foi questionado se existem normas, regras e procedimentos formalizados no ambiente organizacional que auxiliem na tomada de decisões e na execução do trabalho e o que acontece com quem não as cumpre. A maioria

dos entrevistados (5) disse que existem normas, regras e procedimentos formalizados, mas que precisam ser revisados. O respondente E2 relatou que: *“como a universidade é nova, a gente tem poucas normativas e muitas delas são deficientes, precisam ser melhoradas”*.

Em relação ao que acontece com quem não cumpre as normas, regras e procedimentos, a maioria dos respondentes (5) afirmou que a pessoa que não cumpre a lei sofre sanções. Já as normas, regras e procedimentos que não estão na lei se a pessoa não cumpre não há penalidade, apenas uma conversa. O respondente E7 disse: *“o que envolve a lei, aí ocorre processo administrativo. Não cumprimentos no dia a dia são cobrados pela chefia”*.

Este questionamento é importante, pois impacta na eficiência operacional da organização. De acordo com a pesquisa de Chu (2006) nas gestões brasileiras há pouca importância a normas, regras e procedimentos formalizados e, também, a sistematização de atividades. Então, apesar de algumas normas ainda não estarem totalmente adequadas, o fato de terem sido criadas já mostra uma preocupação da gestão com o desenvolvimento do trabalho dos profissionais da instituição.

Foi perguntado também se quando algo não sai como esperado, os respondentes procuram dar um jeitinho para conseguir o resultado almejado. A resposta da maioria (7) foi que não dão jeitinho, que procuram seguir o certo, fazer tudo dentro da legalidade. O respondente E4 disse que: *“Jeitinho não tem como a gente fazer. Tem que cumprir sempre conforme a lei. Como servidor público responde civil, penal e administrativamente pelos seus atos, ele tem que fazer o que está na lei”*. Já o respondente E3 relata que: *“determinadas coisas aqui no campus se não conseguimos realizá-las, tentamos fazer o melhor com o que temos, mas nem sempre é possível”*.

O *jeitinho* é um aspecto visto como algo negativo ao país, porém, muitas pessoas usam deste para burlar certas imposições, dessa forma beneficiando-se diante dos demais. Segundo Motta e Alcadipani (1999), o *jeitinho* é a forma de um indivíduo alcançar determinado objetivo contrariando leis, ordens e regras, favorecendo-se individualmente.

A maioria dos servidores diz não utilizar o *jeitinho* para conseguir o desejado, o que é muito positivo para a instituição. O fato dos entrevistados afirmarem este posicionamento pode estar relacionado às funções que exercem, por trabalharem em órgão público, ou até mesmo pela conduta do indivíduo de não descumprir leis, ordens e regras estabelecidas pela instituição.

Outra pergunta foi em relação à gestão do tempo, a como os entrevistados se avaliam em relação ao cumprimento dos prazos estabelecidos. A resposta de todos foi semelhante, todos responderam que conseguem cumprir os prazos estabelecidos, que os prazos não são muito apertados, impedindo assim problemas de não cumprimento. O respondente E1 relata que: *“uma coisa que é uma regra para mim é cumprir prazos, se há um dia determinado este é o dia e pronto”*.

Quando questionado aos entrevistados se as decisões na organização são orientadas para o curto ou longo prazo, a maioria (7) respondeu que as decisões são orientadas para o curto prazo, por interesses mais imediatos. Segundo o respondente E6: *“muitas delas para o curto prazo. Acho que aí a Universidade peca um pouco. Apesar de possuir todo um planejamento a Universidade trabalha com vários fatores que independem dela”*. Já o E8 relata que: *“a maioria pelo que vejo, para médio e longo prazo. Sempre existem demandas mais a curto prazo, mas o planejamento é feito principalmente visando a médio e longo prazo”*.

De acordo com Morgan (2002), saber gerir o tempo é fundamental para um bom desempenho das atividades, de forma a perceber as mudanças que ocorrem no ambiente e diante dessa percepção elaborar alternativas diante das situações.

Assim, pode-se notar que os servidores conseguem gerir o seu tempo para cumprir prazos, contrariando o conceito da pesquisa de Chu (2006) de que o tempo é gerido de maneira ineficiente, que há dificuldade em cumprir prazos nas organizações brasileiras. Já no que se refere às decisões na instituição, a maioria dos técnicos disse que elas são orientadas para o curto prazo, indo dessa forma, ao encontro do que Chu (2006) afirmou em seu estudo.

Outro questionamento feito aos respondentes foi em relação à flexibilidade. Como eles avaliavam a capacidade deles se adaptarem às mudanças. Todos respondentes disseram que possuem boa capacidade de se adaptar às mudanças, consideraram que se adaptam fácil, que são bem tranquilos em relação a isso. O respondente E1 disse que: *“eu acho que tenho boa capacidade, uma prova é que eu mudei agora de setor e foi mais tranquilo do que imaginava. A gente fica com medo da mudança, mas depois é bem calmo”*.

Quando perguntado aos entrevistados se no ambiente organizacional há incentivo para ideias inovadoras e soluções diante de situações imprevistas, a maioria (6) respondeu que na universidade não há incentivo, mas no

setor ele existe, pois o coordenador está sempre debatendo com os demais, é aberto a ideias, pedindo que todos deem opiniões. E, conforme os entrevistados, não há incentivo na universidade porque as tarefas já são pré-determinadas, as coisas são muito regradas. Às vezes a situação obriga a pessoa a ter uma ideia para resolver o problema, não incentivo direto. Já o entrevistado E6 relata que: *“acredito que existe, mas poderia existir mais, às vezes a gente participa de muitas comissões, mas o que eu sinto é que às vezes as boas ideias se perdem, mas também acho que isso faz parte do processo”*.

A flexibilidade é a capacidade de conseguir se adaptar em distintas situações e conseguir propor ideias. De acordo com Prates e Barros (2009) a flexibilidade possui duas faces: de adaptabilidade e de criatividade. A adaptabilidade é conseguir se moldar sem grandes dificuldades diante de novas circunstâncias e a criatividade como habilidade para sugerir inovações.

Com isso, pode-se perceber que os servidores são flexíveis em relação à adaptabilidade e isso vai ao encontro do estudo de Chu (2006), de que existe flexibilidade para mudanças frequentes e que a capacidade de adaptação é grande nas organizações brasileiras. Já em relação à criatividade, como os entrevistados dizem não haver incentivo por parte da instituição, eles acabam não sugerindo muitas inovações. Já no setor como há incentivo, há mais sugestões.

Ademais, perguntou-se aos entrevistados em relação à orientação a resultados, se eles consideram que na instituição há uma grande preocupação com os resultados organizacionais. A maioria dos entrevistados (5) acredita que atualmente não há preocupação, mas que a universidade vai começar a ter essa preocupação já que vai completar 10 anos e vai começar a competir recursos com as Universidades mais antigas, então vai se cobrar mais pelos resultados.

O entrevistado E2 disse que: *“mas na parte acadêmica acho que há uma preocupação, na parte administrativa eu não vejo tanto isso”*. Já o E8 relata que: *“sim, há preocupação com os resultados, tanto que se cobra bastante dos gestores. Acontecem reuniões seguidas dentro do setor e como um todo na Unipampa para cobrar quando algum ponto não está sendo como o planejado”*.

A orientação a resultados tem como função otimizar os processos, garantindo eficácia, eficiência e efetividade no desempenho das atividades e no alcance dos objetivos (KANUFRE; REZENDE, 2011). Conforme a visão da maioria dos entrevistados, não há preocupação com resultados organizacionais. Os servidores podem ter essa percepção por não receberem cobranças em relação a resultados e outro motivo pode ser o fato da universidade ainda ser considerada nova e não possuir tanto foco nos resultados, ou possuir, mas ainda muito pouco.

Relações Interpessoais

A categoria das relações interpessoais é representada pelas seguintes subcategorias: personalismo, evitar conflitos, orientação humana e cordialidade.

Para analisá-la, primeiramente, questionou-se quanto ao personalismo, se os respondentes consideram que possuem um relacionamento próximo e afetivo com seus colegas de trabalho ou o relacionamento se restringe às atividades profissionais.

A maioria dos entrevistados (5) diz ter um relacionamento próximo e afetivo com seus colegas de trabalho, se relacionando fora do ambiente organizacional, compartilhando atividades como futebol e jantares. Como cita o entrevistado E4: *“a gente vai aos aniversários dos filhos deles, comemorações na casa. Há um relacionamento fora do ambiente de trabalho. É legal”*.

Foi perguntado também se um bom relacionamento com os colegas de trabalho influencia no ambiente de trabalho e de qual forma. Todos os entrevistados responderam que influencia muito, de forma positiva, há mais vontade para realizar as tarefas, maior interação nas tarefas, o ambiente de trabalho fica agradável, cria-se um clima organizacional muito bom, o serviço rende, os processos fluem melhor. O respondente E5 relata: *“sim, influencia positivamente. A gente tendo um ambiente bom de trabalho o serviço flui melhor”*.

De acordo com Freitas (2009), o personalismo se caracteriza por grupos baseados em relações pessoais, busca de proximidade e afeto nas relações e paternalismo. Assim, é perceptível que os servidores possuem relacionamentos próximos e afetivos com os colegas de trabalho e a qualidade desses relacionamentos influencia no agradável ambiente de trabalho e isso ajuda no desempenho e resultado individual e grupal no trabalho.

Outro questionamento foi como os servidores agem diante de conflitos por divergência de opiniões no ambiente organizacional. Todos os entrevistados responderam que procuram respeitar a opinião dos outros. Tentam chegar a um acordo, ver o lado do outro, conversar para ver uma solução para resolver o conflito, mas tudo

pautado pelo cumprimento das regras que já existem. O respondente E6 relata: “*eu procuro me posicionar, colocar a minha opinião, procuro tentar entender o outro, tento aceitar aquilo que ele diz, ver de onde ele diz aquilo, entender por que ele fala aquilo. Sempre de maneira respeitosa*”.

O conflito, conforme Dubrin (2003), ocorre quando há oposição e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações por pontos de vista, necessidades, expectativas, interesses e formas de agir diferentes. Pelo que se pode perceber os servidores sempre procuram chegar num consenso diante de divergência de opiniões, são respeitosos uns com os outros, não havendo assim grandes conflitos no ambiente de trabalho.

Em relação ao aspecto orientação humana, quando perguntado se há uma preocupação com o próximo e com o bem-estar dos profissionais na instituição, a maioria dos servidores (6) respondeu que não há essa preocupação. Consideram que há uma gestão de documentos, folha ponto, mas não uma gestão de pessoas. Que são vistos só como um número na instituição, que não há uma preocupação em como os profissionais se sentem, a questão psicológica. Há um foco maior nos processos.

Acreditam que acontece isso pelo fato da universidade ser *multicampi* e por questões burocráticas, a questão de não ver a pessoa, ser humano e sim o código de vaga. O entrevistado E6 relata que: “*a universidade tem um departamento de promoção à saúde, qualidade de vida que é muito no papel ainda, não está na prática. Há um planejamento, mas que ainda não foi colocado em prática*”. Já o respondente E5 diz que: “*eu acho que sim. Em relação às condições de trabalho eu acho que existe essa preocupação*”.

As organizações devem se preocupar em valorizar os funcionários como seres humanos com sentimentos e emoções, proporcionando-lhes qualidade de vida e bem-estar, para que os indivíduos trabalhem com satisfação para atingir os objetivos da organização (BOM SUCESSO, 1997). Deste modo, de acordo com a maioria dos servidores não há essa preocupação com a qualidade de vida e bem-estar na instituição, porém como citado por um entrevistado, há um departamento para isso, então é necessário que a gestão coloque em prática esse setor para uma melhor qualidade de vida dos servidores e para uma maior satisfação no ambiente de trabalho.

Foi questionado também em relação à cordialidade se na tomada de decisão, os servidores consideram que agem de forma mais emotiva ou mais racional e por qual motivo. Todos os respondentes afirmaram agir de forma mais racional, por ser um serviço público é preciso usar mais a impessoalidade para não infringir normas e leis. O entrevistado E4 disse que: “*sempre racional. Por haver leis, regras que devem ser cumpridas. Se eu não seguir essas leis e regras eu vou ser penalizado*”.

De acordo com Holanda (1995), a cordialidade que marca a cultura brasileira é caracterizada por abranger aspectos como hospitalidade, generosidade e a intimidade. Entretanto, é possível notar que isso não ocorre na instituição, pois conforme os técnicos eles agem de forma mais racional, por ser um serviço público, contrariando o que Chu (2006) diz em sua pesquisa, que decisões são tomadas de maneira mais emocional que racional.

Relação com o Poder

A relação com o poder é composta pelas seguintes subcategorias: autoritarismo, postura de expectador e desigualdade de poder. O primeiro questionamento realizado foi em relação ao autoritarismo, como o entrevistado avalia a possibilidade das pessoas questionarem as decisões dos gestores imediatos.

Todos os entrevistados responderam que há essa possibilidade de questionamento, principalmente no setor que trabalham. A parte mais imediata, mais próxima do trabalho é mais fácil, quando vão subindo às instâncias fica mais difícil. Consideram que o chefe do setor é uma pessoa bem aberta, aceita críticas e sugestões. O entrevistado E2 relata: “*há possibilidade de questionar, mas se a gente vai ser ouvido e o que a gente sugeriu implantado é diferente*”. Assim, pode-se perceber que não há imposição da autoridade na instituição. Apesar de o chefe ter a autoridade os servidores podem fazer questionamentos, críticas e sugestões. E isso é muito positivo para um bom ambiente de trabalho, já que a pessoa não precisa só obedecer, ela pode também sugerir.

No que se refere ao aspecto postura de expectador, foi perguntado como os respondentes avaliam a capacidade de iniciativa deles. A maioria (5) afirmou ter capacidade de iniciativa. O entrevistado E1 disse que: “*considero boa, eu tento sempre estar inovando, procurando coisas diferentes, eu tento arrumar sempre uma alternativa para as coisas*”. O E2 relata que: “*eu sempre tive iniciativa. Para mim é boa, eu sempre tive facilidade de tomar iniciativa*”. Quando questionado aos servidores se algumas vezes eles transferem responsabilidades de decisão para outros membros da instituição, a maioria respondeu que quando está em sua alçada eles decidem, mas quando excede a competência é transferido para pessoa que a possui. O entrevistado E4 relata: “*quando excede a minha competência, aí sim tem que transferir. Decisões que envolvem risco devem passar para o superior segundo a hierarquia*”.

Conforme Prates e Barros (2009), o traço postura de espectador é caracterizado por mutismo, baixo raciocínio crítico, baixa iniciativa, pouca habilidade de realização por autodeterminação e transferências de responsabilidades para as lideranças. Entretanto, é perceptível que isso não ocorre com a maioria dos servidores entrevistados, pois eles afirmaram ter capacidade de iniciativa e não delegar responsabilidades aos líderes a não ser quando foge da sua competência.

Outro questionamento foi no que se refere ao fator desigualdade de poder, se na percepção dos entrevistados as pessoas são tratadas de maneira igualitária, independente da posição que ocupam na organização. A maioria dos respondentes (7) considera que as pessoas não são tratadas de forma igualitária na instituição, que existem algumas diferenças, poucas, mas existem. Expõem que existe uma diferenciação bem aparente entre professores e servidores, há segregação entre as categorias. Entretanto, no setor eles consideram que são tratados igualmente. O respondente E2 afirma que: *“no setor todo mundo é tratado igual. No campus há diferenciação, mas é muito pouca. O docente trata a gente diferente, alguns de nós tratamos os terceirizados diferentes, mas são casos isolados, mas acontece isso”*.

A desigualdade de poder, segundo Hofstede (2003), reflete a questão da desigualdade entre os indivíduos e como a sociedade aceita que o poder não é difundido de forma igualitária entre as pessoas. Assim, é possível perceber que há uma desigualdade na instituição dependendo da posição que a pessoa ocupa na organização. Dessa forma, isso reflete com o que a autora Chu (2006) disse em seu estudo, há pouca noção de igualdade entre os indivíduos nas organizações brasileiras.

Relação com o Ambiente

No que se refere à categoria relação com o ambiente são analisadas as seguintes subcategorias: heterogeneidade cultural e admiração pelo estrangeiro.

O primeiro questionamento em relação à heterogeneidade cultural foi se os entrevistados acreditam que o fato de existirem na instituição indivíduos de diferentes regiões do país influencia na forma que os indivíduos conduzem as atividades.

A maioria dos entrevistados diz que influencia positivamente, pois existem pessoas que vem com uma experiência maior, de uma cidade maior, e acrescenta bastante, uma vez que a cultura local, por ser cidade de interior, é mais devagar. Relatam que não há como não interferir por uma questão de costumes, crenças e hábitos que muitas vezes são bem diferentes.

O respondente E4 disse que: *“sim, e agrega para melhor. São novas culturas, novas pessoas. Pessoas que vêm de fora e trazem às vezes maneiras de ver diferente da gente. Isso é bom”*. Já o entrevistado E1 relata que: *“não, eu acredito que não. Eu acho que a formação talvez influencie, mas a região não”*.

A heterogeneidade cultural do Brasil faz com que ocorra diferenciação, fragmentação e integração na esfera macro cultural, que também reflete no âmbito micro das organizações (CAVEDON; FACHIN, 2002). Dessa forma, pode-se perceber que a diversidade cultural presente na organização influencia na instituição, mas de forma favorável, que agrega valor, de acordo com a maioria dos servidores.

E o último questionamento se refere ao aspecto admiração pelo estrangeiro, foi perguntado se os servidores consideram que as ferramentas de gestão utilizadas na organização condizem com a realidade da instituição. A maioria dos respondentes (6) expõe que as ferramentas condizem em partes, que nem todas são adequadas. Poderiam melhorar principalmente sistemas. Acreditam que é complicado gerir uma faculdade com 10 *campi*, pois cada administração, cada campus age de uma maneira. Os *campi* poderiam ter mais autonomia.

O entrevistado E4 afirma: *“a reitoria é o centro, onde saem às normas, as solicitações, tudo lá, mas dentro de cada campus há um jeito de administrar distinto e isso algumas vezes causa alguns transtornos, por serem realidades diferentes”*.

No Brasil, a admiração pelo estrangeiro funciona de forma a dar identidade aos superiores, que estão na escala mais alta, tanto pessoas como organizações, e segregar os demais, dificultando que estes possam solucionar seus próprios problemas, levando em conta suas especificidades (MOTTA, ALCADIPANI; BRESLER, 2001). Assim, pode-se perceber que isso ocorre na universidade. O campus onde está a reitoria é a escala mais alta, que dá identidade a instituição e os outros *campi* ficam segregados, sem grande autonomia para agir diante de suas especificidades. Algumas situações poderiam ser mais bem resolvidas nos *campi* se houvesse mais independência em relação à reitoria.

Síntese dos Resultados

Neste tópico são apresentadas as características da cultura brasileira de gestão, que foram divididas na seguinte classificação: totalmente proeminentes, em sua maioria proeminentes e nada proeminentes. Foram hachurados, para cada entrevistado, os traços que condiziam com o mesmo conceito de Chu (2006) nas respostas. Os traços com linha dupla se referem a duas perguntas que foram feitas sobre o mesmo traço, de modo a contemplar o conceito da autora como um todo. A seguir, no Quadro 3, é exposta a síntese dos resultados.

Quadro 3: Síntese dos Resultados.

Grupo	Traço cultural	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Organização e Planejamento do Trabalho	Planejamento	■	■	■	□	■	□	■	□
	Formalismo	□	■	□	□	■	■	□	□
	<i>Jeitinho</i> Brasileiro	□	□	■	□	□	□	□	□
	Gestão do Tempo	■	■	■	■	■	■	■	□
	Flexibilidade	■	■	■	■	■	■	■	■
	Orientação a Resultados	□	□	■	■	□	□	□	■
Relações Interpessoais	Personalismo	■	■	■	■	■	■	■	■
	Evitar Conflitos	■	■	■	■	■	■	■	■
	Orientação Humana	■	■	■	■	□	■	■	□
	Cordialidade	□	□	□	□	□	□	□	□
Relação com o Poder	Autoritarismo	□	□	□	□	□	□	□	□
	Postura de Expectador	■	■	■	□	□	■	□	■
	Desigualdade de Poder	■	■	■	■	■	□	■	■
Relação com o Ambiente	Heterogeneidade Cultural	□	■	□	■	■	■	□	■
	Admiração pelo Estrangeiro	□	■	■	■	□	■	■	■

Fonte: Elaborado pela autora.

Mediante o exposto, pode-se perceber que os traços mais proeminentes, que são os que estão totalmente hachurados, significam que na análise das falas dos entrevistados a realidade para todos eles corrobora totalmente à teoria em estudo. Esses traços foram flexibilidade (de acordo com a primeira pergunta feita nesse quesito), personalismo (na segunda pergunta feita nesse quesito) e evitar conflitos. Assim, percebe-se que há qualidade nos relacionamentos do ambiente profissional, de modo que isso influencia em um bom ambiente de trabalho, revelando também que os indivíduos desse espaço possuem flexibilidade para mudanças e boa capacidade de adaptação, e que os servidores no ambiente organizacional procuram chegar a um consenso diante de divergência de opiniões. Esses aspectos são muito positivos para a organização na execução das atividades e alcance de objetivos organizacionais.

Em relação aos traços que foram em sua maioria hachurados, o que equivale que na análise das falas dos entrevistados a realidade para a maioria deles corresponde à teoria em estudo, destacam-se os traços planejamento (conforme a primeira pergunta feita nesse quesito), gestão do tempo (conforme a segunda pergunta feita), personalismo (de acordo com a primeira pergunta realizada), orientação humana, desigualdade de poder, heterogeneidade cultural e admiração pelo estrangeiro. Isso demonstra que há falta de um planejamento adequado à realidade do campus, mesmo a instituição tendo um PDI. Uma das razões para esse plano estar sendo ineficiente pode estar relacionada ao fato da universidade ser *multicampi*, e este plano não conseguir contemplar a realidade de cada campus. A maioria das decisões na organização são orientadas para o curto prazo, demonstrando que isso

ocorre por interesses mais imediatos.

O relacionamento que os servidores têm com seus colegas de trabalho é próximo e afetivo, criando assim, um ambiente de trabalho harmonioso entre os profissionais. Por outro lado, não há preocupação com o próximo e com o bem-estar dos profissionais na instituição, porém esses fatores são importantes para a motivação e satisfação dos indivíduos na organização, dessa forma a gestão deve procurar investir nesses aspectos. Existe pouca noção de igualdade entre os indivíduos na instituição, revelando que os profissionais na organização são tratados de forma diferente conforme o cargo que ocupam. A diversidade cultural presente na organização é vista de modo favorável pelos servidores, mostrando que a heterogeneidade cultural acrescenta valor para organização. E as ferramentas de gestão precisam ser ajustadas conforme as especificidades de cada *campus* para a instituição alcançar melhores resultados.

No que se refere aos traços que não foram proeminentes - não foram hachurados - o que significa que na análise das falas dos entrevistados a realidade para todos os entrevistados não corresponde à teoria em estudo, estes foram gestão do tempo (conforme primeira pergunta realizada nesse quesito) e cordialidade e autoritarismo. Todos os entrevistados relataram que conseguem cumprir os prazos estabelecidos para as atividades sem problemas, já de acordo com a teoria há grande dificuldade para o cumprimento de prazos estabelecidos nas organizações brasileiras.

Em relação à tomada de decisão, todos responderam agir de forma mais racional e a teoria, ao contrário, aponta que as decisões são tomadas de maneira mais emocional do que racional, esse aspecto se relaciona ao fato dos servidores trabalharem em uma instituição pública onde existem normas e leis e o não cumprimento destas acarreta em penalidades. No que tange a possibilidade dos servidores questionarem as decisões dos gestores imediatos, todos apontaram que há possibilidade de questionamentos, sugestões e que eles fazem isso, já a teoria estudada relata que as pessoas são submissas e fazem o que é lhes dito para fazer, sem oportunidade de opinar.

Em vista disso, de acordo com Nez (2016), para uma universidade *multicampi* ter um bom funcionamento é necessário que as estruturas acadêmicas, organizacionais e espaciais estejam bem articuladas. Cunha (2001) propõe que as instituições devem criar alternativas orientadas para o futuro de acordo com a estrutura econômica, política e social do país e da região onde se encontra a universidade.

5. Considerações Finais

O estudo da cultura brasileira e a maneira como é expressa e revelada nas empresas se faz necessário para um melhor entendimento da cultura presente nas organizações do Brasil (MOTTA; CALDAS, 2009). Os valores, mitos, crenças, ritos, que fazem parte da cultura de uma organização, provêm da história e da formação etnológica da cultura nacional na qual os indivíduos habitam (FREITAS, 2009).

O presente estudo teve como objetivo analisar a cultura brasileira de gestão em uma universidade pública do interior do RS o qual foi respondido através de uma pesquisa de caráter descritivo e qualitativo, utilizando-se o estudo de caso como delineamento de pesquisa. De modo a responder o objetivo do estudo, foram definidos dois objetivos específicos, os quais foram analisados por meio de análise interpretativa e triangulação.

O primeiro objetivo específico da pesquisa buscou identificar as características da cultura brasileira de gestão presentes em uma universidade pública na percepção dos técnicos administrativos. Considerando os dados coletados, notou-se, que as características da cultura brasileira de gestão presentes na universidade foram planejamento, gestão do tempo, flexibilidade, personalismo, evitar conflitos, orientação humana, desigualdade de poder, heterogeneidade cultural e admiração pelo estrangeiro.

O segundo objetivo específico buscou demonstrar as características proeminentes da cultura brasileira de gestão. Respondendo a esse objetivo, constatou-se que as características proeminentes foram flexibilidade, que se destacou pela capacidade de adaptação e busca de soluções cotidianas, personalismo, pelo bom relacionamento para o trabalho em grupo, o que gera um bom ambiente de trabalho, e evitar conflitos, pela busca por consenso diante das divergências de opiniões.

Em vista disso, pode-se inferir que a pesquisa, baseada no constructo de Chu (2006) possibilitou caracterizar a cultura brasileira de gestão presente na universidade, e a identificação dessas características poderá contribuir para o planejamento do futuro desta e demais instituições com características semelhantes.

Como limitações, considera-se o fato de que a pesquisa foi realizada somente com os técnicos da Coordenação Administrativa, sendo que apenas 8 (oito) de 12 (doze) servidores aceitaram participar da pesquisa. Também se considera que, para estudos futuros, seria importante pesquisar a percepção dos técnicos da

Coordenação Acadêmica, para comparar a percepção deles acerca dessa temática. E outra sugestão seria aplicar essa pesquisa com base no constructo de Chu (2006) em outra Universidade Pública *multicampi*.

Por fim, a presente pesquisa alcançou os objetivos propostos, pois foi possível identificar as características da cultura brasileira de gestão presentes em uma universidade pública na percepção dos técnicos administrativos e demonstrar as características proeminentes da cultura brasileira de gestão.

Referências

- AQUINO, M. C.; MACHADO, T. F. R. Cultura organizacional na governança corporativa. In: TAKAKURA JUNIOR, F. K. (Org.). **Governança corporativa e comportamento organizacional**. Jundiaí: Paco Editorial, 2015.
- ARANA, A. R. A.; Da SILVA, M. A. Empreender: um novo olhar sobre a gestão pública brasileira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - Gest@o.Org**, v. 14, n. 1, p. 146-157, 2016.
- BERTERO, C. O. Gestão à brasileira. **GV executivo**, São Paulo, v.3, n.3, p.47-52, 2004.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 73-93.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 61-76, set./dez. 2002.
- CHU, R. A. **Contribuições à compreensão da gestão à brasileira**. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2006.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CUNHA, M. I. Universidade e pesquisa: ensaio do futuro. In: LINHARES, C., FAZENDA, I.; TRINDADE, V. (Orgs.). **Os lugares dos sujeitos na pesquisa educacional**. 2. ed. Campo Grande: UFMS, 2001.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização- uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 38-54.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HENRIQUES, H. G.; GARCIA, F. C. Os impactos da cultura brasileira na cultura organizacional: estudo em um *buffet* localizado em Belo Horizonte. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, p. 145-172, jul./dez. 2014.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações- Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- KANUFRE, R. A. M.; REZENDE, D. A. Gestão orientada para resultados no planejamento e gestão municipal: estudo de caso na prefeitura municipal de Curitiba. In: **V Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2011.
- LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

- MEDEIROS, C. R. O.; LOPES, R. C.; POSSAS M. C. Cultura e Mudança Organizacional: o processo de incorporação e suas implicações sociais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gest@o.org**, v. 11, n. 3, p. 559-572, 2013.
- MENEGON, L. F.; REIS, G. G.; SARFATI, G. **Gestão em ambientes multiculturais**. São Paulo: Atlas, 2013.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.1, p. 6-12, jan./ mar.1999.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A Valorização do Estrangeiro como Segregação nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, p. 59-79, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.
- NEZ, E. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 131-153, maio 2016.
- 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.
- PRADO, M. C. A. ‘Jeitinho’ e cultura organizacional brasileira- Ultrapassando a abordagem de integração. **GV pesquisa**, n.25, p. 1-60, 2005.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.p. 55-69.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- RODRIGUES, M. V. C. **Ritos & excelência nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.
- TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- VALE, M. P. E. M.; BERTERO, O.; ALCADIPANI, R. Caminhos diferentes da americanização na educação em administração no Brasil: a EAESP/FGV e a FEA/USP. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 837-872, out./nov. 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.