

**Os Reflexos da Cultura
Organizacional na
Gestão de Recursos
Humanos: Uma
Abordagem A Partir Da UEPA
– Belém/PA**

Autores:

**Tereza Cristina Martins
Barbosa Loureiro** -
Mestre em
Planejamento em
Políticas Públicas

**Milton Cordeiro Farias
Filho** – Doutor em
Desenvolvimento
Sustentável do Trópico
Úmido – Universidade
Federal do Pará - UFPA

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar de que forma as variáveis da cultura organizacional da Universidade do Estado do Pará tem influenciado na gestão dos recursos humanos e de que maneira seus reflexos têm relação com a consecução dos objetivos da organização. Assim, por meio de pesquisa bibliográfica e da metodologia de entrevista com grupos focais na Universidade do Estado do Pará – UEPA, concluiu-se que o conhecimento da cultura organizacional da UEPA viabiliza a aquisição de uma ferramenta importante para o controle das dimensões do relacionamento interpessoal, da ética e do universo de valores da instituição e que pode ser traduzida como um sistema de símbolos e valores que formam uma espécie de filtro, mapa ou roteiro, através do qual se orientam as experiências do cotidiano na gestão organizacional, demandando processos de treinamentos e aculturação dos novos funcionários, visando o cumprimento de metas e objetivos da organização.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

Abstract

The purpose of this article is to examine how the variables of organizational culture daUniversidade of Pará has influenced the management of human resources and quemaneira your reflexes are related to the achievement of organizational goals. So por meio literature search and interview methodology with focus groups naUniversidade of Pará - UEPA, it was concluded that the knowledge of the culturaorganizacional UEPA enables the acquisition of an important tool for controledas dimensions of interpersonal relationships, ethics and the universe of values instituiçãoe which can be translated as a system of symbols and values that form a kind defiltro, map or route, through which guide the daily experiences in gestãoorganizacional, demanding processes of training and acculturation of new employees in order the achievement of goals and objectives of the organization.

Key Words: Organizational Culture. Human Resources. People Management. Public University.

Introdução

O estudo e análise da cultura de uma organização como a Universidade do Estado do Pará – UEPA, instituição de ensino público superior é de grande importância devido a sua trajetória que vem delineando a gestão dos recursos humanos, onde o processo no qual se insere como instituição pública de ensino superior, pode estar demarcado por uma diversidade de tendências administrativas, que influenciaram nas relações de trabalho.

Ao se decifrar seu universo simbólico, a dimensão da sua cultura organizacional, sua história, a gestão, como suas relações de trabalho, se estará justificando a importância da realização desta pesquisa já que compreender a cultura de uma organização leva-nos a entender sua estrutura de poder e a maneira como se desenvolve a gestão da Universidade e, nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar de que forma as variáveis da cultura organizacional da Universidade do Estado do Pará tem influenciado na gestão dos recursos humanos e de que maneira seus reflexos têm relação com a consecução dos objetivos da organização.

Cultura Organizacional

Segundo Nelson (2006), cultura é uma porção de valores de uma organização que são adotados por seus membros, sendo que valores são definidos como afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável. Cultura é um mecanismo de controle organizacional, ou um mecanismo para se manter as fronteiras.

Schein (2004), define cultura organizacional como um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham

funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para perceber os problemas, pensá-los e sentir-se em relação a eles.

As Subculturas Existentes nas Organizações

Morgan (2006), explica que nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Por exemplo, diferentes grupos profissionais podem ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização.

As divisões subculturais dentro de uma organização podem ser forjadas seguindo diferentes linhas. Grupos sociais ou étnicos podem dar origem a diferentes normas e padrões de comportamento com um impacto no funcionamento do dia-a-dia da empresa. Quando grupos com ocupações muito diferentes são colocados em relação de dependência, as organizações frequentemente acabam presenciando a guerra cultural (MORGAN, 2006). O autor diz que as pessoas podem desenvolver práticas subculturais como forma de acrescentar sentido ao que fazem, por exemplo, desenvolvendo normas e valores que promovam fins pessoais em lugar dos organizacionais.

Os Níveis da Cultura

Segundo Trompenaars (2004), a cultura é manifestada em três níveis: a) Nível Externo: representado pelos artefatos e produtos; b) Nível Intermediário: representado pelas normas e valores; e c) Centro: representado pelas premissas sobre a existência.

Conforme explica Fleury (2006), o nível explícito da cultura também é formado pelos chamados ritos que são um conjunto planejado de atividades que combinam várias formas de expressão cultural, seis tipos: a) Ritos de passagem

(processo de introdução e treinamento básico do exército); b) Ritos de degradação (processo de despedir e substituir um funcionário); c) Ritos de confirmação (seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão); d) Ritos de reprodução (atividades de desenvolvimento organizacional); e) Ritos para redução de conflito (processos de negociação coletiva); e f) Ritos de integração (festas de Natal nas organizações).

Morgan (2006) complementa dizendo que a cultura deve ser vista como base de representação, pela qual se compreende as organizações enquanto fenômenos culturais. A visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e nas mentes de seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

Explica Morgan (2006) que as organizações são mini-sociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto. Outra, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser.

O autor ainda esclarece que a relação entre o estilo de liderança e a cultura organizacional fornece descobertas sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que trabalham. Entretanto, é importante perceber que os líderes formais não têm o monopólio da criação de uma cultura organizacional. O poder que lhes é conferido possibilita estabelecer sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que tem o poder de recompensar e punir aqueles que os seguem ou os ignoram. Outras pessoas também são capazes de influenciar este processo, agindo como líderes informais ou simplesmente agindo de acordo com aquilo que são. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social, mas sim, desenvolve-se durante o curso da interação social.

Material e Método

A metodologia utilizada na pesquisa foi de cunho bibliográfico, complementada por pesquisa de campo, envolvendo uma abordagem teórico-reflexiva de caráter qualitativo que, segundo Cervo (2006, p. 37), visa “compreender, descrever e interpretar os significados que os teóricos projetam para o fenômeno sob estudo”.

O universo utilizado para a pesquisa teve como público alvo os servidores técnicoadministrativos da Universidade do Estado do Pará, lotados nos diversos campi da instituição, localizados na cidade de Belém, cujos cargos e categorias vão de nível superior, médio e operacional, cujo vínculo efetivo, temporários e serviços prestados.

A pesquisa aplicada teve como instrumento a utilização de um roteiro de entrevistas com 10 questões aplicadas a 06 grupos focais: Campus I; Campus II, Campus III, Campus IV; Campus V e Reitoria, totalizando 38 pessoas abordadas para a pesquisa.

Resultados e Discussão

O entendimento de que a cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada organização, isto é, é a maneira de ser de cada entidade e de seus participantes possibilitou observar que a missão da instituição UEPA é voltada, fundamentalmente, para a questão do ensino e formação acadêmica em contribuição ao desenvolvimento da região amazônica, coadunando-se a missão oficialmente formulada de “produzir, difundir conhecimento, formar profissionais éticos com responsabilidade social para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”.

No entanto, observou-se, principalmente entre os participantes do Campus II, o desconhecimento da Missão da Instituição para a qual trabalham e, considerando-se que a missão de uma organização é o norte para o cumprimento de seus objetivos e que também reflete seus valores, observou-se que a Instituição peca na divulgação de seus objetivos.

No caso da UEPA a gente teve várias amostras e várias reuniões, mas nunca nos foi passado assim: “A missão da UEPA é essa, o livro de instrução da UEPA é esse, o regulamento da UEPA é esse”. Por que existe uma prática organizacional que eu já vi em outras instituições que dita exatamente de uma forma organizada do que trata a instituição, mas na UEPA não é assim. (ENTREVISTADO, CAMPUSII).

Verifica-se, assim, que o entendimento da missão da UEPA possui várias vertentes, desde a formação superior, atendimento à comunidade carente, formar cidadãos para o desenvolvimento da Amazônia, pois no próprio Grupo Focal da Reitoria admite-se que a missão da Instituição não teve a devida divulgação, considerando-se que:

As pessoas não leram ou não conhecem o PDI, porque os seus gestores não deram conhecimento (ENTREVISTADO, REITORIA).

Tais resultados influenciam, sobremaneira, os valores a serem compartilhados entre os funcionários da UEPA, como decorrência de sua cultura organizacional, já que o sistema de valores pelo qual se modela a conduta dos membros de uma organização, uma vez internalizados, marca os indivíduos.

Para Schein (2004), produto das interações sociais e, a cultura é algo que está ali e os valores são formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo de suas experiências, tanto que na Instituição UEPA, caracterizada por uma maioria de funcionários concursados e com muito tempo de trabalho na mesma organização pública, entende-se que a

compreensão da missão é desvinculada da missão oficial, pois os valores compartilhados com os colegas de trabalho, em sua maioria, têm a ver com o relacionamento interpessoal que estabelecem com o grupo com o qual compartilham o cotidiano de trabalho, chegando-se a afirmar que os valores da Instituição estão perdidos, que se fala muito na teoria, mas a prática é outra.

Entende-se que os valores expressam uma dimensão da cultura organizacional tal como ela é vivenciada e deveriam representar a essência da filosofia da organização para o atingimento de seus objetivos e um guia para o comportamento de seus colaboradores, a partir da identificação de algumas influências dos valores no desenho da organização formal, devendo a gerência, o administrador ou o gestor (qualquer nome que se queira dar) ter a precípua preocupação com posicionamentos e percepções de funcionários que indiquem a existência de conflitos (Campus IV) e sua relação direta entre os problemas do ambiente de trabalho e os procedimentos pelos quais a organização tende a ser dirigida, pois o modo de gerir determina certas condutas e certos valores percebidos na organização.

A percepção de conflitos no Campus IV indica que quando um grupo ou equipe é jogado contra outro surge o conflito intergrupar, cujas causas podem estar relacionadas à gestão de recursos humanos; custos/orçamentos/recursos; opiniões técnicas; prioridades; procedimentos administrativos; programação dos trabalhos; definição de responsabilidades, ou conflitos de personalidades, afetando as relações interpessoais e a produtividade.

Segundo Tourinho (2004), para que as relações interpessoais sejam estabelecidas dentro de uma organização faz-se necessária a existência de um contato entre os que nela trabalham, uma percepção entre ela e sobre os indivíduos. A partir do momento em que se percebe o outro, não apenas em suas características físicas, mas também em seus processos mais íntimos, passa-se a se relacionar com

ele de forma positiva ou negativa, baseados em preceitos éticos ou não, como observado no Campus IV.

Pode-se observar que alguns problemas de relacionamento no contexto organizacional, podem estar ligados a inúmeros fatores, entre eles: falta de diálogo, alto grau de hierarquização, diferenças salariais, competitividade excessiva e outros (CHANLAT, 2003).

No contexto organizacional, essas relações interpessoais podem ser vistas permeadas de problemas, principalmente por causa das dificuldades em lidar com diferenças individuais. Dessa forma, começam a surgir os obstáculos, atravessando o indivíduo uma fase de perplexidade e insegurança, sem entender as incomunicações, as linguagens usadas nas organizações, revelando um fato cerceante sobre sua vontade de trabalhar bem, de fazer coisas novas, de tomar iniciativa e obter sucesso. Assim, o indivíduo percebe a complexidade conflitiva e frustrante da vida na organização, diminuindo seu entusiasmo inicial.

Chiavenato (2002) aborda que o indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais, levando em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciáveis pela organização e, dessa maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo e também a influenciar sua relação com o outro, seja este um colega ou parceiro de trabalho ou também uma organização.

A partir do exposto, torna-se importante ressaltar que em qualquer tipo de relação interpessoal estabelecida com outros indivíduos, é um problema de relações humanas, sendo a humanização do ambiente de trabalho uma questão de vital importância, isto é, o respeito, a empatia, a cordialidade, a solidariedade, a mútua ajuda entre os indivíduos que compõem o corpo técnico da organização, fazem-

se necessários para que essas relações sejam consolidadas e fortalecidas com caráter positivo, e onde os comportamentos éticos sejam uma constante.

Srouf (2003) afirma ser necessário levar em consideração a hierarquia organizacional no que concerne ao encorajamento do comportamento de competições internas no ambiente de trabalho, tendo em vista que destina o privilégio de crescimento às camadas superiores. Ou seja, aos altos cargos, evidenciando uma disputa pelo reconhecimento profissional, propiciando certo desconforto nas relações, uma vez que o fator humano está intrinsecamente ligado a toda e qualquer tarefa realizada no sistema organizacional e, ainda, que tal sistema de avaliação dos valores e percepções dos indivíduos que compõem uma organização deve, primordialmente, fazer parte da política de recursos humanos dessa organização.

Política de recursos humanos que, segundo a pesquisa, existe somente na parte funcional, apontando-se, também, que a maioria dos funcionários da UEPA a desconhecem, apesar de sua fundamental importância para o desenvolvimento dos funcionários e para o crescimento da organização, tendo em vista o estudo das tendências na área de gestão de pessoas que envolvem a utilização de ferramentas como treinamento e desenvolvimento de pessoal, como formas de propiciar melhor qualidade e produtividade laboral.

A importância de uma Política de Recursos Humanos existe, segundo Toledo (2002), na existência de uma política básica de uma organização que vise assegurar recursos humanos adequados e motivados para as operações presentes e futuras. Partindo-se dessa política básica, poder-se-ão estabelecer várias outras políticas e estratégias, que variam segundo as características e a cultura da organização.

Chiavenato (2002, p.173) define política de recursos humanos como guias para ação e que servem para prover respostas às questões ou aos problemas que

podem ocorrer com frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimentos ou solução de cada caso, sendo imperdoável que a gestão da organização não lhes dê conhecimento, tendo-se:

- A UEPA não tem ainda uma política para o servidor (CAMPUS I).
- Conhecer as políticas eu não conheço (CAMPUS II).
- Eu não conheço as políticas de recursos humanos (CAMPUS II).
- Não conheço (CAMPUS IV).
- Não, não tenho esse conhecimento. Porque da gestão mais em si fica mais em torno da reitoria, a gente não tem esse conhecimento de como é feito esse tipo de coisa lá. A gente fica mais pra cá e aqui a gente não tem como saber disso (CAMPUS IV).
- Eu não sei quais são as políticas, então eu não tenho como opinar quanto a isso (CAMPUS IV).
- Eu não conheço as políticas de recursos humanos (CAMPUS IV).
- Nem sei se existe esse setor (CAMPUS V).
- Não conheço, não sei quais são as políticas (REITORIA).
- Não tenho conhecimento, nunca ouvi falar, se foi publicado eu não tenho ciência (REITORIA).

O que se pode concluir é que políticas de (RH) são consideradas como um código de valores éticos da organização, visando dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um

tratamento uniforme para todas as situações, o que, segundo os entrevistados, não ocorre na Instituição UEPA.

Observa-se que a ausência de uma política básica de recursos humanos na UEPA também gera um choque cultural entre os antigos e os novos servidores, haja vista a introdução, pelos novos funcionários, de novos posicionamentos e percepções em relação à cultura já estabelecida pelos antigos servidores, entendendo-se que não existe na UEPA um processo de ambientação, considerando-se que o efetivo gerenciamento de recursos humanos tem exigido das organizações a implementação de programas de integração que visam à adaptação dos novos funcionários à cultura e aos objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (2005), a cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas. Ou seja, deve haver um processo de aculturação a partir da apresentação da organização, sua missão e objetivos, seus valores e cultura, sendo esta essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além de cognitivas, essas interpretações são compartilhadas coletivamente em um processo social que é o ambiente de trabalho, cuja essência é coletiva.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização e precisa ser alinhada a outros aspectos das ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecer melhor a organização.

Tal conhecimento, em relação à Instituição UEPA indica que os servidores antigos possuem um perfil de acomodação em contraposição ao anseio de mudanças (tanto pessoais quanto profissionais) e desejo de crescimento dos novos funcionários que “não vestem a camisa”, já que prevêem (ou percebem) que uma instituição pública não atende a seus desejos de crescimento e desenvolvimento profissional resultantes de uma cultura pessoal ou individualizada característica do mundo moderno, considerando-se que o funcionário antigo, arraigado e com sentimento de pertencimento à Instituição, se sente em um mundo à parte, esquecendo-se que fora da Instituição, existem oportunidades que os novos desejam abraçar.

- O que eu percebo é que, pelo menos o grupo com que eu me relaciono, que é um grupo que entrou lá em 88 é um grupo que tem mais compromisso, que vestiu a camisa [...] Enquanto eles não passarem em outros concursos ficarão por aqui. Então, essa falta de compromisso, de envolvimento, talvez crie esse choque, por que a gente quer que o cara trabalhe, quer que ele cumpra horário, que ele cumpra tarefas, que ele faça, que ele se engaje e ele não quer por que isso não interessa muito, ele está por aqui de passagem(ENTREVISTADO, REITORIA).

Essa cultura pessoal ou individual são os valores que as pessoas enxergam como importantes para si próprios, ou a maneira como vêem a si mesmas. Esta visão complementa as demais, estabelecendo o elo entre a cultura individual e a cultura corporativa, a qual é formada por essas mesmas pessoas. O choque gerado entre antigos e novos funcionários não influencia a visão pessoal e a organização como uma cultura já estabelecida em sua história institucional, tende não somente a filtrar os indivíduos admitidos como ‘expulsa’ ou tenta excluir aqueles que não se conformam com a cultura atual.

Nesse contexto, observa-se que os funcionários antigos vivenciaram eventos ou fatos que marcaram a história institucional da UEPA, citando-se como referência o Projeto de Interiorização, política utilizada na esfera educacional de

expansão da educação superior pública para o interior, procurando diminuir a desigualdade de oferta concentrada em sua maioria na capital, proposta inicialmente desacreditada:

- Eu posso dizer que a participação no desenvolvimento na época a gente deu uma contribuição eficiente [...] Então, a contribuição que essa experiência institucional teve para mim, foi gratificante, mesmo porque a gente foi para os interiores, muita gente falou que agente ia gastar dinheiro lá em vão, mas não (CAMPUS I).

Do mesmo modo, cita-se o investimento na biblioteca da Instituição que, segundo Ferreira (1986, p. 279), “é uma coleção pública ou privada de livros e documentos congêneres, organizada para estudo, leitura e consulta”, considerando-se que a informação constitui-se num insumo de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade:

- Quando eu cheguei aqui, a biblioteca ali no terceiro bloco toda sucateada e depois uma nova reitoria, uma nova gestão teve aquele olhar diferenciado que até hoje a gente vê o que mudou, um olhar diferente para a biblioteca, o investimento muito grande nas bibliotecas (CAMPUS II).

Na área de recursos humanos, observa-se a influência do fundador da Escola da Educação Física, professor Nagib Matni, em relação ao modo de gerir pessoas, além do que se tem atualmente a área de RH como responsável pelo colaborador dentro da organização e também como mediador entre a satisfação dos funcionários e o clima da organização, haja vista que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem ser consideradas com as principais fontes que a organização possui e que são responsáveis pelo clima organizacional:

- [...] o fundador da Escola de Educação Física, professor Nagib Matni [...] ele nos deixou um legado de recursos humanos porque ao mesmo tempo em que ele nos mostrou como deveria ser feita a coisa, ele nos deu exemplos também do que nós não deveríamos fazer [...] ele deixou um legado de recursos humanos muito bons, de como tratar das pessoas, de como você administrar sem mandar, então são ensinamentos que ele deixou e que eu vou levar pro resto da minha vida (CAMPUS III).

Percebe-se, assim, que quem cria o ambiente são as pessoas, e somente elas podem torná-lo agradável, fluido e positivo. As pessoas influem no ambiente e este, sem dúvida, é determinante para que se atinja a qualidade. Portanto, pode-se afirmar que reside nas pessoas a responsabilidade pela qualidade de tudo aquilo que está a sua volta a partir da sensibilidade do gestor em perceber que lida com pessoas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Observa-se que os participantes da pesquisa percebem a área de RH como aquela que é responsável pela administração de questões de progressão funcional, planos de saúde e outros benefícios, além do Plano de Cargos e Salários que, segundo Lara (2002), tradicionalmente, só leva em conta os requisitos do cargo e o valor correspondente dos salários, influenciando as referências do mercado. Não considera se os ocupantes dos cargos possuem os requisitos de competência e habilidades exigidos. Em vez disso, leva em conta o tempo de casa e fatores vagos e subjetivos chamados de mérito ou desempenho, quase sempre fatores de comportamento ou conduta, tais como dedicação, assiduidade, cooperação e outros, que são característicos de avaliação no serviço público.

Pelas práticas tradicionais, os empregados que atendem a 100% dos requisitos de competências e habilidades são quase sempre nivelados com aqueles que atendem a 80% ou 70%, o que representa um grande despropósito e uma grande injustiça, só recentemente percebidos pelas organizações e há muito tempo sentidos pelos empregados (LARA, 2002).

A avaliação de como a comunicação favorece o desempenho das atividades e os processos de trabalho na UEPA indicam sérias dificuldades da Instituição.

Para Caravantes e Bjur (2006), um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não manipulativo, onde as necessidades de defesa são minimizadas. Para os autores, a comunicação é a cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas. Uma comunicação ineficiente poderá condenar ao insucesso a mais habilidosa das iniciativas do gerenciamento da qualidade (BROCKA e BROCKA, 2004):

- A UEPA tem uma dificuldade na comunicação [...] como chegar em um funcionário, como ganhar a confiança de um servidor. E em relação ao ambiente [...] eu acho que os processos a gente tenta realizar na medida do que isso esbarra de novo na questão da estrutura (CAMPUS I).

- A comunicação até existe, eu vejo que ela até existe só que a comunicação ainda não

chama tanto para criar uma unidade, ela vem do gestor para baixo, é pra fazer acontecer e “cumpra-se”, é para criar exigências [...] Quando a gente toma conhecimento de algo já ocorreu (CAMPUS I).

- A comunicação aqui [...] tem algum tipo de problema, por ser um campus muito extenso, [...] os servidores ficam muito distantes dessa parte administrativa, aqui nem essa comunicação via telefone ou outros meios de comunicação, às vezes até quando algum comunicado chega fica muito demorado e também chega às vezes fragmentado ou de forma inapropriada (CAMPUS III).

Mediante tais ponderações, observa-se que as dificuldades apontadas no processo de comunicação da UEPA e sua influência nos processos de trabalho decorrem de deficiências tecnológicas e gerenciais em relação aos sistemas de

comunicação interna na organização, entendendo-se que a comunicação interna deve deixar de ser uma atividade secundária para se tornar uma valiosa ferramenta de gestão, contribuindo não só para a capacitação profissional (INTRANET), mas também para a competitividade, já que funcionários bem informados são considerados um referencial no que concerne à qualidade dos serviços prestados, bem como influencia na satisfação dos funcionários da Instituição, remetendo a questão sob o ponto de vista da gestão do processo comunicacional na instituição UEPA:

- Essa é uma questão que sempre foi problemática na Universidade. A questão de andamento dos processos, da aceleração desses processos, mas também pela questão de comunicação.

Nesse contexto, o processo de socialização dos servidores também é prejudicado pela deficiência no processo de comunicação interna, já que os funcionários novos são “jogados” no ambiente de trabalho no qual são lotados, muitas vezes ficando a cargo do setor ou departamento sua própria apresentação, sendo raras as iniciativas do setor de contratação no sentido de apresentar e/ou socializar os novos funcionários:

- Elas só são colocadas aleatoriamente e nós ficamos: “Você é concursado? É estagiário? Qual o seu nome?”.

- Nem apresentação de servidor existe.

- Não, eu desconheço esse processo de quando chegar um servidor novo ele ser apresentado [...] Ele vai se socializando com os colegas no dia a dia.

- Não existe quando o servidor está ingressando; onde há esse entrosamento é quando há as festas comemorativas aqui na instituição, no campus em particular; E aquele momento é o pouco momento que há essa integração. Mas não que seja uma política da instituição.

- *A socialização acontece ao léu, acontece naturalmente, acontece “na marra”, acontece naturalmente.*

Como bem coloca um dos entrevistados, a apresentação e socialização dos novos funcionários são de responsabilidade do gestor de recursos humanos e, nesse contexto, o papel do gestor público na atualidade tem sido bastante questionado e muito importante para alcançar os objetivos das instituições governamentais, o desafio em liderar eficazmente ou não se torna uma peça fundamental para o desenvolvimento da entidade governamental e o administrador de recursos humanos eficiente tem que ser capaz de compreender e de lidar com os problemas econômicos e técnicos, mas precisa também lidar com pessoas.

Para Chiavenato (2005), os desafios que se impõem para as atividades de gestão de pessoas envolvem atividades que são fundamentais para o esforço de melhoria de produtividade e satisfação da equipe de trabalho: em primeiro lugar a socialização dos novos colaboradores associada à qualidade da comunicação dos gestores com os membros da equipe, estimulando a cooperação entre os componentes da equipe de trabalho; a busca de solução de problemas óbvios e/ou imediatos; monitoramento das mudanças e, fundamentalmente, o estímulo ao trabalho em equipe, que proporciona um maior conhecimento pessoal e melhor conhecimento dos outros; melhor inter-relacionamento pessoal e maior integração grupal, além de despertar o sentido de solidariedade; confiança mútua, o descobrimento do outro, levando à maturidade grupal e criando um ambiente propício ao aumento de produtividade.

Assim, dentre os pontos fracos da Instituição UEPA, foram citados: a gestão e a ausência de um programa de socialização de novos funcionários, já que é o fator humano que forma as organizações é que constitui a cultura organizacional.

No entanto, chama-se a atenção para o indicativo de uma gestão autoritária na UEPA, contrapondo-se à tendência de uma gestão participativa nas organizações que, como a UEPA, se quer moderna e de auxílio ao desenvolvimento da região amazônica.

Para Martins (2001), o simples fato de dominar ou possuir pessoas não leva a nenhum lugar como também não gera nenhuma riqueza. Somente o desenvolvimento de talentos e habilidades de um indivíduo, que atue de maneira espontânea e comprometida com objetivos claros, a partir de um trabalho integrado pode criar resultados de valor.

Por isso, é necessário gerenciar competências e não pessoas, pois cada indivíduo precisa ser estimulado a desenvolver-se como cidadão. Cabendo então à organização realizar o desenho estratégico de seu negócio e definir quais as competências exigidas para a realização de seu projeto organizacional. É a partir daí que o Capital Humano pode ser estabelecido e avaliado.

Para haver a gestão do Capital Humano, é preciso que a organização invista em alguns aspectos importantes tais como: capital intelectual, capital social e capital emocional. Como é possível perceber, o caminho para uma organização crescer e se desenvolver é cheio de desafios, porém, aqueles que se lançarem com determinação e coragem e se esforçarem em desenvolver seu Capital Humano estarão garantindo uma posição de destaque na sociedade.

Nesse contexto, identifica Chiavenato (2002), as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, ou seja, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Para tanto, também as atividades culturais podem contribuir para a identificação do servidor com a cultura da Instituição UEPA, pois, segundo

Muylaert (2000), a cultura refere-se às atividades nos campos da arte, da literatura, da música, do teatro, da dança, ou qualquer outra que expresse uma forma de organização social. Para o autor, a cultura existe não só como manifestação original e exclusiva de um determinado povo, mas também de outros, num intercâmbio de experiências e realizações, o que não ocorre na Instituição UEPA, em vista dos muitos depoimentos.

Por fim, apurou-se o nível de satisfação dos participantes em relação ao ambiente organizacional da UEPA, verificando-se uma maioria atribuindo alta satisfação e o sentimento de pertencimento à Instituição, fundamentalmente entre os funcionários antigos.

Em resumo, aponta-se que a pesquisa, conforme a amostra, que as deficiências indicadas são decorrência de uma gestão característica de uma instituição pública, que depende do orçamento do Estado, mas que poderia gerenciar seus recursos humanos visando sua valorização, considerando-se que para Mattos (2007), a valorização humana em uma organização se importa com a plenitude da realização do homem.

Os fundamentos da política de valorização do homem implicam numa visão integrada com as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoções, etc. Se estas funções forem vista de maneira meramente departamental, corre-se o risco de se burocratizarem. Integrá-las significa investir numa cultura de participação, ou seja, faz parte de um processo em que não participe apenas o responsável pelo departamento de recursos humanos, mas de que os gestores de outras áreas e os funcionários possam participar na tomada de decisão referente às questões citadas como deficientes na instituição UEPA.

Considerações Finais

A temática abordada neste trabalho, cultura organizacional, é o mapa de orientação que norteia os caminhos pelos quais a instituição UEPA estruturou e vem estruturando sua organização tanto formal quanto informalmente. A análise da cultura organizacional e dos elementos que tanto podem ser integradores quanto desintegradores dos relacionamentos entre seus funcionários fornecem subsídios para orientar os rumos de eventuais mudanças na organização, fundamentalmente em relação à política de recursos humanos.

Considera-se que o conhecimento da cultura organizacional da UEPA viabiliza a aquisição de uma ferramenta importante para o controle das dimensões do relacionamento interpessoal, da ética e do universo de valores da instituição e que pode ser traduzida como um sistema de símbolos e valores que formam uma espécie de filtro, mapa ou roteiro, através do qual se orientam as experiências do cotidiano na gestão organizacional, demandando processos de treinamentos e aculturação dos novos funcionários, visando o cumprimento de metas e objetivos da organização.

Referências Bibliográficas

BROCKA, Bruce & BROCKA, Suzanne M. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 2004.

CARAVANTES, Geraldo & BJUR, Wesley. **Readministração em ação**. São Paulo: Makron Books, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

CHANLAT, Taylor. **A organização multicultural**. The Executive, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Os novos paradigmas**. Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque. **Novo Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Afonso e Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: asexperiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao séculoXXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho nomodelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing Cultural e Comunicação Dirigida**. 5ª ed. São Paulo: Editora Globo, 2000.

NELSON, Reed. **Cultura organizacional**. Vencendo o dragão da resistência. Rio de Janeiro. Imagem, 2006.

SHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. San Francisco – Ca: Jossey – Bass Publishers, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura – poder – comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 2001.

TOURINHO, N. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. 2ª ed. São Paulo: IBRASA, 2004.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da Cultura**. Como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.