

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS
DA SOCIEDADE**

MARIA OLIVEIRA DE MORAES

**RELAÇÃO DE GÊNERO E PODER: estudo comparativo de tipologia
da cultura organizacional em duas universidades públicas**

Campina Grande - PB

2006

MARIA OLIVEIRA DE MORAES

**RELAÇÃO DE GÊNERO E PODER: estudo comparativo de tipologia
da cultura organizacional em duas universidades públicas**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Sociedade, Área de concentração Educação, Linguagem e Diversidade Cultural, Linha de pesquisa Estudos Culturais, elaborada após integração curricular do Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade.

Orientadora: Prof^a Sudha Swarnakar, Doutora
Mestrado interdisciplinar em Ciências
da Sociedade - UEPB

Co-orientadora: Prof^a Sandra Leandro Pereira, Doutora
Programa de Pós-Graduação em
Administração - UFPB

Campina Grande – PB

2006

M827g Moraes, Maria Oliveira de.

Gênero e poder: estudo comparativo da tipologia da cultura organizacional em duas universidades públicas paraibanas./ Maria Oliveira de Moraes. – Campina Grande: UEPB, 2006.

165f.:il.color

Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade) – Universidade Estadual da Paraíba

“Orientação: Profª Drª Sudha Swarnakar, Pró-reitoria de Pós-Graduação”

1.Administração-Cultura Organizacional 2. Cultura-Gênero-Poder
I. Título

22. ed. CDD 658.001

MARIA OLIVEIRA DE MORAES

**RELAÇÃO DE GÊNERO E PODER: estudo comparativo de tipologia
da cultura organizacional em duas universidades públicas**

Aprovada em ____ de ____ de ____

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª Sudha Swarnakar, Doutora

Universidade Estadual da Paraíba

(Presidente – Orientadora)

Profª . Auri Donato da Costa Cunha, Doutora

Universidade Estadual da Paraíba

(Examinadora)

Prof. Lucinaldo dos Santos Rodrigues, Doutor

Universidade Federal da Paraíba

(Examinador)

Dedico este trabalho a minha mãe, **Luzia Alfredo de Oliveira** e as minhas filhas **Ruth de Cássia, Raquel Virgínia e Renata Cellys**, meus eternos amores e companheiras, com as quais sempre pude contar com o apoio incondicional a todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, mestre e onipotente, que me cobriu de força e coragem, fazendo-me forte para vencer a angústia dos dias e noites de solidão na vasta imensidão do pensar.

A minha mãe, pelos valores ensinados desde a minha tenra idade o que tanto me ajuda, hoje, a entender melhor as pessoas.

As minhas filhas, Ruth, Raquel e Renata pela compreensão por todo o tempo que estive ausente em suas vidas e que com seus olhares doces e sinceros iluminaram-me nos diversos caminhos tomados.

A minha orientadora, professora Dra. Sudha Swarnakar que durante orientações esteve sempre disponível, de forma flexível, compartilhando suas experiências e seus conhecimentos para que minhas dúvidas fossem sanadas e dando forças para que eu pudesse chegar à realização desse trabalho.

A Profa. Dra. Sandra Leandro Pereira, todo meu carinho, incentivadora constante, que com muita segurança e competência me co-orientou, com seus conhecimentos e sabedoria, e me acolheu no momento que eu mais precisei.

As professoras e aos professores do curso que dispensaram seus preciosos tempos, dando-nos atenção para que pudéssemos chegar até o desenvolvimento da pesquisa.

Ao Prof. Dr. Lucinaldo dos Santos Rodrigues e a Profa. Dra. Auri Donato da Costa Cunha que me deram o prazer aceitando em participar da Banca Examinadora, que tanto acrescentaram a este estudo com as observações e considerações.

Ao Prof. João Agnaldo pelas orientações estatísticas e a Profa. Vanilda Lopes pela revisão gramatical.

Aos dirigentes da UFPB e da UEPB que contribuíram com esta pesquisa de forma bastante receptiva.

As nossas colegas e aos nossos colegas de turma por dividirem os conhecimentos na interação e discussões de sala de aula compartilhando nossas dúvidas e saberes.

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, direta ou indiretamente, meu carinho, e em especial aos amigos Antonio Augusto Brasileiro, Thiago Cavalcante, Brunno Lopes e a amiga Suzana Guerra.

A Universidade Federal da Paraíba e a Secretaria de Educação do Município de João Pessoa pela oportunidade proporcionada de podermos renovar nossos conhecimentos para nossa formação e prática profissional.

Às amigas e amigos da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento-UFPB e da Coordenação de Educação de Jovens e Adultos-SEDEC pelo apoio e incentivo, bem como a César, Roberto (ex-secretário) e a Camilla secretária do curso de Mestrado

Interdisciplinar em Ciências da Sociedade, que sempre nos atenderam com atenção.

RESUMO

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas que tem como papel proporcionar um senso de identidade a todos os membros da organização. A presente pesquisa tem como objetivo principal estudar a relação entre gênero e poder, tendo como base de orientação as tipologias da cultura organizacional da universidade Federal da Paraíba-UFPB (campus I – J. Pessoa) e Universidade Estadual da Paraíba-UEPB (Campina Grande) na percepção dos dirigentes de cargos de chefias. O poder, nesta pesquisa, se estabelece a partir das relações cotidianas marcadas pela hierarquia que se constitui pelos lugares, ocupados por homens e mulheres, na estrutura administrativa de tomadas de decisões das duas instituições. Utilizou-se para nortear tal estudo, a tipologia de cultura organizacional proposta por Quinn e Kimberly (1984), correspondente às tipologias: cultura grupal, cultura inovativa, cultura racional e cultura hierárquica. O estudo também teve como suporte teórico as dimensões de cultura organizacional defendidas por Moscovici (1988), tais como: dimensão material, dimensão psicossocial ou política e dimensão ideológica. Para coleta dos dados foi utilizado como instrumento e técnica o questionário estruturado com perguntas fechadas, padronizadas e ordenadas a nível de caracterização. A metodologia adotada foi descritiva de abordagem quantitativa. Os resultados apontaram que na UFPB, dentre da amostra estudada, a maioria dos ocupantes de cargos é do sexo masculino e na UEPB é do sexo feminino, contudo, nas duas universidades, os cargos de alta gerência, de maior poder de decisões, estão centrados nas mãos dos homens, conformando, dessa maneira, uma estrutura hierárquica permeada pela desigualdade de gênero. No que tange a cultura organizacional, os dados revelaram a cultura racional como sendo a subjacente nas duas universidades, essa caracterizada pelos pressupostos de realização, desempenho e busca de resultados. As culturas que obtiveram menor representação, com base nos dados, foram a cultura hierárquica, ocupando o segundo nível de significância para a UFPB e terceiro para a UEPB; a inovativa como a segunda mais significativa para a UEPB e a terceira para UFPB e a grupal a ocupar o menor nível de significância nas duas universidades.

Palavras-Chave: Cultura. Cultura organizacional. Gênero. Poder. Universidade.

ABSTRACT

The organizational culture can be understood as a set of values, conditions, beliefs, expectations, attitudes and shared norms which have the role to provide a sense of identity to all members of the organization. Present research aims at studying the relationship between gender and power, having as a basis the typologies of the organizational culture at Universidade Federal da Paraíba- UFPB (campus I- João Pessoa) and Universidade Estadual da Paraíba- UEPB (Campina Grande), taking into account the heads axel in charge of managing positions. Power, in this research, is established through the daily relationships marked by the hierarchy that is constituted by places, occupied by men and women, in the administrative structure while making decisions in both institutions. To give direction to such a study, the typology adopted is the one proposed by Quinn and Kimberly (1984), referring to the organizational culture corresponding to: group culture, innovative culture, rational culture and hierarchic culture. Proposed theoretically, the study was based on the various dimensions of the organizational culture by Moscovici (1988), such as: material dimension, psychosocial or political dimension and ideological dimension. To collect the data for this research, we used a structured questionnaire with closed, standardized and questions. The methodology adopted is descriptive with a qualitative approach. The results claim that, at UFPB, among the sample studied, most of the positions are occupied by men, and, at UEPB, the majority is occupied by women. However, in both universities, the highest managing positions, those which own the power to make decisions, are under the responsibility of men, shaping, thus, a hierarchical structure formed by the inequality of gender. Concerning the organizational culture, the data reveals the rational culture that underlies both universities. This rational culture is characterized by the conditions of accomplishment, performance, and search of results. The cultures that obtained the lowest representation, according to the data, were the hierarchic culture, whose level of significance was second and for UFPB and secondary, terciary to UEPB; the innovative culture which is the second most significant to UEPB and the terciary to UFPB; finally, the group culture which had the lowest level of significance in both universities.

Key-words: Culture. Organizational Culture. Gender. Power. University.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Dimensões da Cultura Organizacional | 34 |
| Figura 2: Síntese das Culturas Organizacionais da UFPB e UEPB | 136 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Desenvolvimento da Cultura Organizacional | 47 |
| Quadro 2: Questões de pesquisa do Bloco II | 71 |
| Quadro 3: Variáveis distribuídas por dimensões e cultura organizacional | 72 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1: Distribuição do sexo por instituição | 85 |
| Tabela 2: Distribuição por faixa etária | 87 |
| Tabela 3: Distribuição do estado civil por instituição | 88 |
| Tabela 4: Distribuição por grau de instrução | 90 |
| Tabela 5: Distribuição do quantitativo de filhos por idade | 92 |
| Tabela 6: Distribuição do tipo do vínculo na instituição | 93 |
| Tabela 7: Distribuição da categoria funcional por instituição | 94 |
| Tabela 8: Distribuição da jornada de trabalho por instituição | 95 |
| Tabela 9: Distribuição da chefia (grau hierárquico: alta gerência, média e baixa) por instituição | 97 |
| Tabela 10: Distribuição da forma de condução ao cargo por instituição | 98 |
| Tabela 11: Distribuição da concorrência ao cargo que ocupa por instituição | 100 |
| Tabela 12: Fidedignidade do instrumento de pesquisa por instituição | 103 |
| Tabela 13: Distribuição do valor de fidedignidade por bloco de questões | 105 |
| Tabela 14: Relações interpessoais no ambiente de trabalho | 114 |
| Tabela 15: Repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho | 115 |
| Tabela 16: Papel do dirigente na instituição | 121 |
| Tabela 17: Percepção da tipologia da cultura organizacional | 126 |
| Tabela 18: Distribuição percentual da cultura organizacional da UFPB | 134 |
| Tabela 19: Distribuição percentual da cultura organizacional da UEPB | 135 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: Distribuição do sexo por instituição | 86 |
| Gráfico 2: Distribuição por faixa etária | 87 |
| Gráfico 3: Distribuição por estado civil | 88 |
| Gráfico 4: Distribuição por grau de instrução | 90 |
| Gráfico 5: Distribuição do quantitativo de filhos por idade | 92 |
| Gráfico 6: Distribuição do tipo de vínculo na instituição | 93 |
| Gráfico 7: Distribuição da categoria funcional por instituição | 94 |
| Gráfico 8: Distribuição da jornada de trabalho por instituição | 96 |
| Gráfico 9: Distribuição das chefias por instituição | 97 |
| Gráfico 10: Distribuição das formas de condução ao cargo por instituição | 99 |
| Gráfico 11: Distribuição da concorrência ao cargo que ocupa por instituição | 100 |
| Gráfico 12: Culturas organizacionais da UFPB | 134 |
| Gráfico 13: Culturas organizacionais da UEPB | 135 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviatura

e.g. Exemplo

P. Paramétrico

Siglas

| | |
|--------------|---|
| CCA | Centro de Ciências Agrárias |
| CCBS | Centro de Ciências Biológicas e da Saúde |
| CCEN | Centro de Ciências Exatas e da Natureza |
| CCHLA | Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes |
| CCJ | Centro de Ciências Jurídica |
| CCS | Centro de Ciências da Saúde |
| CCSA | Centro de Ciências Sociais, Aplicadas |
| CCT | Centro de Ciências e Tecnologia CE - Centro de Educação |
| CT | Centro de Tecnologia |
| CFT | Centro de Formação de Tecnólogo |
| CEDUC | Centro de Educação |
| DAS | Denominação de gratificação para cargos na esfera federal |
| DE | Dedicação Exclusiva |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| MARE | Ministério da Administração e Reforma do Estado |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| UFPB | Universidade Federal da Paraíba |
| UEPB | Universidade Estadual da Paraíba |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| INTRODUÇÃO | 16 |
| CAPÍTULO I | 25 |
| FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 25 |
| 1.1 Noções Básicas e Definições de Cultura Organizacional | 25 |
| 1.2 Elementos da Cultura Organizacional | 35 |
| 1.2.1 Valores Organizacionais | 35 |
| 1.2.2 Crenças e Pressupostos | 39 |
| 1.2.3 Ritos, rituais e Cerimônia | 39 |
| 1.2.4 Estórias e Mitos Organizacionais | 41 |
| 1.2.5 Normas Organizacionais | 42 |
| 1.2.6 Tabus Organizacionais | 42 |
| 1.2.7 Heróis Organizacionais | 43 |
| 1.2.8 Comunicação | 43 |
| 1.3 Formação e Manutenção da Cultura Organizacional | 44 |
| 1.4 Gestão na Cultura Organizacional | 52 |
| 1.5 As Relações de Gênero no Contexto da Globalização | 54 |
| 1.6 Relações de Poder no Contexto Social | 58 |
| 1.7 Gênero e Relação de Poder nas Organizações | 63 |
| CAPÍTULO II | 67 |
| ASPECTOS METODOLÓGICOS | 67 |
| 2.1 Caracterização Geral da Pesquisa | 67 |
| 2.2 Universo e Amostra | |
| 2.3 Técnicas e Instrumento de Coleta de Dados | |
| 2.3.1 Teste Piloto | 72 |
| 2.3.2 Coleta de Dados | 73 |
| 2.4 Técnica de Tratamento de Dados | 74 |
| CAPÍTULO III | 75 |
| ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 75 |
| 3.1 Caracterização Geral da Universidade | 75 |
| 3.1.1 A Universidade Federal da Paraíba | 81 |
| 3.1.2 A Universidade Estadual da Paraíba: breve histórico | 83 |
| 3.2 Perfil Sócio-Demográfico dos Pesquisados | 85 |
| 3.3 Composição e Cargos em Relação ao Gênero e Validação Interna do Instrumento | 101 |
| 3.4 Cultura Organizacional Subjacente com Base na Relação Gênero e Poder | 106 |
| 3.5 Tipologias de Culturas Organizacionais Subjacentes na UFPB e UEPB | 134 |
| 3.6 Síntese Integrativa dos Achados | 144 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 150 |

| | |
|---|-----|
| RECOMENDAÇÕES | 153 |
| REFERÊNCIAS | 157 |
| GLOSSÁRIO | 162 |
| APÊNDICE – Instrumento de Pesquisa | 167 |

INTRODUÇÃO

A introdução do termo cultura na literatura organizacional é relativamente recente. As últimas duas décadas do século XX foram marcadas por um crescente interesse dos profissionais e pesquisadores que estudam a dinâmica das organizações, como uma forma de conhecer melhor o comportamento organizacional, para elaboração de estratégias eficientes que visem maximizar o desempenho. O estudo da cultura possibilita compreender as relações de poder, regras estabelecidas, comportamento, interesse e expectativa dos membros. Dessa forma, a identificação e compreensão da cultura organizacional é, essencialmente, importante para que se possa atuar de forma consistente na organização para obtenção de mudanças requeridas pelo contexto social.

As organizações apresentam uma cultura característica de sua própria configuração organizacional, individualizada do conjunto das demais, adquirindo sua própria forma de personalidade organizacional, sendo manifestada e caracterizada por seus membros, de forma que se pode citar a cultura do setor público ou privado.

De modo geral, a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, normas, ideologias e costumes partilhados pelos membros na organização e são formados da interação social, gerando padrões de comportamentos coletivos que estabelece uma identidade entre seus membros, diferenciando-a de outras organizações (SROUR, 1998).

Toda cultura organizacional mantém, em sua estrutura, uma forma de poder. As universidades se organizam, administrativamente, conforme hierarquia de cargos e funções estabelecidos em organograma, legitimando formalmente seus dirigentes ao exercício do poder inerente a função que ocupa, pois se trata de influenciar o comportamento de outras pessoas induzindo-as a agirem de acordo com determinadas expectativas.

No que se refere à participação da mulher no processo de decisão, ainda é imensamente limitada. É fato público e notório, além de empiricamente comprovado, que as mulheres estão em geral sub-representadas nos órgãos, no exercício do poder, pois a promoção não corresponde jamais ao peso relativo da população feminina. Na esfera do Executivo, essa disparidade torna-se, particularmente, acentuada como foi possível observar nos níveis mais elevados de decisão, através de levantamento realizado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, relativo ao ano 2000.

Mesmo que as mulheres apresentem escolaridade superior aos homens, geralmente, eles têm a preferência no momento de ocupar cargos de maior responsabilidade. Conforme Lima (2004, p.57), “os lugares ocupados pelas mulheres no mundo do trabalho ainda são de forte desigualdade”. Em geral, as mulheres recebem salários menores e têm dificuldades de oportunidades para ascensão profissional, mesmo quando seu grau de escolaridade é mais elevado que o dos homens.

A trajetória da mulher, de acordo com a literatura, mostra que, até o início do século passado, as mulheres não podiam trabalhar sem a devida autorização dos maridos ou dos pais. Porém, nas últimas décadas, com a sua luta constante em busca de espaço e reconhecimento profissional, as mulheres vêm conseguindo derrubar as barreiras que bloqueiam a sua ascensão a postos hierárquicos em níveis altos e, assim, avançar no mercado de trabalho.

Foram as mulheres que primeiro questionaram o sistema de desenvolvimento baseado no patriarcalismo, cuja prática resulta no domínio e marginalização feminina. A partir desse questionamento, teve início a modificação da hierarquia que mantinha as mulheres subjugadas e em situações muitas vezes humilhantes. Essa luta começou a render frutos mais eficazes a partir de 1917, quando as brasileiras ganharam o direito de ingressar no serviço público.

Várias organizações de natureza política, criadas na década de 1920, contribuíram para a luta no sentido de garantir mais espaço para a mulher no cenário brasileiro. Em 1920, as mulheres se integraram ao movimento sindical, outro marco importante na conquista de direitos profissionais. Em 1932, conquistam o direito ao voto, por ocasião da aprovação do Código Eleitoral. Em 1933, a médica Carlota Pereira Queiroz tornou-se a primeira deputada brasileira. E no ano seguinte, a Assembléia Constituinte garantiu o princípio da igualdade entre os sexos ao regulamentar o trabalho feminino, equiparar o salário e conceder à mulher o direito ao voto. (TABAK, 1994 e 2002). Desde então, as brasileiras vêm lutando para conquistar seu espaço no mercado de trabalho por competência e merecimento, buscando

mudar conceitos e interpretações, auxiliando, assim, de forma efetiva na promoção da igualdade de oportunidades e no tratamento no ambiente de trabalho.

A presença das mulheres na esfera de decisões políticas é, todavia, muito reduzida, especialmente em termos de participação no Poder Executivo Federal. Segundo Hirata (2002), as mulheres executivas nas organizações representam uma minoria ascendente. Entretanto, transformações já se operam, na política, em nível dos municípios, sendo marcante a presença feminina nas prefeituras, fortalecendo a confiança da população na mulher.

Evidencia Santos (2004, p. 220) que “o interesse da mulher por vencer profissionalmente, seguindo uma carreira que lhe ofereça oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional”, também poderá lhe provocar conflitos. A dupla jornada de trabalho, no sentido de equilibrar o sucesso profissional com a demanda de casa, poderá constituir-se em um entrave ou em uma alavanca para a gestora lidar com as várias tarefas ao mesmo tempo e agregar valor afetivo ao trabalho, como exige os tempos pós-modernos.

Com a inserção das mulheres ao mercado de trabalho, a teoria organizacional começa a introduzir o conceito de gênero na análise das organizações. Segundo Scott (1995, p.72, 75) a palavra gênero surgiu, inicialmente, entre as feministas americanas que “queriam enfatizar o caráter fundamentalmente social das distinções baseadas no sexo” e questionavam os estudos sobre mulheres, centrados de forma demasiada na mulher e não se poderia compreender qualquer um dos sexos por meio de um estudo separado. Assim, o termo gênero foi utilizado para introduzir uma abordagem relacional e analítica, rejeitando o determinismo biológico implícito no uso de termos sexo ou diferença sexual, como aqueles que tentam explicar as diversas formas de subordinação feminina, através de um denominador comum de que “as mulheres têm a capacidade para dar a luz e de que os homens têm uma força muscular superior”.

Com a premissa da utilização do vocábulo *gênero* para indicar as relações sociais, entre os sexos, a referida autora (op.cit. p. 75) enfatiza que o termo gênero “torna-se uma forma de indicar ‘construções culturais’ – a criação inteiramente social de idéias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres” , reportando-se às origens sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres. Dessa forma, gênero torna-se uma categoria útil, mediante propagação dos estudos sobre sexo e sexualidade, para a distinção da prática sexual, com relação aos papéis sexuais atribuídos às mulheres e aos homens, de acordo com a cultura da qual fazem parte.

Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças e valores, costumes e práticas sociais. Para Motta e Caldas (1997, p.16), “Cultura é um conceito antropológico e sociológico” que poderá ter múltiplas definições. Segundo esses autores, alguns estudiosos vêem cultura de acordo com a forma como uma comunidade ou grupo satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Para outros, cultura é a maneira pela qual uma comunidade determina seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

As pessoas nascem, crescem, vivem e se comportam em um ambiente social e dele recebem uma complexa e contínua influência no decorrer de toda sua vida. Da mesma forma, como ocorre na sociedade, cada organização social ou empresa também tem a sua cultura e características, ou seja, a sua própria cultura organizacional.

Para Srour (1998, p. 175), nas organizações, a cultura entremeia todas as práticas, construindo um conjunto de representações mentais, formando um sistema coerente de significação consistente que “procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos” a serem alcançados e das mesmas maneiras de agir. A cultura representa o ambiente de crenças e valores, de costumes, de tradições, de conhecimentos e práticas de convívio social e, ainda, de relacionamento entre as pessoas, exprimindo assim a identidade da organização.

E quando esta organização é uma instituição de ensino superior, levando-se em consideração a importância que traz em suas origens de ser comprometida com a cultura e a ciência universal, devendo estar preparada para desempenhar suas múltiplas funções (ensino, pesquisa e extensão) na sociedade, voltada para a formação de profissionais de alto nível, além de ser um espaço de debate e circulação de idéias, a fim de cumprir o seu papel político de conscientizadora e transformadora social, esta instituição desafia seus dirigentes, homens e mulheres a ultrapassarem as barreiras das dificuldades do contexto desse último século em relação às questões sociais, políticas e culturais atuais.

Assim, nada mais oportuno do que trazer ao centro das análises duas instituições de ensino superior, UFPB e UEPB, para, a partir delas, ser feito um estudo sobre a relação entre gênero e poder, tendo como base de orientação as tipologias da cultura organizacional da Universidade Federal da Paraíba-UFPB (Campus I-J. Pessoa) e Universidade Estadual da Paraíba-UEPB (Campina Grande), na percepção dos dirigentes de cargos e chefia.

Srour (op.cit. p.186) assegura que poder é visto como uma relação de “dominação de sujeição entre governantes e súditos, feitores e escravos, mulheres e homens”, esses em

sociedades patriarcais. Assim, entende-se que a relação de dominação exercida por uma pessoa sobre outra de posição inferior, refere-se ao poder também exercido em espaço de decisão da cultura organizacional. Espaço esse, que se insere também a questão das relações de gênero. No caso desta pesquisa, esse poder será representado pelos dirigentes ocupantes de cargos de chefias, nas duas universidades em estudo, possibilitando o estudo da composição da estrutura hierárquica administrativa em relação à questão de gênero na cultura organizacional das universidades em foco.

De acordo com Quinn e Kimberly (1984), nenhuma organização possui apenas um tipo de cultura e propõe um modelo metodológico com objetivo de explorar as relações da cultura organizacional, visando organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definam a cultura de uma organização. Em seu modelo, eles apresentam quatro dimensões culturais para diagnosticar a cultura existente nas organizações: cultura grupal, cultura inovativa, cultura hierárquica e cultura racional.

Com esses quatro tipos de cultura, conforme Quinn e Kimberly (1984 apud SILVA, 2004, p. 83) é possível estudar e interpretar a cultura de uma organização de forma comparativa. No que se refere à **cultura grupal**, essa é baseada nas normas e valores associados à afiliação, enfatizando o desenvolvimento de recursos humanos, valorizando a participação dos membros em tomadas de decisões e estimulando a interação de trabalho em equipe. A **cultura inovativa** diz respeito aos pressupostos de mudanças e flexibilidade em que os fatores-chaves para a motivação permeiam o “crescimento, o estímulo, a diversificação e a criatividade nas tarefas”. Os líderes têm tendências a serem empreendedores idealistas, apreciam riscos, prevêem futuro e se preocupam em conseguir recursos para implementação das ações, bem como se preocupam com a imagem externa. A **cultura hierárquica** caracteriza-se pelos valores e normas relacionados à burocracia, tendo como pressuposto a estabilidade e a aceitação das pessoas no que diz respeito à autoridade “emanada das regras e dos regulamentos impostos”. Os fatores de motivação são voltados para a segurança e a ordem. Os líderes são conservadores e cautelosos. Por fim, a **cultura racional** está caracterizada por “pressupostos de realização, baseada na crença de que as recompensas são relacionadas aos resultados”. Os líderes são objetivos e estão direcionados aos resultados, estando sempre encorajando a produtividade.

Dessa forma, assegura Silva (2004) que cabe aos dirigentes encontrarem combinações de tipos culturais, sendo que uma poderá predominar mais que outra. É baseado nesse modelo de tipologia cultural, proposto por Quinn e Kimberly (1984), somado à visão de Moscovici (1988), o qual considera a cultura organizacional composta em três dimensões:

material, psicossocial ou política e ideológica, que esse estudo será apoiado com o fim de identificar a tipologia da cultura organizacional subjacente nas duas universidades em estudo, fazendo-se a análise da percepção dos papéis individuais em cargos de chefia.

Na concepção de Moscovici (1988, p. 16), a dimensão material refere-se à “estrutura da organização do trabalho” e infra-estrutura do ambiente físico, considerando recursos materiais e tecnologia; a dimensão psicossocial ou política compreende a “estrutura funcional e de poder”, apresentadas por meio das relações formais e informais; e, a dimensão ideológica é constituída pelas “estruturas das normas e valores declarados, conscientes, subjacentes e inconscientes”

Para Pontes (1999, p. 18), as organizações, inseridas no mundo da “competitividade”, buscam cada vez mais a melhoria da qualidade, tanto nos serviços prestados quanto em seus recursos humanos. E, em se tratando da cultura organizacional, o principal influenciador é, sobretudo, o “modelo de gestão”, que deve ser flexível à participação de todos os membros que formam a organização.

Nesse sentido, a Universidade Federal da Paraíba e a Universidade Estadual da Paraíba, também, não fogem a essa regra. Assim sendo, tomando-se essas duas instituições como objeto de estudo, pretende-se responder ao seguinte questionamento:

Como se apresenta a relação entre gênero e poder, tendo como base de orientação as tipologias de cultura organizacional das universidades públicas da Paraíba (UFPB e UEPB), na percepção dos dirigentes de cargos e de chefias?

Com as transformações sociais nas últimas três décadas, as mulheres vêm progressivamente se incorporado ao mercado de trabalho, porém, sua ascensão a postos de decisões ainda é muito limitada. Segundo levantamento feito pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) no ano de 2000, as mulheres representam 46% do contingente de servidores públicos federais, no entanto quando se trata da ocupação de cargos comissionados, esse percentual diminui acentuadamente, ainda mais quando se passa de chefias operacionais a estratégicas.

Conforme dados divulgados por esse Ministério, no ano acima referido, na tabela que mostra o perfil dos ocupantes de DAS (denominação de gratificação para cargos na esfera do Governo Federal), verifica-se que o percentual das mulheres que ocupam cargos de chefia cai gradativamente de acordo com o nível das DAS, ou seja, das chefias operacionais para as de alto comando. No que tange ao nível da DAS1, o levantamento indica que 49% dos cargos estão sendo assumidos por mulheres, porém nos últimos níveis de DAS5 e DAS6,

que possuem as gratificações mais altas, esse percentual cai demasiadamente para 18,9% e 15,1%, respectivamente.

Diante dessa realidade, a igualdade de oportunidade e equidade no serviço público da esfera federal tornou-se uma das preocupações no último ano (2000) do Governo Fernando Henrique . Nesse sentido, foi elaborado pelo MARE um plano de diretrizes e metas incentivando todas as instituições de âmbito federal para o desenvolvimento de estratégias que buscassem promover a oportunidade de igualdade e equidade entre homens e mulheres no setor público.

Foi baseada nesta questão, como profissional da educação e da área de recursos humanos, que surgiu o interesse por investigar a relação entre gênero e poder na tipologia da cultura organizacional de duas universidades públicas, sendo uma de esfera federal e outra estadual, considerando ser um estudo relevante por se tratar de uma temática, relacionada ao serviço público, pouco explorada na literatura, e que possa levar as instituições em estudo a reverem seus padrões culturais, refletindo suas tipologias de cultura organizacional e os recursos humanos que atuam em cargos de chefias, levando em consideração a questão de gênero.

A cultura organizacional estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, tanto pelas pessoas que fazem parte dela, como por aquelas externas ao ambiente, por meio da exteriorização de formas variadas, de uma visão de mundo. E, também, gera seu jeito próprio de fazer as coisas e de interagir, que emerge, via uma estrutura interna de poder pelas pessoas nas posições de dirigentes, criadas para responder às necessidades peculiares apreendidas e proclamadas no meio externo. Assim, considera-se este estudo como sendo relevante, por entender-se que a cultura organizacional é um dos pilares chave sobre o qual se constrói o sucesso da instituição. E esta pesquisa pretende revelar quais os aspectos culturais que estão mais estabelecidos e os que precisam ser fortalecidos na UFPB e na UEPB.

Para dar suporte a este estudo foram estabelecidas algumas questões que nortearão o desenvolvimento da pesquisa:

Como se define o perfil dos dirigentes de cargos de chefia da UFPB e da UEPB?

Como se apresenta a relação entre gênero e poder nos cargos de chefias da UFPB e UEPB?

Qual o tipo de cultura organizacional subjacente na Universidade Federal da Paraíba e na Universidade Estadual da Paraíba?

A partir dessas questões, busca-se atender aos objetivos detalhados que servirão de guia para o desenvolvimento deste estudo:

Geral:

- Estudar a relação entre gênero e poder, tendo como base de orientação as tipologias da cultura organizacional da Universidade Federal da Paraíba-UFPB (Campus I – J. Pessoa) e Universidade Estadual da Paraíba-UEPB (Campina Grande), na percepção dos dirigentes de cargos de chefia.

Específicos:

- Traçar o perfil dos dirigentes de cargos de chefia das Instituições públicas de ensino superior, UFPB e UEPB.
- Averiguar como se apresenta a composição dos cargos de chefias em relação ao gênero.
- Identificar a tipologia da cultura organizacional subjacente na UFPB e UEPB, analisando a percepção dos papéis individuais em cargos de chefia.

Para nortear tal estudo, tomou-se como base o arcabouço teórico conhecido como Tipologia cultural de Quinn e Kimbely (1984), o qual em seu modelo proposto considera quatro tipos de cultura organizacional: Cultura grupal, cultura inovativa, cultura hierárquica e cultura racional, bem como se utilizou, para o enquadramento desse modelo, a visão de Moscovici (1988) que considera a composição da cultura organizacional em três dimensões: material, psicossocial ou política e ideológica.

Dessa maneira, traçamos, de acordo com o arcabouço de tipologia cultural e as dimensões acima, as premissas norteadoras para este estudo:

Dimensão material - correlata à tipologia da cultura hierárquica, relaciona-se com estabelecimento de normas e incorporação de valores fundamentais associados à burocracia, à hierarquia e ao controle organizacional, incluindo comunicação, ambiente de trabalho e recursos materiais e tecnológicos. Conservadorismo, ordem e cautela são características que devem estar presentes no líder e o poder é baseado em crenças e valores instituídos.

Dimensão Psicossocial ou política - correlatas às tipologias cultura racional e cultura inovativa. Esta se relaciona com os pressupostos de mudanças e flexibilidade voltadas para os objetivos organizacionais, tais como: motivação levando em consideração

crescimento, estímulo e criatividade nas tarefas; espírito empreendedor idealista dos líderes e preocupação com a imagem da instituição. A cultura racional baseia-se em pressupostos de realização e competição e, por sua vez, relaciona-se com os valores e estratégias centrados em procedimentos preestabelecidos (planejamento), eficiência e realização. A motivação advém da crença no desempenho e nos resultados como geradores de recompensa. O líder tem como direção os objetivos, pois visa o alcance dos resultados.

Dimensão Ideológica - correlata à tipologia da cultura grupal, está voltada para análise das normas e valores associados à filiação. Ocorrem valorização e capacitação dos recursos humanos, das relações interpessoais e participação dos membros da organização nas tomadas de decisões. Os líderes tendem a ser participativos e estimulam a interação do trabalho em equipe.

Este estudo foi estruturado em três capítulos. No primeiro, discorre-se sobre a fundamentação teórica, com o objetivo de promover a sustentação teórica à pesquisa; no segundo capítulo serão detalhados os aspectos metodológicos com as estratégias utilizadas para o desenvolvimento do estudo exploratório; no terceiro serão apresentadas a análise e a interpretação dos dados e por fim, conclusões e recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Noções Básicas e Definições de Cultura Organizacional

A cultura é uma característica exclusiva das sociedades humanas e transmitida pela herança social. As pessoas vão adquirindo cultura ao longo de sua vida, participando e interagindo com indivíduos de diversos grupos num processo de socialização. Assim sendo, a cultura compreende o processo global das criações humanas, incluindo o conjunto de idéias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuários, alimentação, construções, dentre outros. Cada pessoa é criada em determinada cultura e tem seu jeito próprio de ver o mundo e perceber as coisas e lhe dar significações, emitindo juízo de valores sobre as coisas, de acordo com seus valores. A cultura é percebida então como “a maneira pela qual os humanos se humanizam por meio de práticas que criam existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e crítica” (CHAUÍ, 1995 p. 296), formando um sistema de significações.

Segundo Williams (1992, p.13), a cultura pode ser encarada como um “sistema de significações”, pelo qual um grupo social, uma comunidade, uma sociedade é comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada, trazendo uma convergência prática entre os sentidos antropológico e sociológico de cultura como “modo de vida global” distinto, dentro do qual se percebe, hoje, um “sistema de significações” bem definido que diz respeito a todas as formas de atividade social e ao sentido especializado de cultura como “atividades artísticas e intelectuais”, abarcando todas as “práticas significativas” como a linguagem, passando pelas artes e filosofia, jornalismo, moda e publicidade, entre outras.

Nessa ótica, entende-se cultura como toda a criação e produção humana que caracteriza diferentes comunidades e inclui todo modo de vida global da sociedade, definindo não apenas a forma que o mundo deve ter, mas também, a forma como as pessoas e os grupos que formam essa sociedade devem ser. A cultura se constitui de aparatos técnicos (artefatos e objetos em geral) sistema de interações (regras de conduta, estrutura de poder) e sistema simbólico (linguagem, visões de mundo, cosmologia, teorias científicas, religiões) que proporcionam a manutenção reprodução e crescimento da espécie humana.

A cultura também é um mecanismo de adaptação e está baseada na capacidade de mudança e de evolução do ser humano. Como qualquer grupo social, as organizações também apresentam uma cultura específica, que se denomina como cultura organizacional, a qual faz parte deste estudo.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional teve a sua motivação com o sucesso da potência industrial japonesa na década de 70, quando teóricos organizacionais ocidentais se interessam em estudar as ligações entre a cultura e as formas de vida organizacionais, surgindo, assim, os primeiros estudos específicos sobre cultura organizacional baseados no campo das teorias organizacionais. Isso decorreu, também, da necessidade de tentar explicar porque as companhias norte-americanas não contavam com um desempenho tão bom quanto o de empresas de outras sociedades, notadamente, as que pertenciam aos japoneses (HILAL, 2003), cuja “cultura apresenta-se como sendo a mais homogênea e a mais possuidora de valores bem cultivados os quais enfocam a obediência, o trabalho em grupo, o compartilhar, etc.” (FREITAS, 1991:XXI).

Porém, com a concorrência estrangeira surgiram outras mudanças que atingiram o mundo dos negócios nos anos 80: a ampliação do grau de informações e de opções de escolha dos clientes, a exigência por uma força de trabalho cada vez mais sofisticada e a tecnologia que acelerava não só o desenvolvimento de produtos, mas contribuiu não só para o encurtamento do ciclo de vida organizacional, mas também para o ciclo de vida dos produtos. Assim sendo, ficou patente a necessidade de abordagens alternativas à tradicional gestão de comando-e-controle. Nessa perspectiva, na década de 80, intensifica-se e se massifica no cenário científico o discurso sobre cultura organizacional e hoje já faz parte da teoria das organizações, das análises administrativas e do dia-a-dia das empresas, ou seja, da vida das organizações.

O tema cultura organizacional vem sendo bastante difundido na literatura das ciências sociais e, particularmente, na área de administração. “O arcabouço conceitual da cultura organizacional tem suas raízes nas ciências sociais, na antropologia, na sociologia, na

psicologia social e no comportamento organizacional” (MOTA e CALDAS, 1997; HILAL, 2003, p.66).

As organizações, assim como a sociedade, devem ser compreendidas como fenômenos construídos socialmente, baseados nas idéias, nas crenças e nos valores dos seres humanos. As organizações modernas se inserem na história e no tempo nas sociedades, bem como nos avanços dessa sociedade. Se hoje essas organizações têm papel cada vez mais forte no cenário social, significa que a própria sociedade lhe confere espaço. É através do social que elas buscam significado para seu público específico. As organizações respondem às mudanças sociais, não só de forma operacional e funcional, mas também de forma simbólica, por meio de sua cultura organizacional. (FREITAS, 2005).

Segundo a autora, podem ser identificadas duas formas básicas de ver-se a cultura organizacional: como “variável” e como “metáfora”. Tratada como variável, a cultura organizacional refere-se ao que a organização tem; como metáfora, ela significa o que a organização é (op.cit., p.2).

A primeira linha que trata da cultura organizacional como variável apóia uma abordagem analítica, engloba um grande número de pesquisa na área e sua preocupação é com a mudança e desenvolvimento organizacional, abarcando tanto “estudos que enfocam o contexto cultural mais amplo e sua influencia sobre os membros da organização como aqueles que tratam da cultura corporativa”, por meio da qual é evidenciada como variável interna, subproduto das organizações que produzem bens e serviços. Percebida como contexto mais amplo, a cultura é tratada como variável externa e independente, sendo transplantada de fora para a organização, como um reflexo do contexto social. Vista a partir do contexto interno, é concebida como variável dependente e tratada como sendo constituída no interior da organização, entretanto, sujeita às influências externas (TEIXEIRA, 2002, p.20 – 22). Nessa ótica, o entendimento é o de que as organizações produzem traços culturais diversificados como: valores, normas, rituais, cerimônias e expressões verbais, servindo como instrumentos de orientações e modelagem de comportamento dos membros.

A segunda linha que compreende a cultura como metáfora, trata de uma abordagem sintética, “concebe o entendimento da cultura das organizações como parte da sociedade global, parte de sua cultura, ou subculturas dessa sociedade” (op.cit., p. 22). Nessa compreensão, as organizações adquirem significado único e singular por meio de relações simbólicas dos indivíduos com o meio social, numa ação compartilhada. O mundo social e organizacional é tido como um modelo de relacionamentos simbólicos e com significados sustentados por meio do processo contínuo de interação humana.

Tamayo et al (2004, p.27), fazendo alusão à forma de identificação da cultura como metáfora e como variável, diz que, não se pode definir a cultura como uma variável ou como uma metáfora, dividindo os estudos da cultura em campos exclusivos ou distintos. Um campo complementa o outro. Tanto as mudanças decorrentes da cultura social mais ampla, naturalmente, “afetam a dinâmica da organização”, como também, ações de dirigentes no sentido de “favorecer mudanças planejadas que implicam novas formas de exercício do poder e mudança de alguns valores organizacionais”. Assim sendo, a cultura organizacional poderá ser entendida como um processo e um produto que se constroem, simultaneamente, interno e externo ao ambiente da organização.

Nos estudos que tratam da cultura organizacional, a sua definição é relativamente recente na literatura organizacional e está intrinsecamente ligada ao de cultura. Conforme Ferreira e Assmar (2004 p.103), a produção acadêmica no campo da cultura organizacional “recente - se ainda de maior sistematização teórico-conceitual, haja vista a multiplicidade de conceituações, paradigmas e enfoques a ela subjacentes”. Como exemplo de tal diversidade conceitual, apresentamos algumas definições de autores que se destacam nessa área de investigação.

Na concepção de Quinn (1988 apud HILAL, 2003, p.70), as manifestações de valores nas organizações são concernentes a sua cultura. Ou seja, cultura organizacional seria o conjunto de valores e pressupostos subjacentes à afirmativa “assim é que as coisas são feitas aqui”.

Segundo Alvesson (1993, p.3), a cultura organizacional envolve “as experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente que são apreendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados de forma simbólica”, pelo menos parcialmente. Trice e Beyer (1993 apud TAMAYO, 2004, p. 103) compreendem que a “cultura está associada às concepções, normas e valores que caracterizam a vida da organização, mas que precisam, para se manterem vivos, ser comunicados de forma contínua e clara entre os membros”. No entanto, Schein (1992, p.9) entende a cultura organizacional como um “padrão de pressupostos básicos” inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo através da aprendizagem, de modo a poder “lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna”, o qual tem funcionado bem para ser interpretado como válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas.

De acordo com as abordagens dos teóricos, acima citados, pode-se perceber que existem várias formas de definir e conceituar a cultura organizacional, contudo, há vários

pontos em comum entre essas formas. Em primeiro lugar, todas as definições de cultura organizacional convergem para algum conjunto de significados e de valores que as pessoas de uma organização compartilham. Em segundo, os significados e valores que constituem a cultura organizacional freqüentemente se baseiam em pressupostos subjacentes aos indivíduos de cada organização. E em terceiro, os pressupostos, significados e valores se manifestam em símbolos, comportamentos e estruturas.

A definição de cultura organizacional de Schein é a mais usada entre os pesquisadores da área de teoria das organizações. Esse teórico (1992 apud TEIXEIRA, p. 23) concebe a cultura como um processo dinâmico, produto da aprendizagem grupal das experiências compartilhadas ao longo do tempo em que as concepções e crenças do grupo constituem respostas aprendidas pelo grupo para enfrentar os desafios oriundos do meio externos para a sustentação da organização e os problemas de sua integração interna. Nesse processo “as intenções, as definições, concepções e valores compartilhados são tidos como modo correto de pensar e agir dentro da organização e passado aos novos membros”.

Acrescenta Fleury (1996, p.20) que a cultura organizacional, na perspectiva do citado teórico, compreende três níveis principais: artefatos, valores e pressupostos básicos:

Artefatos – são formados por objetos e padrões que incluem os produtos visíveis do grupo como: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, linguagens, tecnologia e produtos, criações artísticas e estilo de se vestir, emoções explícitas, mitos e histórias sobre a organização, rituais, tabus, heróis e cerimônia observáveis. Esse nível inclui, além das práticas e dos comportamentos visíveis do grupo, os processos organizacionais dentro dos quais tais comportamentos se transformam em rotina. Esses artefatos são fáceis de serem observados, embora muitas vezes os membros do grupo não tenham consciência deles. As razões subjacentes ao comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.

Valores manifestos – referem-se ao que os membros têm como maneira correta e aceita de fazer e resolver as coisas na organização. Isto é, seriam as normas e regras que orientariam os princípios operacionais, pelos quais os membros guiariam seu comportamento no dia-a-dia. Os valores do grupo são formados a partir dos valores do líder que através de processo de aprendizagem compartilhada confere convicção aos valores e, conseqüentemente, pressupostos compartilhados.

Pressupostos básicos – referem-se ao nível mais profundo da cultura. São realidades dadas como verdadeiras, de vital importância para organização, que interiorizadas, passam a ser tomadas como naturais e orientam comportamento dos membros do grupo, definem como pensar, perceber, sentir e proceder em relação às coisas ou situações. Esses pressupostos, à

medida que vão sendo aceitos e fortalecidos, vão passando para o nível do inconsciente como verdades inquestionáveis. Como são pressupostos sustentados pelos valores e crenças dos membros, tendem a não ser confrontadas e por isso são difíceis de mudanças.

Dessa forma, entende-se que por meio da cultura organizacional, define-se e se transmite o que é importante, a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal. Assim, a cultura define as formas de pensamento, sentimento e reação que conduzem à tomada de decisões e às atividades das pessoas que fazem parte da organização.

De maneira mais sintética, Dias (2003, p.41) define a cultura organizacional como “um sistema de valores e crenças compartilhados que interagem com pessoas, estruturas da organização, processos de tomadas de decisão e sistema de controle de uma empresa para produzir normas de comportamentos”. Assim, nessa perspectiva, compreende-se que a cultura organizacional é formada por todo um conjunto de pressupostos e artefatos que determina e guia a conduta da organização.

Nessa visão, Freitas (2005, p. 97) entende a “cultura organizacional, primeiramente, como instrumento de poder e segundo como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas”, dentro das organizações e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, objetivando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

A cultura organizacional mantém regras que se conservam ao longo da vida da organização e modelam o comportamento das pessoas que fazem parte dela. Segundo Dias (op. cit., p. 43), entre as funções mais importantes da cultura organizacional, estão:

- Transmitir sentimento de identidade aos membros da organização.
- Tornar mais fácil às pessoas assumirem um compromisso com algo maior do que a si mesmas.
- Contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo.
- Oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos, e que permitirão as tomadas de decisões.

Essas funções são chaves para a estabilidade da organização, formando uma ideologia que fortalece harmonicamente o comprometimento dos membros e permite as tomadas de decisões para condução dos rumos da organização quanto a sua missão e sua aceitação no meio social.

Para Srour (1998), as ideologias podem ser definidas como núcleos que estruturam o universo simbólico. Nesse sentido, as ideologias correspondem a um sistema de idéias, crenças, valores, tradições e princípios criados pela organização e compartilhados pelos indivíduos. Os dirigentes têm um papel fundamental na construção da ideologia para a organização, pois elas contribuem para a construção da cultura organizacional e esta para definir a identidade da organização, assimilada coletivamente. As estratégias e ações dos dirigentes estão influenciadas pelas ideologias. Dessa forma, elas perpassam pelos objetivos e enunciam o que tem valor e o que deixa de ter para o sucesso da organização.

À medida que as culturas organizacionais revelam a identidade das organizações, podem dispor de instrumentos apropriados para classificá-los, analisá-los e prever transições possíveis entre elas. E para identificar as características próprias que diferenciam uma organização da outra e reconhecer os sistemas de referências construídas ao longo do tempo pela coletividade, “o caminho nos é dado pela ideologia, conjunto coerentes de percepções da realidade” (op. cit., 1998, p.180).

Segundo o referido autor, são as ideologias políticas e as econômicas que se imbricam fornecendo o conteúdo preciso das culturas organizacionais. Porém, são as ideologias políticas que formam parte do núcleo estruturador das culturas organizacionais, constituindo os princípios, valores e crenças que norteiam o universo simbólico das organizações, definindo seus pressupostos básicos e como uma organização se apresenta conservadora, liberal, social-democrata ou tradicional. Dessa forma, as ideologias políticas e as econômicas oferecem os subsídios que justificam as decisões que se tomam e as ações que se executam, expressando as intenções coletivas.

Uma organização se mantém em harmonia através da cultura organizacional, expressa pelos valores, ideais coletivos e crenças compartilhadas por seus membros, manifestados por meios de elementos simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem específica. Cabe ao dirigente a responsabilidade de dar forma a cultura que determinará o estilo e a filosofia administrativa da organização. O estilo se refere à maneira de se fazer algo, como pensar e como atuar. O estilo administrativo é a forma diferenciada de como se comportar o dirigente no exercício de sua função, com as limitações impostas pela cultura organizacional e conduzidas por sua filosofia pessoal. A filosofia administrativa de

um administrador é um conjunto de valores, crenças e atitudes que conduzem seu comportamento no exercício de seu cargo.

As organizações possuem culturas diferentes: objetivos, valores, estilos de administração e normas para desempenhar suas funções. É através dos diversos elementos que formam a cultura organizacional que se transmitem valores e filosofias, socializando os membros, motivando o quadro de pessoal e tornando mais fácil a coesão do grupo e seu compromisso com as metas fundamentais, sempre capazes de inovar na busca de atingir sua missão.

Para esse autor, a cultura organizacional abrange todas as práticas e forma um conjunto de saberes bem definidos, constituindo um coerente sistema de significações que funciona como uma argamassa, procurando manter a união dos membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir, garantindo, dessa forma, a referência da organização, preservando a sua identidade.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada, constituindo-se de uma aprendizagem socialmente condicionada, em que os agentes sociais aprendem os códigos coletivos e os internalizam, tornando-se produtos do meio sociocultural em que convivem, aceitando os padrões culturais como naturais, e, por consequência, submetendo-se a um processo de integração ou de adaptação social.

Da mesma forma, na organização a cultura é compartilhada resultando num processo de aprendizagem e transmissão, considerando os valores, crenças e pressupostos formados pelos comportamentos dos gestores e dos membros que compõem a organização. Assim, a organização tende adaptar os membros de acordo com os pensamentos e comportamentos moldados através de políticas e estratégias implementadas para moldar a cultura.

Na visão Silva (2005), diversas organizações procuram desenvolver políticas e estratégias que estejam em sintonia com a cultura organizacional, incentivando maior flexibilidade no que se refere às mudanças nos comportamentos das pessoas, no ambiente, na tecnologia, nas tarefas e nas estruturas, contratando para isso, pessoas com valores similares aos da organização. Nesse sentido, é valorizado o trabalho em equipe, as estruturas flexíveis, ambientes menos burocráticos e tecnologia adequada para a execução do trabalho organizacional.

Diante de situações novas ao meio da concorrência imposta pelo contexto em que vive a organização, manifesta-se impulsionada pelas necessidades inadiáveis de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar novas posturas moral, de mudar o processo

produtivo. Nesse caso, da necessidade de mudança, podem ocorrer algumas resistências, fragilizando os padrões culturais cristalizados ao longo do tempo.

De acordo com estudos da autora, os pressupostos definidos na cultura organizacional são os valores, crenças, rituais e cerimônias, tabus e heróis que são compartilhados pelos membros, por meio da comunicação, determinando os comportamentos aceitáveis e os não aceitáveis, estimulando o consenso ou aceitando e delineando as relações de dominação; bem como, reforçando a importância da credibilidade e confiança mútua entre os membros em relação ao poder na tomada de decisão, considerando que quanto maior a autonomia para as decisões, melhor rendimento terá, ao passo que se as decisões estiverem presas a um controle excessivo, o rendimento será insuficiente em relação às decisões.

Segundo Moscovici (1988, p. 16), a cultura organizacional constitui um conjunto de manifestações formadas pelas pessoas que fazem à organização. Para a autora, a cultura organizacional compõe-se de três dimensões interdependentes, a saber:

- **A dimensão material**-compreende a estrutura da organização de trabalho, seu ambiente físico, recursos materiais e tecnologia;
- **A dimensão psicossocial ou política**-abrange a estrutura funcional e de poder, através das relações formais prescritas e das relações informais emergente;
- **A dimensão ideológica**-consiste na estrutura das normas e valores declarados, conscientes, e também subjacentes, inconscientes.

Com base na concepção da aludida autora, para se compreender a cultura organizacional da UFPB e da UEPB, envolvendo as três dimensões, será preciso considerar que na dimensão material, o estudo deve destacar o ambiente físico, incluindo a forma do layout, da hierarquia organizacional, recurso materiais disponíveis e utilizados, a preocupação com o controle e a flexibilidade dos processos e com as pessoas internas ou processo de desenvolvimento da organização, bem como as pessoas externas: cliente, fornecedores, concorrentes, grupos de opiniões; e com a tecnologia, à medida que a organização transforma insumos em resultados.

No que se refere à visão da dimensão psicossocial ou política, é importante o conhecimento das formas do trabalho, suas especializações, unidades ou setorização por função desempenhada, por produtos, critérios geográficos, por processos através das relações

formais e informais. E se tratando da dimensão ideológica, precisa-se considerar as estruturas, normas e valores estabelecidos pelas organizações, no caso de nosso estudo, pela UFPB e UEPB. Assim sendo, entende-se que baseada nesses aspectos, pode-se clarificar a tipologia da cultura subjacente em ambas as universidades.

A figura 1 apresenta os níveis da cultura em interação permanente, considerando as três dimensões organizacionais: dimensão material, dimensão psicossocial ou política, dimensão ideológica, as quais numa inter-relação formam a cultura organizacional e que servirá de base para este estudo.

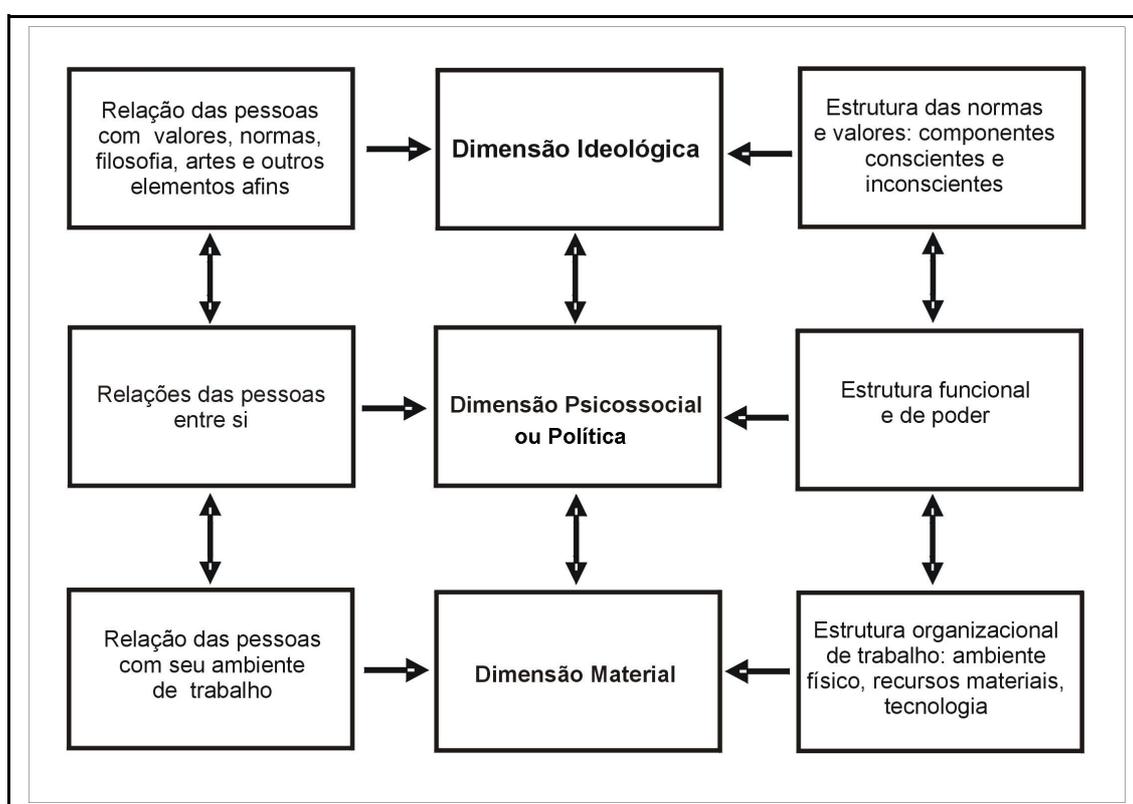


Figura 1: Dimensões da cultura organizacional

Fonte: Moscovici (1988)

A cultura possui, segundo Moscovici (1988), duas funções essenciais: ajudar a organização em seus problemas básicos de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e ajudar a integração de seus processos internos para desenvolver a capacidade de adaptar-se e continuar a sobreviver. Os problemas de sobrevivência e adaptação englobam missão e estratégias, objetivos, meios, mensuração (avaliação) e redimensionamento de planos em ação ou planejamento.

A cultura organizacional é guiada por idéias compartilhadas a partir de elementos referentes: a comportamento vivenciado pelos membros, linguagem e rituais; a normas; a valores dominantes esposados pela organização; a filosofia que conduz a política da organização considerando ambiente interno e externo; ao clima ou sentimento que é transmitido pelo *layout* físico. Assim, para a autora é possível estabelecer variáveis de forma a verificar aspectos da cultura na organização, referentes às dimensões ideológicas, psicossociais ou políticas e materiais.

A cultura organizacional prevê elementos em termos de orientação que clarificam a missão, os objetivos, as estratégias, os meios (recursos), os critérios de avaliação e os procedimentos de correção para as atividades cotidianas da organização.

1.2 Elementos da Cultura Organizacional

A cultura organizacional é composta de vários elementos expressivos que fornecem interpretações aos seus membros para a condução de desenvolvimento de ações rotineiras e enfrentamento de problemas, de acordo com os pressupostos básicos ou valores fundamentais, adotados pela organização para eficiência do controle.

Freitas (1991) indica os elementos mais citados na literatura como sendo: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas, comunicação. A seguir, apresenta-se como esses elementos se integram na cultura da organização.

1.2.1 Valores Organizacionais

Valores são definidos como elemento fundamental em todas as conceituações da cultura organizacional. Os valores, geralmente, guiam o comportamento dos membros e os orientam em suas decisões, definindo o que é certo e o que é errado, o que é desejável ou indesejável no comportamento do grupo. São referenciais para o processo de tomada de

decisão, pois influenciam as atitudes ou ações dos membros diante de várias alternativas em que se devem fazer uma escolha.

Para Deal e Kennedy (1982 apud SIQUEIRA et al, 2002, p.187), os valores são as crenças e conceitos básicos “representando a essência da filosofia da organização”, fornece um guia de direção comum para o comportamento diário dos membros, definem o sucesso em termos concretos e estabelecem padrões que devem ser alcançados na organização. Nesse raciocínio, os valores são um dos elementos culturais de muita importância na organização, “formam o coração da cultura” atuam como padrões quanto a forma de sentir e de agir e como um roteiro ou critérios para a escolha de objetivos ou soluções como alternativas em uma circunstância qualquer. Flui do ambiente que circundam os membros e servem como guia que dão sentido à vida do grupo, integrando as suas atividades.

Na organização, os valores compartilhados por todos os membros são responsáveis pela homogeneidade nos padrões de comportamentos e reações aos estímulos, levando o funcionário a se comprometer com os interesses da organização. Porém, esse comprometimento não depende apenas da vontade do funcionário em pertencer ao grupo, mas é necessária uma identificação dos valores e objetivos individuais com os organizacionais, além do aceite das normas que guiam a organização; pois as pessoas são governadas por valores reconhecidos como alicerces da vida humana. Aceitando esses valores pode-se manter uma relação de harmonia das pessoas com o ambiente externo e os valores apregoados pela organização.

Nesse sentido, Mendes e Tamayo, (2001 apud VASCONCELOS 2003, p.60-61) salienta que

Os valores no contexto organizacional têm sido estudados tanto nas suas relações com o trabalho quanto com a cultura organizacional. As pesquisas relacionadas ao trabalho [...] estudam os valores sociais dos indivíduos como realização, tolerância e honestidade, enquanto influenciadores das relações de trabalho, apontando a importância da coerência entre valores individuais e valores no trabalho.

Em relação à cultura, os citados autores estudam os valores agregando aos objetivos organizacionais e aos processos de socialização constantes, integrados a um sistema de normas e regras compartilhadas. Os valores exercem um papel fundamental no que concerne ao atendimento dos objetivos organizacionais, como também às necessidades dos membros ligados à organização. São alvos desejados que funcionam como princípios tanto na vida de uma pessoa quanto em uma organização e são organizados de forma hierárquica, baseado no

grau de importância que eles têm para as pessoas ou empresas, dando sentido a vontades coletivas.

Os valores individuais das pessoas que fazem parte da organização são constituídos e fundamentados na infância e na adolescência a partir das orientações e princípios dos pais, dos professores, dos amigos, da religião, entre outras convivências. Dessa forma, a formação das crenças e valores de uma organização é iniciada baseada nas idéias e princípios que seus fundadores possuem a respeito, e compartilham, inicialmente, com os demais membros. Assim sendo, os valores são obtidos socialmente e são aplicáveis no ambiente das organizações, onde as pessoas interagem, relacionam-se e aprendem também novos valores na convivência organizacional.

Nesse caso, quando se trata de uma gestão participativa, o funcionário que se compromete com a organização pode se manifestar emitindo opiniões que contribuam de forma positiva para o sucesso da organização, caso contrário, a participação será mínima, apenas se limitando a desenvolver as atividades preestabelecidas. As pessoas passam grande parte de sua vida no ambiente de trabalho, e ao compreender a importância dos valores compartilhados, poderão compreender a sua importância, enquanto membros, e por que deverão se sentir parte da organização. E quando isso acontece, gera satisfação espontânea com o que desenvolvem, o que significa para muita gente, “*vestir a camisa da instituição*”.

Para Dias (2003, p. 90), os valores interferem fundamentalmente nas relações de poder nas organizações, pois os funcionários que se identificam mais com o sistema de valores definidos na organização, “exercem mais influência devido sua identificação com o grupo”, servindo, muitas vezes, de espelho de comportamento para determinados membros do grupo, passando a ser adotados como pessoas que têm um modo correto de fazer as coisas. Dessa forma, essas pessoas aumentam seu poder em relação a outras pessoas.

Nessa ótica, o fato de que exista sistema de valores nas organizações formados por pessoas, das quais têm seu próprio sistema de valores pessoais, permite afirmar que o esforço organizacional de desenvolvimento de recursos humanos pode desenhar-se com orientações para valores que as organizações considerem fortalecedores da reputação da imagem da organização e formadores de sua cultura.

Um dos fatores fundamentais para entender a organização é primeiro entender as pessoas que fazem parte dela e quais os poderes de crenças e valores compartilhados que guiam os membros da organização, através das regras que direcionam os comportamentos, responsáveis pela formação do comportamento na organização.

Considerando a fluida relação entre valores, comportamentos e práticas organizacionais, Kotter e Heskett (1994 apud SIQUEIRA et. al., 2002, p.202) apontam a prática de um “processo de influências recíprocas, no qual os comportamentos exercem influência sobre os valores e vice-versa”. Desse modo, no processo de manutenção da cultura organizacional, os valores são propagados por meio do processo de integração intensa dos indivíduos no grupo, e de outras práticas desenvolvidas pela organização tais como: reuniões, seminários, cursos de treinamentos, conferências, boletins informativos, avaliações de desempenho, estórias, mitos reforçando a cultura organizacional e determinando o comportamento dos membros organizacionais.

Esse conjunto de valores e crenças compartilhados desenvolve um papel imprescindível em manter e transmitir ao ambiente social externo o que se pode esperar da organização, indicando as questões prioritárias, como também seus subprodutos desenvolvidos no processo solidificado dos valores organizacionais. Quanto mais as organizações conseguem difundir e compartilhar seus valores, mais fortes e bem sucedidas serão.

Segundo estudos de Thévenet (1989 apud SILVA 2005, p.41), os valores podem ser representados por três tipos dentro de uma organização:

- **Valores declarados** – são traduzidos pela estrutura dominante por meio de mensagens publicadas pela organização. Esses valores permeiam os projetos, os discursos oficiais, estão presentes nas publicidades e também nos comportamentos cotidianos de cada membro;
- **Valores aparentes** – não explicitamente proclamados, mas são aparentes nos acontecimentos e nas decisões. Esses valores se manifestam nas escolhas dos heróis, nas definições do sucesso (lançamento de um produto, uma venda, uma carreira funcional) e nas comunicações ou manifestações de opiniões externas;
- **Valores operantes** – são referências que guiam as decisões, as estratégias e os modos de funcionamento da empresa. São esses valores que fundamentam todo o sistema de gestão. Cada um deles exprimem as normas, tentam influenciar os comportamentos desejáveis e excluir os indesejáveis, ou seja, aqueles insatisfatórios.

Os valores compartilhados podem ser considerados como a soma de todos os valores, enfatizados e cristalizados por elementos como crenças, rituais, cerimônias, ritos e mitos, constituindo a essência da cultura organizacional.

1.2.2 Crenças e Pressupostos

Os termos crenças e pressupostos têm sido usados quase como sinônimo para representar aquilo tido como verdades na organização, porém Siqueira et al. (2002, p.180) fazem uma distinção entre os dois termos. As crenças podem ser identificadas com facilidade, enquanto os pressupostos residem no nível do inconsciente. Outra diferença é que “as crenças são cognições, e os pressupostos incluem não somente crenças, mas também percepções, interpretações das cognições, valores e sentimentos (afetos)”.

Cabe aos dirigentes reforçar as crenças em suas ações, no sentido de assegurar uma sintonia entre discurso e prática. A formação dos pressupostos demanda tempo de convivência na organização e se formam a respeito do que é “considerado um produto bem sucedido, do que são os consumidores e o mercado, que funções realmente são importantes, qual a melhor forma de organização, como as pessoas devem ser motivadas e administradas” (FREITAS 1991, p.20).

Pode-se argumentar, então, que os pressupostos são os padrões de pressuposições básicas que partilhadas e integradas foram capazes de solucionar os problemas de adaptação interna e de integração externa. E as crenças tratam de verdades concebidas e aceitas pelo grupo que têm funcionado o bastante bem para serem consideradas como válidas, podendo ser interpretadas, praticadas e ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de conviver, perceber, pensar e sentir em relação aos problemas do grupo. O impacto das crenças e pressupostos é de grande importância na organização, pois permite desenvolver a consciência de que os funcionários fazem parte do sucesso do desenvolvimento da organização.

1.2.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

As cerimônias e ritos são exemplos de atividades de natureza social, elaboradas, planejadas e executadas que traduzem em eventos especiais aquilo que a organização valoriza.

Dessa forma, as cerimônias são ocasiões especiais nas quais se reforçam valores específicos, criam possibilidades entre as pessoas para compartilhar entendimentos importantes e podem celebrar heróis e heroínas que simbolizam importantes crenças e atividades organizacionais. Nesse sentido, Siqueira et. al. (2003, p.210) enfatizam que “as cerimônias fortalecem experiências a serem lembradas pelos empregados. Se elas são apropriadamente realizadas, ajudam na manutenção dos valores, crenças e heróis organizacionais”.

Os ritos podem ser considerados como atividades padronizadas e repetitivas realizadas em épocas especiais, influenciando comportamentos e entendimento dos membros da organização. Nessa perspectiva, as referenciadas autoras colocam que ritos podem ser compreendidos como uma ação que se desenrola em eventos extraordinários, portanto, não se referem aos hábitos rotineiros das pessoas.

Dessa forma, pode-se dizer que rituais devem ser entendidos como comportamentos ritualizados, e que não se confundem com ritos, visto que, os rituais se referem a comportamentos do cotidiano, enquanto os ritos possuem caráter excepcional.

Os ritos influenciam os valores da organização e, conseqüentemente, numa relação dinâmica esses valores contribuem para a formação dos ritos, encontrando-se ambos entrançados às práticas e às políticas organizacionais, refletindo diretamente no comportamento dos membros da organização.

Para Dias (2003), as diversas unidades de uma organização podem apresentar seus próprios ritos e rituais. Isso acontece em função das várias subculturas existentes na organização e podem estar relacionados com o tipo de tecnologia empregada na unidade, com a categoria profissional ou com o tipo de função exercida.

Por sua vez, Freitas (1991 p. 23) enfoca a visão de Deal e Kennedy (1982) de que ritos, rituais e cerimônias desenvolvem um papel muito importante para a construção da realidade da cultura organizacional.

Esses eventos têm a sua importância proveniente das medidas que tornam a cultura expressiva: comunicar claramente comportamentos, padrões; estabelecer procedimentos; exercer influência; guiar comportamentos ; fornecer experiências, liberar tensões e reduzir conflitos; encorajar inovações e criar novas visões e valores.

Assim são apresentados os ritos, rituais e cerimônias nas práticas organizacionais. Os mitos e as histórias também fazem parte dessas práticas através da comunicação.

1.2.4 Estórias e Mitos Organizacionais

As estórias são narrativas que exercem um papel fundamental na cultura organizacional, no sentido de transmitir, de maneira compartilhada pelos membros, exemplos concretos bem sucedidos, que reforçam a filosofia da organização entre os novos membros. Na maioria das vezes, as estórias se desenvolvem espontaneamente, mas algumas organizações procuram realmente administrar esse aprendizado da cultura. Nesse caso, os dirigentes e demais membros que compõem a organização têm a responsabilidade de manter viva a história e os preceitos da instituição, e de forma interativa repassar aos novos membros as estórias que garantem preservar os valores primários da organização, mantendo os novos membros inteirados de todo conjunto de ações administrativas passadas, que são preponderantes para consolidar a cultura organizacional.

A organização tem suas estórias e seus mitos. As estórias geralmente se referem aos eventos ocorridos com os fundadores, que vinculam o presente ao passado e oferecem explicações e legitimidade à prática vigente. Na organização, os mitos podem ser considerados como estórias que relembram acontecimentos ou atos históricos dos fundadores, como um conto que tenha um exemplo a ser seguido.

Para Freitas (1991), os mitos refletem as interpretações compartilhadas sobre eventos ou situações problemas ocorridos na organização, mantêm experiências do passado descritas de forma estilizadas e expressam relacionamentos entre ambiente organizacional e personalidades, dando conhecimento de como as performances e as decisões são conectadas.

Os mitos, na concepção de Tavares (2002, p.77), podem ser entendidos como

(...) expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ações socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores, estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo socialmente delimitado.

Conta-se com os mitos para a transmissão de uma força simbólica capaz de gerar comportamentos e valores que guiem ao ideal à missão da organização. Os mitos estão diretamente ligados às questões de origem e história da organização, representados pelas idéias, crenças e valores que são traduzidos pelas práticas cotidianas, constituindo-se em um sustentáculo para a cultura organizacional, na medida em que se insere nos atos e na regulação comportamental do grupo.

Os mitos além de exibir os exemplos e os feitos dos considerados heróis, também são representados por símbolos concretos como slogans, bandeiras, uniformes, siglas, logotipo entre outros, que contribuem para a filosofia administrativa da organização e estão sempre presentes entre seus membros, fortalecendo as normas organizacionais.

1.2.5 Normas Organizacionais

Em toda organização há um conjunto de regras ou princípios que podem ser escritos ou não e que formam as normas que regem a organização. As escritas podem estar representadas nas leis, decretos, regulamentos, regimentos e as não escritas são assimiladas pela convivência ritualizadas nos costumes, como se vestir adequadamente para o ambiente de trabalho, não sentar no birô, forma de cumprimentar as pessoas (internas e externas), não mascar chiclete durante atendimento ao público, entre outras.

Freitas (1991, p. 33) define normas, com base em Robert F. Allen (1985), como “o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas”. Assim, entende-se que toda a cultura tem sua maneira própria de fazer as coisas, que são denominadas de normas e que influenciam seus membros em torno dos comportamentos esperados, estejam estes fixados formalmente ou não.

Para a referida autora, as normas se revestem como uma espécie de síntese repassadas através de outros elementos culturais, como crenças, pressupostos, valores, comunicação, heróis, ritos, rituais, estórias, mitos, tabus etc.

1.2.6 Tabus Organizacionais

Os tabus cumprem um papel de orientar o comportamento dos membros, colocando em evidência os aspectos disciplinares da cultura, demarcando aquilo que se pode ou o que não é permitido no ambiente organizacional.

Os tabus são pouco pesquisados, o que não os invalidam como artefatos importantes, pois geralmente tratam das coisas que não funcionaram ou que não poderiam ter acontecido,

naturalmente evidenciando uma parte negativa ou fracasso das organizações. Freitas (1991) cita como exemplo de tabu o ritual discriminatório em determinadas empresas norte-americanas em que as mulheres que trabalham em ambiente de domínio masculino não têm acesso a determinados tipos de eventos sociais, ou a certas pessoas da mais alta gestão, como vice-presidente da companhia.

Enquanto os tabus se preocupam em delimitar ou coibir comportamentos não aceitos na organização, como forma disciplinar, os heróis são responsáveis por difundirem comportamentos que fortaleçam a cultura organizacional.

1.2.7 Heróis Organizacionais

Os heróis são aqueles que enfrentam situações complexas e conseguem obter bons resultados, servem de modelo para os demais membros da organização e suas realizações são fortemente reconhecidas.

Segundo Freitas (1991), os heróis podem ser natos ou criados. Os criados são situacionais, em geral, são aqueles que vencem os desafios e são vistos como uma figura de destaque em determinado tempo na organização, ao passo que os natos exercem uma influência mais duradoura, é o caso dos fundadores.

Os heróis têm a função de tornar o sucesso atingível e humano para que outros membros sigam seus exemplos, simbolizar a organização para o mundo exterior; motivar os membros possibilitando uma influência sólida; preservar o que a organização tem de especial e estabelecer padrões de desempenhos.

Os feitos dos heróis geralmente são veiculados pelos meios de comunicação, sejam formal ou informal para o conhecimento dos membros.

1.2.8 Comunicação

A comunicação é considerada um dos elementos essenciais para a formação e cristalização da cultura organizacional. É por meio do processo de comunicação que as pessoas interagem através de troca de mensagens e definição simbólica de significados (e.g.

imitação, negociação, contar histórias, fofocas e confrontações). Nesse sentido, conforme a autora acima citada, as organizações podem ser entendidas como um fenômeno de comunicação, sem o qual não existiriam.

Nas organizações, existem variadas formas de comunicação, sendo representada pelos meios formais escritos, através de circulares, memorando, avisos e outros; e formais orais, inserindo nas rotinas da organização, os contatos diretos, reuniões, telefonemas; os meios informais de comunicação que acontecem no contato interativo entre as pessoas e onde circulam diversas informações não controladas pelos dirigentes da organização. Outra forma de comunicação considerada é aquela percebida pelos artefatos visíveis da organização como: ambiente físico, padronização e modo das pessoas, que transmitem informações sobre o ambiente cultural prevalecente na organização.

Segundo Coutinho (2003), a compreensão do processo de comunicação, tanto formal quanto informal, revela a face dos valores que compõem o paradigma da cultura organizacional. A especificidade e o tipo de comunicação, a tramitação das mensagens por meio da estrutura organizacional, o grau de abertura e a transparência das informações, as regras de comportamento e a natureza das relações interpessoais exprimem, simbolicamente, o estilo dos seus dirigentes.

1.3 Formação e Manutenção da Cultura Organizacional

A cultura organizacional vai se formando gradualmente, com o surgimento de um grupo, através de um processo compartilhado contínuo, num dado contexto das relações interpessoais, envolvendo o ambiente interno e externo. E, considerando que a cultura é resultado de uma aprendizagem partilhada das experiências grupais, é necessário que exista determinada estabilidade dos membros que constituem o grupo.

Nesse sentido, Freitas (1991) postula que “a força, a clareza e o grau de integração da cultura organizacional” depende da permanência das pessoas que fazem parte do grupo, o tempo de convivência no grupo e a intensidade da aprendizagem coletiva. Assim sendo, não se pode dizer que a cultura é criada apenas por ações dos dirigentes.

No entanto, afirma Dias (2002) que o líder (fundador) exerce importância decisiva na configuração da cultura por influenciar seus colaboradores, desde a seleção dos membros

para a formação dos grupos, já no início de sua organização. É este quem toma as iniciativas, delega, estabelece critérios, os quais vêm permeados de suas crenças e valores, e com o grupo já formado, vão somando-se valores e crenças do líder aos dos membros do grupo e assim vai surgindo a cultura organizacional, que se definirá com maior ou menor sucesso, a medida que a organização vai amadurecendo. Dessa forma, os fundadores são tidos como fonte primária da cultura organizacional.

Conforme Robins (2002), tradicionalmente, são os fundadores que têm uma visão do que deve ser a organização e são responsáveis pelo impacto inicial da cultura organizacional. Para o autor, o processo de criação da cultura organizacional envolve três etapas: primeiro, os fundadores só contratam funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que ele; segundo, eles preparam os funcionários de acordo com a sua maneira de pensar e sentir; terceiro, o comportamento dos fundadores se apresentam como modelo, levando os funcionários a se identificar com suas pretensões, introjetando seus valores, convicções e premissas. E com o sucesso da empresa, a visão do fundador passa a ser determinante nesse sucesso e sua personalidade torna-se parte integrante da cultura organizacional.

Assim sendo, Bertero (1991) afirma que a formação de uma cultura organizacional é um processo que envolve diversas variáveis, como valores, crenças e mitos num longo processo de adaptação externa e integração interna, incluindo as influências ambientais que exercem também impacto na cultura organizacional.

Nesse sentido, Freitas (1991) cita em seus estudos, três correntes básicas que assinalam a criação da cultura organizacional:

- os fundadores e os líderes trazem consigo um conjunto de crenças, valores e pressupostos que impõem aos funcionários;
- uma cultura surge com as experiências adquiridas entre os membros organizacionais e na interação para a resolução dos problemas emergentes relacionados à integração interna e adaptação ambiental;
- os membros e novas lideranças que vão se incorporando à organização trazem novas crenças, valores e suposições que partilhadas no ambiente organizacional vão tornando-se criadores da cultura, através de soluções para problemas individuais, necessidades e aceitação.

Nesse contexto, percebe-se que o destaque nestes pontos que assinala o início de uma cultura organizacional é o papel fundamental desempenhado pelo fundador. Ele tem a responsabilidade de definir as missões básicas, os objetivos que orientam a organização, o contexto ambiental em que o grupo irá operar como também os membros que farão parte do grupo, e, ainda, determina as funções e responsabilidades individuais que os membros deverão desempenhar, assim como promove a sua integração para obter o êxito esperado de seus propósitos organizacionais.

Conforme Robins (2002 p. 507), dentro dessa lógica, cabem aos fundadores e líderes criarem políticas e estratégias que tenham valores similares aos da organização, através de “processo de seleção, critérios de avaliação de desempenho, atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira”, bem como os procedimentos de promoções que assegurem aos contratados se ajustarem à cultura organizacional e de punição para aqueles que desafiam, para garantir um desenvolvimento sólido organizacional. Outro aspecto fundamental é ter a visão do ambiente externo para as possíveis mudanças se adequando às exigências contextuais.

Uma organização que desenvolve uma cultura forte repassa para os funcionários o sentido e uma clara intenção de se fazer as coisas, uma vez que oferece estabilidade à organização, mantendo seus valores essenciais hierarquizados em função de sua importância. Esses valores são amplamente aceitos e compartilhados, orientando as pessoas a mesma direção, gerindo um clima de controle comportamental e segurança. Essa uniformidade de propósitos garante a organização uma fidelidade coesa e um comprometimento organizacional, porém pode ser um forte empecilho às mudanças. Assim, Moscovici (1988) explica o surgimento das resistências às mudanças em respostas à ameaça de gerar grandes ansiedades provocadas pela perda de pontos de referência, já assimilados e familiarizados, que dão estabilidade ao contexto organizacional vivenciado.

Na visão de Coutinho (2002), a mudança entendida como uma nova forma de fazer as coisas é um processo de mobilização coletiva com o objetivo de agir sobre os elementos da cultura, alterando valores, crenças, hábitos, símbolos e rituais, linguagem e interesses comuns. A mudança pode se dar por força de fatores externos como os impostos pela globalização e por fatores internos em virtude de resultados insatisfatórios, porém, para se efetuar mudanças, é necessário diagnosticar a necessidade de mudar no decorrer do desenvolvimento organizacional, o momento adequado, as exigências necessárias, o processo a ser seguido e as dificuldades que poderão ocorrer.

Com base em Schein; Freitas (1991, p.40) traça um quadro com possibilidades de três estágios de desenvolvimento da cultura organizacional nas empresas: a evolução em empresas jovens, a transformação nas empresas de meia-idade e um processo de desaprendizagem e nova aprendizagem em empresas maduras, relacionando aos mecanismos de mudanças relativas às fases das empresas, conforme observado no quadro 1.

Quadro 1: Estágios de desenvolvimento da organização

| Fase organizacional/Desenvolvimento | Questões culturais e Mecanismos de mudanças |
|---|---|
| <p>Primeiros momentos da organização</p> <p>Nascimento, dominação do fundador, sucessão para uma administração profissional.</p> <p>Mudanças</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura é responsável por manter a união da organização; • Cultura é fonte de identidade; • Busca de integração e clarificação de uma cultura; • Ênfase na seleção e socialização; • Sucessores potenciais julgados com base na tendência de preservar a cultura. <p>Evolução natural; Evolução auto-dirigida; Evolução através de híbridos; Evolução através de incorporação de pessoas-chave com outras experiências.</p> |
| <p>Diversificação e meia-idade da organização - fase intermediária:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos • Expansão • Aquisições e fusões • Integração vertical <p>Mudanças</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Integração cultural declina com surgimento de subcultura; • Crise de identidade, perda de objetivos-chave, valores e pressupostos básicos; • Oportunidade para gerenciar a direção da mudança cultural; • Autodiscernimento cultural como fator importante. <p>Mudança planejada e desenvolvimento organizacional; Sedução tecnológica; Mudança por escândalo ou explosão de mitos; mudanças incrementais.</p> |
| <p>Maturidade organizacional, estagnação e declínio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maturidade dos mercados • Estabilização dos relacionamentos internos • Falta de motivação para mudança • Opção de transformação ou destruição <p>Mudanças</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura torna-se barreira à inovação; • Crise de identidade, perda de objetivos-chave, valores e pressupostos básicos; • Oportunidade para gerenciar a direção da mudança cultural; • Autodiscernimento cultural como fator importante para preservar o que é essencial na cultura. <p>Mudanças fortes e abrangentes; reorganizações, fusões, aquisições, substituição massiva de pessoas; renascimento ou destruição.</p> |

Fonte: adaptado a partir de Freitas (1991, p.40),

Ao ser criada uma organização, são desempenhados muitos esforços dos seus membros para fazê-la funcionar com sucesso. Alguns requisitos como lealdade, trabalho perseverante, qualidade, eficiência, confiabilidade, serviço ao consumidor, inovação, tecnologia, entre outros, são aspectos fundamentais para sustentação e credibilidade da organização. Os comportamentos compartilhados envolvendo valores e crenças, que entremeiam a cultura organizacional, devem ser flexíveis para lidar com as mudanças do ambiente externo porvir e assegurar a integração interna.

Como foi observado no quadro 1 nos primeiros momentos da empresa a mudança cultural é mais uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais, pois a cultura está em construção e os líderes procuram moldá-la conforme os seus próprios valores e crenças. Nas empresas de meia-idade os desafios das mudanças culturais envolvem a manutenção dos elementos que permanecem coerentes com o ambiente organizacional e abandono dos elementos insatisfatórios; requerem a integração e ajustamento das diversas subculturas existentes na organização. Na empresa madura a mudança cultural é um processo mais difícil, pois é preciso primeiro desaprender os elementos culturais que foram importantes para o sucesso passado, mas que com a evolução e a competitividade do mercado se tornaram pontos fracos e que o momento requer novas mudanças para novas respostas.

É a cultura organizacional que leva a distinguir uma organização da outra, porém, de acordo com Dias (2003, p. 56), a cultura de qualquer organização mantém determinadas características em comuns, entre elas:

- a cultura organizacional é transmitida e assimilada na interação dos membros do grupo e é responsável pelo desenvolvimento de seus membros;
- as mudanças na cultura organizacional se dão de forma lenta, em consequência de um padrão já estabelecido na organização, em decorrência do fortalecimento da cultura, porém a cultura organizacional vai se modificando gradativamente de forma imperceptível por seus membros e de acordo com as necessidades que se apresentam;
- a cultura organizacional tende a se perpetuar, pois atrai as pessoas que se identificam com os sistemas de valores e crenças mantidos pela organização;

- de modo inatingível perpassa por todas as partes e elementos da organização, os quais a constituem e afeta;
- responsável pela construção da identidade de seus membros;
- é um sistema aberto, em contínua sintonia com o seu meio ou entorno;

Nesse raciocínio de que as organizações guardam características em comuns entre elas, Robins (2002) cita três aspectos, fundamentalmente, importante na manutenção da cultura organizacional: as práticas de seleção de recursos humanos, as ações dos dirigentes e os processos de socialização.

É por meio do **processo de seleção** que a organização identifica e contrata os candidatos que preenchem os requisitos necessários para o desempenho das atividades dentro da organização, levando em consideração o conhecimento, as habilidades e a capacidade de trabalhar em equipe.

Em algumas organizações, além dos candidatos passarem por um processo seletivo escrito, também são submetidos a entrevistas para detectar qualidades como “ser capaz de produzir grandes quantidades de excelente trabalho, identificar e compreender problemas, chegar a conclusões substanciais e racionais que possam conduzir a ações” (ROBINS, 2002, p. 508). Assim, o processo de seleção fornece subsídios para a contratação de pessoas que possuem valores que se identifiquem ou se ajustem com os da organização, garantindo o processo de sustentação e manutenção da cultura organizacional. No processo de seleção, aquelas pessoas que poderiam ser uma ameaça aos valores básicos da organização são deixadas de fora.

Nas grandes organizações, além desse processo de seleção, as pessoas contratadas passam por um período de estágio de adaptação ou treinamento em serviço, que geralmente vai de dois a seis meses, no qual terão suas capacidades de atendimento aos objetivos da organização avaliados. E só após este período é que de fato as pessoas poderão ser efetivadas nos quadros efetivos da instituição.

No serviço público, o processo seletivo se dá um pouco diferente do da empresa privada. É por meio de concurso público, destinados a ambos os sexos, obedecendo a critérios publicados em editais, que os candidatos são selecionados, considerando as habilidades e os conhecimentos específicos para o cargo definido no edital e escolhido pelo candidato.

Porém, as pessoas classificadas e nomeadas para o cargo passam por um período de estágio probatório, geralmente de 2 anos ou 3 anos, no qual será avaliada sua adaptação na instituição, sua aptidão para o cargo e desempenho. No geral, de acordo com a instituição, para a avaliação, serão observados alguns indicadores como, assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Só após este período, e de acordo com o resultado, as pessoas serão efetivadas no cargo. Caso, alguma das pessoas, não responda aos objetivos esperados, será exonerada. Ou seja, este período é destinado para que as pessoas se adaptem ou se ajustem à cultura organizacional da instituição, para a qual foram nomeadas. Nesse processo de adaptação e ajuste, os valores e crenças trazidas por essas pessoas vão se somando aos da instituição e influenciando a sua cultura organizacional.

A nomeação de pessoas, cujos valores não se ajustam aos da instituição, geralmente resulta em funcionários pouco motivados para o trabalho e com um baixo comprometimento, não se sentem satisfeitos com o que faz e apresentam um nível de socialização difícil, causando muitas vezes prejuízos à organização. Porém, a falta de identificação do funcionário com os valores da organização também poderá ser causa de conflito para o próprio indivíduo por não se sentir realizado com o que desenvolve.

Outro aspecto que também exerce forte impacto na cultura organizacional são as **ações das pessoas dirigentes**. Essas pessoas são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações, sejam elas privadas, mistas ou estatais. Nesse sentido, os dirigentes atingem seus objetivos organizacionais por meio do trabalho de outras pessoas, ou seja, de seus auxiliares. Para isto, tomam decisões, estabelecem normas que conduzem à organização, prevenindo e assumindo riscos; projetam mudanças; buscam inovações; instituem regras de controle e delegam poder. Na busca de atingir aos objetivos dirigem as atividades para o resultado esperado.

Assim, de acordo com Robins (2002), esses dirigentes têm a função de planejar, organizar, liderar e controlar. O planejamento engloba estabelecer metas a serem alcançadas, definir as estratégias para o alcance das metas e desenvolver planos hierárquicos para integrar e coordenar as atividades; organização inclui a estrutura da empresa, determina quais as tarefas que devem ser realizadas e quais os respectivos responsáveis, como deve ser a estruturação de hierarquias, quais decisões a serem tomadas. A hierarquia de cargos e funções instituídos no organograma da organização estabelece como as relações de poder, do ponto de vista administrativo, são legitimadas dentro da instituição, do presidente ou diretor geral ao empregado ou operário, de acordo com a inerência gerencial.

Liderança envolve dirigir e coordenar pessoas, engloba motivação do corpo de funcionários, dirige as atividades de outras pessoas, seleciona os canais de comunicação mais eficazes e resolve os conflitos que poderão surgir entre as pessoas. Algumas pessoas quando indicadas para cargos de chefia ainda não apresentam características de lideranças, porém, com o exercício de sua posição vão aprendendo, com o tempo, a desenvolver habilidades de influenciar as pessoas que o tornam um líder. Para Srour (1998), a liderança transcende cargos ou posições formais, a força do líder repousa na sua capacidade de influenciar seus liderados e de propor ações consoantes com seus anseios, ou seja, na sua relação de comando não recorre ao poder para obter obediência, ainda que em determinadas ocasiões possa adicioná-lo a sua liderança.

Controle é responsável pelo acompanhamento e avaliação do desempenho da organização, no sentido das metas a serem atingidas, comparando e corrigindo algumas ações quando necessário, considerando o contexto organizacional e o social.

Para desempenhar essas funções com eficiência, é necessário que as pessoas ocupantes de cargos de dirigentes possuam algumas habilidades ou competências. Nesse raciocínio, Robins (2002, p. 5) cita algumas habilidades essenciais, identificadas em estudos por Robert Katz, que os dirigentes precisam possuir: a capacidade de conhecimentos específicos, ou seja, “habilidades técnicas”; a capacidade de interagir com outras pessoas, tanto individualmente quanto em grupos compreendendo-as e motivando, isto é, possuir “habilidades humanas”; e a capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas, que envolvem as “habilidades conceituais”.

E o último aspecto que exerce forte efeito na manutenção da cultura organizacional são os **processos de socialização**. Esses se iniciam com a chegada do funcionário novato na organização ou daquele que veio transferido de uma unidade para outra, ou ainda, um funcionário da mesma instituição que venha a ocupar um cargo, por recompensa em merecimento ou por eleição, como é o caso da UFPB e da UEPB que têm seus chefes de departamentos, coordenadores, diretores e reitores eleitos pela comunidade universitária e os demais dirigentes nomeados por indicações. As estratégias de socialização vão desde entrevista a treinamentos teóricos e práticos, de acordo com a empresa, porém, a UFPB e a UEPB, como tantas outras universidades, ainda não conta com esse tipo de processo de socialização para os dirigentes. Seus dirigentes ao ingressarem no cargo vão entendendo a rotina do trabalho no dia-a-dia com a interação dos membros que fazem parte do setor para o qual foi nomeado.

Para Fleury (1996), é por meio das estratégias de integração dos funcionários à organização que os valores e comportamentos são transmitidos e internalizados, num processo de aprendizagem, pelos novos membros. As estratégias mais utilizadas são os programas de treinamentos e integração de novos funcionários que têm seu formato conforme elaboração e a gestão da organização.

1.4 Gestão na Cultura Organizacional

A universidade é um espaço que abarca múltiplas áreas de saberes vivenciando e contribuindo para as mudanças e transformações sociais. Segundo Marcovitch (1998, p.42), ela traz em seu lastro valores essenciais como pluralismo, universalismo, solidariedade, ética e excelência. Por esses aspectos, o autor entende: pluralismo como as diversas correntes de idéias e opiniões que circulam na universidade e que devem ser respeitados “mesmo no mais agudo conflito de idéias”; universalismo é acompanhado da quebra de fronteiras. São as idéias e tendências vivenciadas na universidade pertencentes à humanidade. Uma experiência se torna universal à medida que é vivenciada por outras pessoas, além daquela que descobriu; solidariedade é praticada de acordo com as convicções de cada indivíduo ou princípios cultivados no âmbito das instituições.

Para o referido autor, na universidade, esse sentimento de solidariedade deve permear todos os segmentos e ser voltado para a realidade externa, sobretudo, para aqueles que se encontram de alguma maneira em situações de inferioridade ou discriminação. Em relação à ética, esta deverá ser adotada como valor essencial nas relações humanas, devendo estar presente obrigatoriamente na conduta humana e institucional, permeando como parâmetro superior todas as atividades universitárias, desde as acadêmicas as de tomadas de decisões. E por último, o autor esclarece que a excelência significa o “*curriculum vitae*” da universidade, portanto, deve abarcar todas as estruturas, acadêmica e administrativa. A busca por um serviço excelência é o dever das universidades, cujos avanços e estratégias dependem fundamentalmente de sua competência instalada e estoque de conhecimentos. O sucesso das universidades é o resultado da excelência.

O espaço dessas instituições constituído por esses elementos, é formado por homens e mulheres desempenhando o papel de gestores, assumindo riscos, gerenciando recursos

públicos, apresentando e implementando propostas que visam inovações, procurando responder às expectativas e às necessidades da sociedade.

Para Marcovitch (1998 p.156-157), necessariamente, para se falar de gestão universitária é preciso distinguir o que é administração e o que é burocracia. A gestão é um instrumento a serviço de uma coletividade com o fim de viabilizar objetivos para que os resultados esperados sejam alcançados. Administração pública, inclusive as universidades, tendem a “confundir procedimentos gerenciais e procedimentos autoritários burocratizantes, inibidores da vontade de atender aos anseios justos”. Para que a organização alcance os resultados esperados é necessário planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e avaliar comparando com os resultados obtidos. A gestão não se resume a despachos de processos, preparação de ofícios e memorando que circulam rotineiramente no processo burocratizante. Uma instituição que persegue a inovação e as mudanças não poderá estar atrelada às atividades burocráticas que emperram seu processo de criatividade e crescimento.

Nas universidades o processo avaliativo é direcionado para o âmbito da pesquisa e do ensino e, ainda, para verificar os dados financeiros. No entanto, sua função deveria ser termômetro para servir como instrumento de aprendizagem e redimensionador das ações inadequadas para garantir o sucesso das metas, atingindo toda a estrutura universitária desde a administração ao ensino.

O processo gerencial é responsável pelo acompanhamento de como os projetos e iniciativas que abrangem as diversas áreas foram planejados, estruturados, executados e avaliados. Da mesma forma que o Conselho Universitário acompanha o orçamento financeiro, deveria também contemplar as demais áreas sob sua égide, acompanhando assim o desempenho de toda universidade.

Para o autor, uma gestão universitária deve priorizar a cultura dos fluxos e evitar a cultura dos processos. Esta se refere ao ritual dos problemas que surgem, recebendo capa, carimbos, seguindo uma tramitação e recebendo pareceres de apreciação que poderão ser favorável ou desfavorável ao intento. Enquanto a cultura dos fluxos requer uma reflexão dos procedimentos decisórios.

O principal papel do gestor universitário consiste em implementar deliberações de instâncias democráticas, respeitando a autonomia intelectual de seus membros, cultivando todas as formas de diálogos e negociações. Este gestor representa a autoridade, mas não o autoritarismo. São exigidas dele competências e habilidades que extrapolam a área específica na qual atua, e que lhe instrui para tomadas de decisões e o exercício indispensável às ações

necessárias a busca de respostas adequadas às expectativas de todas as pessoas inseridas no processo, seja do ambiente interno ou externo.

O gestor comprometido com o conjunto de crenças, valores e estratégias da organização, assumirá o compromisso de intermediar os conflitos que naturalmente poderão vir acontecer, tendo em vista a necessidade de se exigir um desempenho que busque a excelência institucional cada vez mais requerida pelo contexto social.

O sucesso da administração organizacional está cada vez mais ligado à qualidade dos recursos humanos que fazem parte da instituição, considerando tanto o nível de formação quanto ao comprometimento desses (seja docente ou funcionários) com os resultados esperados, avaliando, segundo percepção dos que buscam os serviços, que numa conjuntura cada vez mais complexa e exigente em que o conhecimento se expande de forma acelerada e as exigências do ambiente externo se mostram cada vez mais intensas.

1.5 As Relações de Gênero no Contexto da Globalização

A preocupação com os estudos de gênero ficou ausente das principais abordagens teóricas sociais formuladas desde o século XVIII até o começo do século XX, vindo emergir no final deste último século, como uma categoria analítica. Algumas das teorias se basearam a partir das analogias com a oposição entre masculino/feminino, outras reconheceram uma “questão feminina”, outras ainda se preocuparam com a formulação da “identidade sexual subjetiva”, mas o gênero visto como uma forma sistema de “relações sociais ou sexuais” só viera aparecer ao final do século XX (SCOTT, 1995, p.85).

Gênero é uma categoria relacional que busca explicar as construções sociais estabelecidas para homens e mulheres em seus contextos específicos, podendo tais construções variar de sociedade para sociedade. E segundo a autora (op.cit.), gênero define-se como um “elemento constitutivo” das “relações sociais” assentada nas diferenças existentes entre os sexos.

Assim, o conceito de gênero relaciona-se com os conceitos de identidade sexual, de papel sexual e de relações entre os sexos e diz respeito ao conjunto de representações sociais e culturais elaboradas a partir da diferença biológica dos sexos. Enquanto o sexo diz respeito ao atributo anatômico, no conceito de gênero se toma o desenvolvimento das noções de

masculino e feminino como construção social. Nessa perspectiva teórica, é ampliada a compreensão da dinâmica de funcionamento dos processos, pelos quais a hierarquia de gênero não só modula a relação de homens e mulheres, mas estrutura e recorta o social.

Nesse processo, a hierarquia é construída e reconstruída, formulada e legitimada, e traz implícita a necessidade de desconstrução do processo sobre o que se diz a respeito de mulheres e homens, feminino e masculino que é reproduzido e como esta produção anuncia, endossa, reforça ou reformula as construções de gênero, sobretudo no contexto globalizado que se vivem.

A intensificação do processo de internacionalização da economia, a partir da década de 1980, convencionou-se a ser chamado de globalização. Esse fenômeno de repercussão mundial exige a quebra de fronteiras comerciais entre blocos econômicos, novas tecnologias para as corporações e aumento da competitividade nacional e internacional. Tudo isso implicou em perda de postos de trabalho, cortes de custos da produção, aumento da flexibilidade, terceirização, formas temporárias de emprego e pessoal mais qualificado com maior grau de escolaridade, que gerou insegurança no emprego, desigualdade salarial, desemprego, estrutura do subemprego, trabalho informal e, conseqüentemente, diminuição do poder da negociação dos salários e condições de trabalho por parte dos sindicatos.

No Brasil, o mercado de trabalho também sofreu as conseqüências das transformações nas estruturas produtivas, nas formas de organização e nas relações de trabalho. Esse processo se acelerou no início da década de 1990.

A inserção da mulher no mercado de trabalho globalizado se deve à necessidade de sobrevivência em um mundo marcado pelo crescente desemprego, pela precarização de renda e pela frágil relação de trabalho. No mercado privado, o trabalho feminino é exercido num padrão de características distintas das dos homens, as mulheres estão centradas em setores e funções menos valorizadas, recebendo menor remuneração e exercendo trabalho mais precário em termos de saúde e segurança ocupacional. A questão da desigualdade do trabalho feminino não pode ser dissociada do contexto geral de trabalho no mundo, inclusive no tocante à flexibilização das relações do trabalho e dos demais fatores que influem no mercado de trabalho e no emprego.

A forma de pensar e valores de novos e velhos paradigmas remonta para a base de toda a discussão em torno das relações de gênero, que é a construção cultural das diferenças entre homens e mulheres. Estimulam-se nos homens valores de auto-afirmação, como competição, expansão e dominação. No comportamento feminino, por outro lado, encorajam-se a conservação, a cooperação e a associação. Em uma época em que a informação substitui

a força física e a flexibilidade conduz as organizações ao sucesso, alguns atributos culturalmente classificados como “femininos” começam a ser valorizados. Por isso, como não é mais a força física, e sim o conhecimento, a verdadeira fonte de produção e valor, não há mais motivos para inibições ao ingresso das mulheres nos setores produtivos.

Para Leite (1994), o conhecimento é a chave que tem aberto às mulheres oportunidades concretas de realização profissional e de mobilidade dentro do mercado de trabalho. A educação é a via pela qual a mulher pode abreviar seu ingresso, com segurança, nas carreiras profissionais e se constituindo como principal desafio a ser por ela vencido. Levando em conta que o atual contexto tende a valorizar o conhecimento gerado pelas pessoas, aqueles que detêm qualidades como capacidade para inovar e intuição estão bem preparados para ocupar cargos de chefia e liderança dentro de todo tipo de organização, pois não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, sobretudo, de competência interpessoal.

Tendo adentrado o mundo do trabalho e da vida pública, as mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações que valorizam características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade. Esses atributos estão em alta e assinalam um emergente estilo feminino de liderança.

Contudo, é importante reconhecer que tais características também estão presentes em muitos homens e, quando se tornam mais valorizadas, tendem a potencializar novas maneiras masculinas de condução dentro das organizações.

A discussão sobre a diferenciação entre as características femininas e masculinas no ambiente de trabalho é alvo de muito debate, pois as organizações estão impregnadas de valores masculinos, apesar das oportunidades que vêm surgindo para as mulheres. A maioria das empresas ainda é um ambiente majoritariamente masculino, onde a mulher quase não teve participação na sua criação e implantação.

Entretanto, características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe, divisão de decisões e uso de intuição na análise e solução de problemas estão presentes no novo perfil da mulher que divide o mercado de trabalho com os homens no cenário da modernidade.

Essa é uma mudança que pode estar ocorrendo a passos pequenos, mas que talvez leve a questionar o modelo masculino de gestão, não só pelas mulheres, que não se adaptam a ele, mas pelas organizações mais modernas e pró-ativas que crescem e se desenvolvem. Na verdade, o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto ao modelo masculino,

mas complementar, portanto, ambos podem contribuir com suas habilidades para o sucesso de uma organização.

O estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos. Enquanto os homens vêm o poder, representados por seus cargos, como uma habilidade para o controle, as mulheres tendem a vê-lo como uma capacidade a ser canalizada em direção a toda comunidade e, portanto, para elas o poder é menos individualista e mais relacional. Isso leva a mulher a trabalhar melhor em equipe e se interessar pelas pessoas a sua volta, característica importante que vai ajudar a moldar o perfil do líder empresarial do futuro e conseqüentemente criar um clima mais humano no trabalho.

As mulheres líderes tendem, mais do que homens, a utilizar comportamento transformacional, ou seja, aquele comportamento caracterizado por articular a visão de sua empresa de forma compartilhada com seus subordinados, mostrando respeito pelas diferenças, bem como preferência pela eficácia em detrimento da eficiência.

Esse comportamento enfatiza uma necessidade de cuidar da organização e de seus colaboradores. Segundo Boff (2001), cuidar é mais que um ato, é uma atitude, portanto, abrange mais que um momento de zelo e de desvelo representando uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e de envolvimento afetivo com o outro.

O recente acesso de mulheres a postos de responsabilidade leva a mulher a deparar-se com uma questão: a velha e a nova identidade. Está interiorizado nela uma determinada concepção de feminilidade, o que difere de certas normas de comportamentos masculinos impostos pelas organizações. Fato este que a coloca a mulher num dilema comportamental: busca de uma identidade alicerçada sobre uma dialética entre igualdade e diferença.

Nas empresas, sobretudo nas grandes empresas, bem como no próprio serviço público, são muito poucas as mulheres ainda a assumirem postos administrativos de funções estratégicas, estes estão ainda reservados ao poder masculino.

Na política, também, a presença da mulher ainda aparece de maneira sutil, mesmo com uma cota preestabelecida para a participação da mulher nos partidos. Dessa forma, não se pode dizer que as relações de gênero estão consolidadas na cultura organizacional.

1.6 Relações de Poder no Contexto Social

O poder se dá em todos os aspectos da vida social humana, entretanto, devido a sua natureza polissêmica, necessário se faz estabelecer a estrutura do contexto de relações da pretensão da análise: jurídico, político, econômico, simbólico ou social.

O Dicionário de Ciências Sociais FGV.MEC (apud 1986, NUNES, 2005 p.46) traz duas definições gerais para o poder: “capacidade de produzir uma ocorrência” e “influência intencional de pessoas ou grupo sobre o comportamento de outrem”. Stroppino, no Dicionário de Política (BOBBIO et al, 1995) evidencia que no contexto de relações sociais, os indivíduos podem ser tanto sujeitos quanto objeto do poder, e, visto que o poder sobre os seres humanos é distinto daqueles exercido sobre as coisas e distinto daqueles exercido sobre as coisas e a natureza, há, no poder social, um caráter relacional, ou seja, o poder social não constitui uma coisa ou sua posse, trata-se de uma relação entre indivíduos e seu exercício depende da atitude daqueles que estão implicados nessa relação.

O poder está presente em todas as relações sociais: na família, pois o ser humano é geralmente orientado pela autoridade dos pais; na escola, pela autoridade dos professores; no trabalho, os trabalhadores seguem normas e se submetem à disciplina, horário, técnicas para o rendimento da produtividade; no trânsito, respeita-se os sinais convencionais que orientam; na igreja, padres e pastores orientam seus fiéis. Assim as relações de poder estão presentes em todas as situações que se vive e são responsáveis por manter a ordem social.

Russell (apud GALBRAITH 1986, p.1-2) cita em Anatomia do Poder que para “[...]o poder juntamente com a glória permanece como a mais alta aspiração e a maior recompensa do gênero humano” , enquanto que para Weber (2004, v.I) o poder é a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas. Galbraith (op. cit.) procura de forma ampla explicar como funcionam os instrumentos pelos quais o poder é exercido, como se dá suas inter-relações e quais as fontes de poder. Sendo assim, descreve três tipos de exercício de poder: condigno, compensatório e condicionado.

O poder condigno obtém submissão, por meio de ameaça ao indivíduo que não aceita as preferências impostas de ameaça, ou seja, o esquema é punitivo, o indivíduo deixa de expor seus pontos de vista para aceitar a idéia de outro, para não sofrer conseqüências adversas. Já o poder compensatório conquista a submissão por meio de recompensa positiva dos que se submetem, que pode ser desde o elogio à recompensa pecuniária. O poder

condicionado leva ao exercício de mudança de convicção ou crença, de forma que o indivíduo é submetido à vontade alheia, sem perceber. Tanto no poder condigno quanto no compensatório, o indivíduo está ciente de sua submissão, já no condicionado, o indivíduo se submete à vontade de outro sem perceber como está sendo submetido, mas agindo de acordo com sua própria consciência e determinação pessoal.

Por trás destes três instrumentos para o exercício do poder, Galbraith (1986, p.6) identifica três fontes de poder: a personalidade, a propriedade e a organização. Ele denomina como “atributos ou instituições que distinguem os que detêm o poder daqueles que se submetem a ele”. Personalidade, aspectos ligados à liderança, associada à capacidade de aptidão em persuadir ou de gerar crenças e valores. Engloba a qualidade do físico, da mente, da oratória e da firmeza oral. Está associada ao poder condicionante. Por sua vez, a propriedade está ligada à fonte de riqueza e à renda, detendo os meios para obter a submissão de outrem. Sua principal associação é o poder compensatório. Já a organização está ligada, primordialmente, ao poder condicionado. É dela que provém a persuasão necessária e conseqüentemente a submissão aos seus propósitos. Entretanto, tratando-se da organização, como no caso do Estado, também tem acesso ao poder condigno às diversas formas de punição. E os grupos organizados, dependendo da propriedade que possuem, podem ter maior ou menor acesso ao poder compensatório.

Segundo Weber (2004, V.1, p. 33) o poder “significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade [...] o conceito de poder é sociologicamente amorfo”. Qualquer pessoa em determinada situação poderá impor a sua vontade sobre outra pessoa. O sociólogo faz uma distinção básica entre poder e autoridade “poder pode envolver força ou coerção e é um fator importante como processo interno nas organizações [...]. Autoridade por outro lado não implica força,” (Idem, Ibidem., p. 141). E distingue três tipos de autoridades:

- *autoridade racional-legal*: caracteriza a maioria das relações de poder nas organizações contemporâneas, consiste na crença do direito daqueles em posição superior de ter poder sobre os subordinados, baseia-se no profissionalismo e na hierarquia;
- *autoridade carismática*: típica das organizações modernas, originada da dedicação a um detentor de poder específico e se baseia em seus atributos ou características pessoais;

- *autoridade tradicional*: fundamentada no prestígio pessoal e legitimada pela crença tradicional, própria das monarquias existentes.

Assim sendo, nas organizações as pessoas detêm seu poder através de controle das bases e das fontes de poder. As bases de poder são os meios, como os elementos da cultura organizacional, pelos quais os detentores do poder controlam o comportamento dos demais, incluindo a capacidade de recompensar ou coagir, a legitimidade, o conhecimento especializado.

Bacharach e Lawler (1980 apud HALL, 2004, p.107) distinguem quatro fontes pelas quais os indivíduos controlam as bases do poder:

- cargo ou posição na estrutura;
- características pessoais, como carisma;
- especialização, considerada como fonte e base do poder, os indivíduos possuem conhecimentos especializados e empregam nas organizações em ocasiões específicas, convertendo-se assim em base de poder.
- oportunidade, ou uma combinação de fatores, que permite às partes envolvidas usar suas bases do poder.

Para a utilização das bases de poder é necessário que o detentor possua previamente a fonte de poder apropriada, ou seja, uma posição na qual o poder é exercido como forma de autoridade ou de influência. A influência é uma situação de poder de decisão. Quando alguém tem suas decisões sempre aceitas, logo é legitimado e essa influência se torna autoridade, porém as tentativas de influências podem enfrentar resistência. Dornbusch e Scott (1975, apud HALL, 2004, p.106) assinalam que a “autoridade é concedida pelo escalão superior e também inferior” e que em uma hierarquia de vários níveis, as pessoas que assumem posições de avaliadores são legitimados tanto por seus superiores como também por seus subordinados. Entretanto, oposição ao detentor de poder pode ocorrer, quando isto acontece, este se vale do forçar o consenso, situação também conhecida como dominação.

A dominação é a imposição das idéias de alguém a terceiros por meio de determinados mecanismos. As disciplinas se tornaram fórmulas gerais de dominação no decorrer dos séculos XVII e XVIII, assumindo um caráter diferentemente do adotado na escravidão, na domesticidade, na vassalidade que é uma “relação de submissão codificada, realizada menos sobre as operações do corpo que sobre os produtos do trabalho e as marcas

rituais da obediência”. O aprimoramento dos mecanismos de dominação se revela no poder disciplinar da sociedade e das organizações, como um caminho mais eficaz para moldar os corpos e torná-los dóceis (FOUCAULT, 2003, p. 118).

Nesse processo de aprimoramento, o momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que objetiva não, exclusivamente, o aumento de suas habilidades, nem tampouco o aprofundamento de suas sujeições, “mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna mais obediente quanto é mais útil e inversamente” (Idem, *Ibidem.*, p. 118). Segundo essa perspectiva, é através da disciplina que o sistema organizacional se engendra. A disciplina se torna alvo a ser alcançado e é a responsável em manter um nível de ordem aceitável na organização, também atua como mecanismo que promove conhecimentos e, conseqüentemente, efeitos do poder. Manter os funcionários em um regime disciplinar, produzindo e impondo a eles seu poder como forma de utilizar o tempo com máximo proveito, torna-se o objetivo almejado disciplinar da organização. A relação hierárquica no ambiente organizacional revela como a disciplina dociliza os corpos como forma de aprendizagem e os coage numa utilização de punição quando necessário.

Segundo Weber (2004, v.I apud NUNES, 2005, p.48), “para que o poder se transforme em dominação é necessário que ocorram dois fatores: a legitimação e a organização”. Dominação no sentido geral de poder é a “possibilidade de impor ao comportamento de terceiros a vontade própria” (WEBER, 2004 v. 2 p. 188). Toda administração necessita, de certa forma, da dominação, pois para dirigi-la é necessário que certos poderes de mando estejam nas mãos de alguém. Para que a legitimidade de uma dominação seja considerada é necessário que ela seja reconhecida como tal e que determine os meios de dominação escolhidos.

A natureza da relação de legitimidade entre subordinados e superiores poderá ser bem diversa, dependendo do tipo de autoridade que existe entre as partes, sendo essa relação decisiva para a estrutura de dominação na administração. A dominação pressupõe a obediência à determinada ordem, porém nem toda obediência está fundamentada pela crença da legitimidade. E nesse caso, a obediência poderá ser disfarçada por questões de interesse particulares.

Para Weber (op. cit.), dentre os vários tipos de dominação, existem dois tipos que se opõem: “a dominação em virtude de uma constelação de interesse”, voltada para interesse próprio, como por exemplo, assegurar o monopólio do mercado, essa gradualmente poderá ser transformada em uma dominação autoritária e a sujeição assumiria o caráter de uma

obediência autoritária, enquanto que a “dominação em virtude de autoridade” é voltada para o poder de mando e dever de obediência, como o poder da autoridade administrativa, podendo ocorrer em organizações burocráticas ou não; poder do chefe da família, ou do príncipe que apela para o dever da obediência.

O autor esclarece que organização burocrática pode se referir tanto a empresas públicas quanto às privadas e que a burocracia é uma maneira de organização formal com estrutura racional, baseada em normas, regras, decisões e atos administrativos com a finalidade de garantir a obtenção dos resultados. Esse tipo de organização economiza esforços e possibilita a padronização. Nesse sentido, a burocracia possui caráter formal onde as normas devem estar ligadas aos objetivos, procurando abranger as áreas da organização e confere a pessoa investida de autoridade, poder com relação aos subordinados garantindo a disciplina.

Segundo Torquato (1992, p.161-162), o poder “é a habilidade de alguém para influenciar ou induzir outras pessoas a seguir suas diretrizes ou quaisquer normas por ele apoiadas”. Para o autor, em se tratando das organizações, essas lidam com três tipos de poderes para o alcance de suas metas:

- ***o poder normativo***, compreendido como um conjunto de regras, princípios e diretrizes distribuídas e manipuladas por meio de recompensas simbólicas e privações;
- ***o poder remunerativo***, cimentado sobre os recursos materiais e recompensas, por meio de salários gratificações, comissões e contribuições;
- ***o poder coercitivo***, compreendido como punição, aplicação ou ameaça de sanções físicas.

Nessa perspectiva, o poder se legitima assumindo o caráter de comando e estabelecendo as relações de acordo com os indivíduos que o exerce. Conforme Foucault, para se compreender o fenômeno chamado poder, deve-se primeiramente entendê-lo como multiplicidade de correlações de forças imanente ao domínio onde se exercem e se constitui de sua organização. Portanto, é

(...) o jogo que, por meio de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si, enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais (2003, p.88-89).

Assim o referido autor mostra que a condição da possibilidade do poder, ou o ponto de vista que permite tornar seu exercício inteligível, mesmo em seus efeitos mais periféricos, e que fornece a oportunidade de empregar seus mecanismos como chave de inteligibilidade do campo social, comporta-se como um suporte móvel das relações de força, que, devido a sua desigualdade e variabilidade, induzem constantemente a estados de poder que sempre estão ao mesmo tempo localizados e instáveis e fazem com que este poder esteja onipresente e mutável em cada ponto, já que se produz a cada instante em toda a relação entre um ponto e outro. “O poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim porque provém de todos os lugares” (FOUCAULT, 2003 p.89).

O poder é um conjunto de correlações de forças, proveniente de todos os pontos da rede social, que se autoconstituem, produzem e organizam os domínios em que estão presentes. É um feixe de relações mais ou menos coordenado, mais ou menos organizado. Não é um objeto que se possui, mas uma relação que funciona em rede como uma teia que perpassa todo tecido social e que ninguém está isento de poder. Ele se exerce e se disputa. Essa relação pode ser considerada de luta, afrontamento, relação de força, situação estratégica (Idem, Ibidem). Assim, percebe-se que as relações de poder enraízam-se em toda rede social. A cristalização do poder e o jogo de forças se constituem em evidência nos aparelhos organizacionais, na formulação das leis e nas hegemonias sociais.

Porém, o poder não é sinônimo de força ou coerção, ele disciplina, mas também pode possuir caráter de gerir a vida humana em direção ao desenvolvimento das potencialidades e do aperfeiçoamento das capacidades do indivíduo. O que faz com que o “poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz ‘não’, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso” (op. cit.108).

1.7 Gênero e Relação de Poder nas Organizações

As transformações no mercado de trabalho advindas pela globalização da economia têm gerado diferentes impactos para a vida dos trabalhadores e das trabalhadoras, considerando-se o crescimento da mão-de-obra feminina no mercado formal de trabalho. Porém, as mulheres ainda sofrem fortes desigualdades nesse mercado de trabalho, a exemplo

da dupla jornada, uma vez que precisam conciliar o trabalho doméstico com o remunerado e o cuidado com as crianças; salários mais baixos mesmo quando seu grau de instrução é mais alto que o dos homens; dificuldades de oportunidades para ascensão funcional, além de assumirem cargos menos estratégicos.

O movimento de mulheres deflagrado a partir do fim dos anos 1960, teve e continua tendo, até hoje, um papel fundamental nas discussões que apontam para essas diferenças presentes nas relações de trabalho, principalmente no que diz respeito às relações de hierarquias entre homens e mulheres nas organizações. Essas relações hierárquicas constituem um mecanismo para manutenção da subordinação da mulher, atribuindo a elas e aos homens lugares diferenciados e desiguais no mercado de trabalho, estendendo-se para outras dimensões da vida social. Nesse sentido, discutir as relações de gênero e de poder nas análises das relações de trabalho do setor público parece significativo.

Estudiosas e estudiosos feministas, a partir dos anos 1970, passam a utilizar o conceito de gênero para enfatizar a construção e a organização das relações sociais baseadas nos sexos, introduzindo um instrumento analítico importante no âmbito dos estudos feministas, tanto do ponto de vista teórico, com a contribuição da lingüística e da psicanálise, por exemplo, quanto do ponto de vista político. Os estudos com realce na construção e organização social das diferenças entre os sexos, foi permitido deslocar o foco do determinismo biológico e econômico presente em algumas das teorizações anteriores, como a do patriarcado, que busca explicar a dominação dos homens sobre as mulheres, a partir das diferenças sexuais biológicas, reconhecendo, então, o poder como propriedade dos homens, via de regra, exercido por eles sobre as mulheres, legitimados por diferenças traçadas em corpos sexuados universais e imutáveis.

O feminismo marxista avançou, neste debate, produzindo modificações relevantes ao argumentar que a dominação masculina sobre as mulheres assume linhas específicas em contextos históricos, culturais e sociais definidos. Nessa perspectiva, esses contextos são analisados fundamentalmente a partir das relações econômicas e de produção, sendo a dominação explicada pelos conceitos da divisão sexual do trabalho, esse produtivo e improdutivo, relações de produção e reprodução, de forma que homens possuem e exercem poder sobre as mulheres, sobretudo, pela sua inserção na esfera de produção.

Segundo Mayer (1996, p.43), “ao postular uma concepção com ênfase na construção e organização social que se dá na relação entre os sexos, enfatiza-se a necessidade de se pensar em mulheres e homens, feminino e masculino, como construções sociais relacionais”. Isso apontou para a exigência de se deslocar o foco de análise da mulher dominada para

grupos ou para dadas sociedades em que mulheres e homens vivem e se relacionam de formas específicas e particulares.

Sob o mesmo prisma, o poder visualizado como sendo essencialmente relacional, permite pensar a dominação de forma complexa e não mais estabelecida de forma exclusiva unilateral, pelo prisma dominante sobre o dominado. No ambiente de trabalho, o poder se estabelece a partir das relações cotidianas que se constroem nos lugares ou posições ocupadas por homens e mulheres, ou seja, o poder é concedido pela posição e ou cargo que uma pessoa ocupa dentro da organização. É a partir desta ótica que as relações de poder serão vistas neste estudo. Para Foucault (2005 apud SILVEIRA, 2005, p.50), o poder é antes de tudo uma relação.

O termo poder designa relações entre parceiros (entendendo-se por isto não um sistema de jogo, mas apenas – e permanecendo por enquanto, na maior generalidade – um conjunto de ações que se induzem e se respondem umas às outras).

Assim não há poder que se exerça sem objetivos, porém, isto não quer dizer que resulte da escolha aleatória e individual que funcione ao bel-prazer de alguém. Nessa compreensão, Foucault (op. cit.) vê o poder como uma teia de relações que não só reprime, exclui, interdita, domina, mas também incita, produz, constrói e reconstrói saberes, atravessa a vida cotidiana e marca corpos, delimita comportamentos, define gestos. E fornece, nessa perspectiva, suporte para entendermos como as mulheres e os homens ocupam seus espaços no processo cotidiano da organização, exercendo seus papéis em cargos de chefia.

Acker (1991 apud NUNES 2005, p.55), refletindo sobre o exercício do poder nas organizações sociais, coloca que muitas mulheres passam a maior parte do tempo nas em organizações quase comandadas por homens. O poder, tanto ao nível nacional quanto mundial, nas grandes organizações estatais e econômicas é constituído como um enclave totalmente masculino. Esse fato não é novo, embora os sociólogos não tenham dado a atenção necessária, até que o feminismo veio apontar para tal problemática. Atualmente, quando se “escreve sobre organizações e teorias organizacionais, incluem-se algumas considerações sobre mulher e gênero, mas seu tratamento é geralmente, descritivo, e a dominação masculina, em geral, não é analisada ou explicada”.

A dominação, na perspectiva Weberiana (2004, v.I), enquanto relação social, é a probabilidade de contar com a obediência esperada a determinada ordem em uma relação entre pessoas ou grupos. Ou seja, nessa relação há uma intenção de comando e obediência.

No entanto, é bom lembrar que nem toda dominação se resume a meios ou fins econômicos. E em se tratando de dominação de recursos humanos, pertencente a um quadro administrativo, necessário se faz que haja uma ação dirigida ao seu cumprimento por parte de pessoas que estejam no comando, seja homem ou mulher, com cuja obediência se possa contar.

Dessa forma, nas organizações a questão de poder em sua estrutura de funcionamento é fundamental, pois se trata de um sistema de relações sociais em que é formado por uma hierarquia, baseada em diferentes níveis de posições que as pessoas ocupam na organização. Nessa estrutura hierárquica, o poder é compreendido como a capacidade que os indivíduos possuem de modificar o comportamento de outros. Entretanto, quando uma organização tem sua cultura voltada para o espírito colaborador, as tomadas de decisões são participativas, o poder busca transformar o comportamento das pessoas em colaboradores eficazes para o alcance dos objetivos organizacionais através do trabalho conjunto.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação. Segundo Gil (1989, p.19) a pesquisa é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. Dessa forma, ela procura responder sistematicamente às necessidades de conhecimento de certo fenômeno observável que permita explicá-lo ou compreendê-lo. Em função do problema desta pesquisa, de caráter exploratório, da população pesquisada, dos pressupostos teóricos, utiliza-se os seguintes procedimentos metodológicos:

2.1 Caracterização Geral da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida pode ser classificada como exploratória-descritiva. No que se trata da abordagem foram usados procedimentos baseados em métodos quantitativos, na forma de um levantamento, tendo-se utilizado o questionário com questões fechadas para a coleta de dados.

Esta pesquisa é considerada exploratória porque, embora a universidade seja alvo de investigação, não há conhecimento de que se tenha nenhum estudo formal sobre a relação entre gênero e poder na tipologia da cultura organizacional das universidades estudadas (UFPB e UEPB), envolvendo a estrutura administrativa. Verifica-se também que na literatura é um tema muito pouco explorado. Descritiva porque tem por fim descrever uma situação vivenciada por duas universidades e a percepção de seus dirigentes. Para Gil (1995) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição de determinada população ou fenômeno, enquanto que a exploratória é desenvolvida com objetivo de proporcionar visão acerca de determinado fato.

Utiliza-se, neste estudo, o método quantitativo por este mensurar as variáveis previamente estabelecidas. Para Oliveira (1997), o método quantitativo é muito utilizado no

desenvolvimento das pesquisas descritivas. Nesse caso, o caráter descritivo coaduna com o método quantitativo da pesquisa, com às técnicas quantitativas para auxiliar na consecução da mensuração de um diagnóstico vista aos objetivos descritivos da pesquisa, tomando como base a tipologia cultural de Quinn e Kimberly (1984), razão pela qual foi escolhido esse método.

Tratando-se de um estudo quantitativo, foi feito uso de um plano estabelecido com variáveis operacionalmente definidas para a investigação do fenômeno a ser analisado. Segundo Richardson (1985), ao se definir a natureza das variáveis, deve-se distinguir o uso das técnicas estatísticas. Tais procedimentos se aplicam, em especial, a estudos descritivos, em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis.

O autor acrescenta, ainda, que, a princípio, o método quantitativo tem intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando assim distorções de análise e interpretação e possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

Para Motta e Caldas (1997), as abordagens quantitativas apresentam vantagens em termos de versatilidade, velocidade, custo, objetividade de precisão, e acrescenta que o método quantitativo possibilita maiores comparações, por meio de estabelecimento de relações entre variáveis. Porém, isso só será possível com a formulação do problema e das variáveis de estudo, da validação dos instrumentos de coleta de dados e da realização de análise estatística coerente com os dados disponíveis.

Considerando que a pesquisa trata de um levantamento para estudar a relação entre gênero e poder na tipologia da cultura organizacional, em duas universidades, envolvendo assim diversos aspectos da cultura organizacional pertencentes às duas universidades, o estudo tem um caráter comparativo, o que justifica também a escolha de uma abordagem quantitativa para a pesquisa. De acordo com Gil (1995), as pesquisas de levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer.

Desse modo, entende-se que o estudo descritivo-exploratório de caráter comparativo à luz do método predominantemente quantitativo, utilizando a abordagem da tipologia de cultura desenvolvida por Quinn e Kimberly (1984), agrupada às dimensões de cultura de Moscovici (1988), atende ao que está proposto na problemática, sem perder de vista a sua objetivação.

2.2 Universo e Amostra

Para a delimitação do universo da pesquisa é imprescindível que se considere os aspectos de tempo e espaço. Dessa forma, levando em consideração estes aspectos, foi delimitado o universo de estudo correspondente aos servidores técnico-administrativos e aos docentes que exercem cargos de chefia, especificamente aqueles com lotação na administração central e os diretores de centro com seus respectivos adjuntos e secretárias, da Universidade Federal da Paraíba- UFPB, *campus* de João Pessoa e da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, *campus* de Campina Grande, o que possibilitou investigar-se o problema apresentado, através de uma amostra representativa do todo. O universo foi constituído da seguinte forma: a UFPB com 374 participantes e a UEPB com 182, perfazendo um total de 556 pessoas. A amostra é a parte da população selecionada, observando alguns critérios pré-estabelecidos que assegurem a representação adequada do universo de onde esta amostra foi retirada.

Nas contribuições de Gil (1999), tem-se a afirmação de que a amostra pode ser definida como um subconjunto do universo, por meio do qual se estabelece ou se estimulam as características desse universo.

A partir da população de 556 servidores que exercem cargos de confiança, lotados nas duas universidades em estudo, a amostra foi definida perfazendo um total de 135 pessoas, sendo 91 na UFPB e 44 na UEPB, considerando como critério os lotados na administração central e as direções de centros.

Dessa amostra, seis (06) dos pesquisados não devolveram os questionários e para onze (11) não foram aplicados os instrumentos, devido à limitação de tempo, greve e período de férias. Assim sendo, a amostra deste estudo fez um total de 118 servidores.

A amostra foi obtida de forma estratificada por instituição, sendo selecionado um grupo de dirigentes conduzido aos cargos por indicação e um outro por eleição, não aleatória, por razões da realidade do problema da pesquisa. A amostra estratificada garante a representatividade e significância da amostragem, bem como o limite de exatidão (margem de erro) que a pesquisa pudesse comportar. Para tanto, contou-se com a assessoria de um especialista em Estatística para a revisão dos procedimentos de amostragem, classificação, codificação dos dados, operação de tabulação e outros aspectos estatísticos se fizessem necessários.

2.3 Técnicas e Instrumento de Coleta de Dados

Para coletar os dados desta pesquisa, utilizou-se a aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas, padronizadas e ordenadas, o que nos permitiu a coleta de dados para uma análise com abordagem quantitativa. Os questionários foram aplicados entre 118 ocupantes de cargos de chefias da UFPB e UEPB, considerando os *campi* de João Pessoa e Campina Grande, respectivamente.

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa foi o questionário, elaborado de acordo com os objetivos previamente definidos no projeto. Segundo Lakatos e Marconi (1991) questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que deve ser respondido por escrito.

O objetivo central da pesquisa foi estudar a relação entre gênero e poder, tendo como base de orientação as tipologias de cultura organizacional da Universidade Federal da Paraíba (Campus I-J. Pessoa) e Univerdidade Estadual da Paraíba (Campina Grande), na Percepção dos dirigentes de cargos de chefia.

Para levantar os dados o questionário foi organizado em dois blocos. O bloco I, referente ao Apêndice, consta das variáveis sócio-demográficas, compreendendo os dados pessoais e funcionais dos servidores técnico-administrativos e docentes frente a cargos de chefia, nas universidades em estudo, do tipo: faixa etária, sexo, estado civil, número de filhos, grau de instrução, instituição de vinculação, tipo de vínculo na instituição, categoria funcional, jornada de trabalho, nome da chefia ou função gratificada, forma de condução ao cargo, concorrência ao cargo que ocupa. Para Lakatos e Marconi (1991) variável é um conceito que contém ou apresenta valores

O bloco II foi constituído de 47 perguntas fechadas, com objetivo de responder as questões referentes às percepções dos dirigentes em relação às questões específicas considerando as premissas ligadas aos objetivos: percepção das relações interpessoais no ambiente de trabalho, relacionadas a poder e gênero; percepção das repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho; percepção do seu papel na instituição no exercício de cargos e chefia; percepção da tipologia da cultura organizacional da sua instituição.

Quadro 2: Questões de pesquisa do Bloco II

| Item | Questões de Pesquisa |
|--|---|
| Percepção das relações interpessoais no ambiente de trabalho, relacionadas a poder e gênero | |
| 1 | São oferecidas as mesmas oportunidades aos homens e às mulheres para o desempenho de qualquer cargo ou função na Instituição. |
| 2 | A participação nas decisões, na universidade, cabe igualmente aos homens e às mulheres. |
| 3 | Enfrento dificuldades, com recursos humanos, no desempenho de meu cargo. |
| 4 | Enfrento dificuldades com questões políticas, de ordem institucional, no desempenho de meu cargo. |
| 5 | Enfrento dificuldades com recursos tecnológicos no desempenho de meu cargo |
| 6 | Estou satisfeito(a) com meu papel de homem/mulher na sociedade |
| 7 | Já fui mal interpretado(a) ao convidar um(a) colega de trabalho para almoçar ou jantar, a fim de discutir assuntos do trabalho. |
| 8 | Já sofri assédio sexual no meu trabalho (uso do poder explícita ou implicitamente como forma de pressão) |
| Percepção das repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho | |
| 9 | Já tive que abrir mão de fazer algum curso por causa de meu (minha) companheiro(a) |
| 10 | Meu (minha) companheiro (a) já abriu mão de fazer algum curso por minha causa. |
| 11 | O fato de eu ganhar mais que meu (minha) companheiro(a) poderia ser um elemento de perturbação no nosso relacionamento. |
| 12 | O fato de meu (minha) companheiro(a) ganhar mais que eu poderia ser um elemento de perturbação no nosso relacionamento |
| 13 | Em caso de doença dos filhos(as), levo-os(as) ao médico. |
| 14 | Deixo e pego os(as) filhos(as) na escola. |
| 15 | Acompanho as atividades escolares dos (as) filhos (as). |
| 16 | Divido os afazeres domésticos com meu (minha) companheiro(a). |
| 17 | Questões domésticas ou familiares interferem no meu desempenho enquanto dirigente |
| 18 | Assumo sozinho(a) as despesas de casa. |
| Percepção do seu papel na instituição no exercício de cargos e chefia | |
| 19 | Sinto-me parte integrante dessa organização. |
| 20 | Tenho autonomia para tomar as decisões inerentes à chefia que exerço. |
| 21 | Conto com a cooperação dos auxiliares no desempenho das atividades institucionais. |
| 22 | Incentivo a capacitação dos servidores subordinados |
| 23 | Estimulo o trabalho em equipe. |
| 24 | Contribuo para construir uma boa imagem da Instituição. |
| 25 | Levo tarefas do setor de trabalho para realizar em casa. |
| 26 | Participo de atividades sociais decorrentes do desempenho emanadas pelo cargo. |
| 27 | Ouçoo com atenção meus auxiliares |
| 28 | Mantenho meus subordinados informados das decisões que repercutem no seu trabalho. |
| 29 | Procuro agilidade no encaminhamento dos processos de decisões. |
| 30 | Reforço a estrutura burocrática em minhas atitudes administrativas. |
| 31 | Estou satisfeito com meu papel de dirigente. |
| 32 | Sinto-me realizado(a) com o trabalho que executo. |
| 33 | Conto com recursos humanos capacitados para o desempenho das atividades. |
| 34 | Priorizo a Instituição em detrimento de meus interesses particulares. |
| 35 | A Instituição investe na minha participação em congressos, seminários, encontros, etc. |
| Percepção da tipologia da cultura organizacional da sua instituição | |
| 36 | A estrutura física do ambiente de trabalho é adequada. |
| 37 | Há um bom relacionamento da equipe, tornando o ambiente de trabalho agradável. |
| 38 | A instituição possui (seu setor) estrutura técnica capaz de viabilizar o processo de inovação |
| 39 | A relação de poder entre dirigentes e subordinados ocorre dentro dos padrões éticos. |
| 40 | A organização conta com um programa de capacitação de servidores voltado para a qualidade de serviços. |
| 41 | O estilo gerencial da instituição é caracterizado pelo trabalho em equipe |
| 42 | Existe relacionamento acessível ao meu dirigente maior para tomadas de algumas decisões. |
| 43 | O clima organizacional da instituição favorece a comunicação relacionada à estruturação de poder. |
| 44 | Há interesse dos servidores subordinados em atender bem ao público. |
| 45 | Os servidores são conscientes da necessidade de respeitar as normas da Instituição. |
| 46 | O comportamento do(a) dirigente está voltado para excelência de serviços. |
| 47 | O propósito que une dirigentes e subordinados é a obtenção de objetivos pré-estabelecidos. |

Fonte: elaborado a partir do instrumento (2006)

Nesse II bloco as questões foram organizadas de acordo com as percepções dos dirigentes, relacionando-as a tipologia de cultura organizacional de Quinn e Kimberly (1984) e às dimensões de cultura de Moscovici (1988):

Quadro 3: Variáveis distribuídas por dimensões e cultura organizacional

| Dimensões da Cultura | Cultura Organizacional | Questões de Pesquisa | Total de questões |
|-----------------------------|-------------------------------|--|--------------------------|
| Ideológica | Grupal | 04,07,08, 11, 19, 21 23, 26, 27,28, 33, 37, 41 | 13 |
| Psicossocial | Inovativa | 01, 09,10, 22,31, 32, 35, 36, 38, 40 | 10 |
| | Racional | 05,06, 13, 14,15,16, 24, 29, 34, 44, 46, 47 | 12 |
| Material | Hierárquica | 02,03, 12,17, 18, 20, 25,30, 39, 42, 43, 45 | 12 |

Fonte: elaborado a partir do instrumento (2006)

Dessa forma, o instrumento de pesquisa foi elaborado considerando questões do perfil dos dirigentes e questões pertinentes à relação entre gênero e poder na cultura organizacional. As respostas foram emitidas de acordo com a escala de valor tipo Likert: 1 Nunca, 2 - Raramente, 3 - Ocasionalmente, 4 - Frequentemente, 5 - Sempre.

2.3.1 Teste Piloto

Após a elaboração do questionário aplicou-se um pré-teste com o objetivo de corrigir algumas lacunas e distorções que viessem a apresentar, como falhas de redação, questões desnecessárias, complexidade das questões, viabilidade de aplicação, entre outros. Para este pré-teste, levou-se em consideração o que diz Pasquali (1999, p.54), “uma meia dúzia de juízes será suficiente para realizar esta tarefa”. Segundo esta orientação, foram selecionadas aleatoriamente seis pessoas para atuar como juízes, neste pré-teste, sendo (3) três da Universidade Federal da Paraíba e (3) três da Universidade Estadual da Paraíba, dois docentes e quatro técnico-administrativos, por considerar que a pesquisa envolve as duas universidades. Essas pessoas tiveram a função de verificar se todos os itens seriam compreensíveis para todos os membros da população a qual o instrumento seria aplicado, bem como a pertinência e suficiência para atingir aos objetivos da pesquisa. A aplicação do

pré-teste foi feita diretamente pela pesquisadora observando algumas questões que pudessem ser levantadas e contribuíssem para ajustes necessários.

Para Pasquali (1999), uma concordância de pelo menos 80% entre estes juízes selecionados, serviria de critério de decisão sobre a pertinência dos itens avaliados que compõem o questionário. Após o resultado, não foi necessário que se procedesse a correção do tipo significativa, apenas uma palavra de uma das questões precisou de correção gramatical, esta, apesar de ter sido apontada por uma pessoa, contudo, precisou ser corrigida. Os resultados apresentados no pré-teste foram satisfatórios para fundamentar a consolidação do instrumento de pesquisa e subsequentemente a análise dos dados.

2.3.2 Coleta de Dados

Para proceder à coleta de dados foi considerado o levantamento das pessoas que ocupavam cargos de chefia nas duas universidades em estudo, fornecido pela Superintendência de Recursos Humanos da UFPB e da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB.

Toda a coleta de dados foi feita com aplicação do questionário pela pesquisadora diretamente aos respondentes em seu local de trabalho. Algumas pessoas responderam imediatamente, outras após a apresentação do objetivo da pesquisa, solicitaram um prazo para entrega, geralmente limitado a 3 dias. A alguns desses foi preciso retornar mais de cinco vezes para seu recebimento. Isso ocorreu mais na UFPB. Na UEPB, foram pouquíssimos casos, a maioria respondeu de imediato.

A coleta de dados transcorreu em um clima de sensibilização e aceitação da pesquisadora por parte do grupo. O questionário teve uma grande aceitação pelos respondentes, considerando a objetividade das questões e o tempo para responder. Muitos, à medida que iam respondendo, procuravam interagir com a pesquisadora sobre a pertinência das questões.

O período de abrangência da coleta de dados da pesquisa correspondeu aos meses de novembro/05 a fevereiro/06, tendo em vista às dificuldades encontradas em virtude de greve, feriados e férias.

2.4 Técnica de Tratamento de Dados

Para fins de análise dos dados quantitativos, coletados na pesquisa, os resultados dos questionários aplicados foram processados em um banco de dados eletrônico com a utilização do *software* estatístico – *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), com o objetivo de organizá-los e sintetizá-los de forma que possibilitasse o fornecimento das respostas aos objetivos da pesquisa. Os dados foram organizados no banco de dados considerando as respostas dos pesquisados por sexo e por instituição.

Foi utilizado o teste não paramétrico de *Mnn-Whitney* para a comparação das respostas dos pesquisado entre os sexos e entre as universidades. Se o *Valor-P* do teste estiver acima de 0,050, admite-se a hipótese estatística (hipótese nula) de que o item não é diferente por instituição ou por sexo. Caso contrário, valor abaixo ou igual a 0,050, admite-se a hipótese estatística de que existe diferença significativa no item por instituição ou por sexo, ou ainda por instituição e por sexo simultaneamente.

Para a validação interna dos 47 itens do instrumento, foram utilizadas as medidas correlação com o total (Corr.) para mostrar que nenhum item possui contribuição excessiva sobre os demais, e utilizada a medida *Alpha de Crombach* para o item ausente (ID), para conjunto dos 47 itens, com o fim de comprovar que a participação de cada item foi igualmente necessária na construção dos itens pesquisados para cada instituição e para ambas. Todos os valores acima de 0,7 significa um valor razoável para a validação interna dos itens (PEDHAZUR e SCHEMELKIN, 1991).

As ferramentas de estatística utilizadas foram tabelas, gráficos, testes de duas proporções e fidedignidade para avaliação da validação interna do instrumento formado por 12 questões no I bloco e 47 no II bloco, aplicado aos 118 respondentes.

CAPÍTULO III

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

3.1 Caracterização Geral da Universidade

O nascimento da universidade brasileira ainda é muito recente na nossa história da educação. Tenta-se, aqui, fazer um mergulho traçando uma breve trajetória dessa história.

Com a vinda de D João VI para o Brasil, permanecendo no Rio de Janeiro, é instituído o ensino superior em resposta às necessidades militares da colônia, até então não permitido por Portugal. Os luso-brasileiros se deslocavam para realizar seus cursos na Europa, principalmente em Coimbra – Portugal, e os que optavam pela área de medicina procuravam a universidade Montpelliã, na França.

Dessa forma, somente no início do Século XIX, a partir de 1808, com a chegada da Família Real ao Brasil, são criadas as primeiras escolas superiores. Portanto, através do decreto de 18 de fevereiro de 1808, foi criado o curso médico de cirurgia na Bahia e em 05 de novembro do mesmo ano, a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica no Rio de Janeiro. A criação da Academia Real Militar que deu lugar à Escola Politécnica do Rio de Janeiro proporcionou o surgimento de vários cursos no Rio de Janeiro e na Bahia.

Com a proclamação da República em 1889, o ensino superior é mantido na Constituição de 1891, atribuindo-se a criação de instituto superior ao Congresso. Porém, em 1915, com a Reforma Carlos Maximiniano foi promulgado o decreto 11.530, reorganizando o ensino secundário e superior de todo o país, com o objetivo de corrigir as distorções do decreto anterior.

Apesar da reforma citada ter gerado profundas mudanças, foram mantidos dois pontos fundamentais da Reforma Rivadávia Correia: a destituição do privilégio dos Diplomas do Colégio Pedro II, e dos que lhe eram equiparados, de garantia aos seus possuidores da matrícula nas escolas superiores; e a instituição dos exames de admissão, então rebatizado de exames vestibulares, para a seleção dos candidatos ao ensino superior CUNHA (p.160).

Nesse caso, para os alunos ingressarem em um curso superior precisavam apresentar o certificado de aprovação do curso ginásial realizado no Colégio Pedro II ou em

estabelecimento estaduais equiparados que fossem fiscalizados pelo Conselho Superior de Ensino. Os de estabelecimentos privados deveriam prestar exame nestes estabelecimentos de ensino para poder obter a certificação equivalente. Essa certificação era uma forma de manter o controle sobre o acesso ao ensino superior.

Já com a nova reforma, conhecida como Rocha Vaz, através do decreto 16.782-A, de 13 de janeiro de 1925, o caráter seletivo dos exames vestibulares foi intensificado, devendo o candidato se submeter ao número de vagas estabelecidas, obrigatoriamente, pelo diretor de cada faculdade, obedecendo à ordem de classificação até o limite de vagas. Antes este limite não existia em nenhuma faculdade.

O objetivo dessa medida era de dar maior eficiência ao ensino pela diminuição do número de estudantes em certos cursos e conduzir estudantes para cursos menos procurados, em que haviam vagas não preenchidas.

Apesar das diversas tentativas entre 1823 a 1889, de criação da universidade, cuja última proposta foi apresentada pelo próprio Imperador, que pretendia a criação de duas universidades, uma no Norte e outra no Sul do país, não houve sucesso.

Desde 1808, o ensino superior no Brasil foi ministrado em instituições isoladas, oferecendo cursos basicamente profissionais, especialmente em Direito, Medicina e Engenharia. De acordo com Cunha (2000), não existiu nenhuma instituição com *status* de universidade no período colonial nem no imperial. A república retardou muito a criação de universidade devido à rejeição dos positivistas a tal instituição.

A primeira universidade criada no país com esse nome foi em Manaus, no estado do Amazonas, em 1909, em decorrência da prosperidade gerada pelo ciclo da borracha. A universidade de Manaus, iniciativa de grupos privados, ofereceu os cursos de Engenharia, Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia e Formação de oficiais da guarda Nacional.

Porém, com a decadência econômica do ciclo da borracha na região, a instituição foi à falência, em 1926, restando apenas a faculdade de Direito, essa incorporada, décadas depois, precisamente em 1962, à Universidade Federal do Amazonas.

Com a reforma Rivadávia Correia, de 1911, outras duas universidades puderam ser criadas, também por iniciativa de grupos privados, como a Universidade de São Paulo que oferecia cursos de Medicina, Odontologia, Farmácia, Comércio, Direito e Belas Artes. Porém, com a criação da Faculdade de Medicina, por iniciativa do governo, estudantes foram atraídos para a universidade pública, tornando, dessa forma, inviável a manutenção da universidade particular em termos financeiros, razão pela qual foi dissolvida em 1917.

Em 1912, em Curitiba – Paraná, foi criada a terceira universidade com os cursos de Direito, Engenharia, Medicina, Farmácia, Odontologia e Comércio. Essa recebeu apoio intenso do governo estadual, que aprovou dotação orçamentária e privilégios profissionais para os diplomados de certos cursos, no entanto, os cursos eram pagos pelos alunos. Porém, por força do decreto 11.530 de 1915, que proibia a equiparação de instituição de ensino superior em cidades com menos de 100 mil habitantes, foi dissolvida, mantendo-se como faculdade livre, permanecendo com os cursos de Medicina, Engenharia e Direito, somente equiparados nos anos 20. Com a fundação da Universidade do Paraná, em 1950, essas faculdades foram incorporadas, bem como, a de Filosofia criada durante o intervalo.

Como visto, as três universidades citadas tiveram curta duração. A primeira instituição de ensino a receber o *status* de universidade e ter uma vida duradoura foi a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 7 de setembro de 1920 pelo decreto do Presidente da República Epitácio Pessoa. Essa universidade foi fruto da reunião das faculdades federais de Medicina, de Engenharia (criadas em 1808 e 1810) e da Faculdade de Direito, servindo de modelo para as universidades subseqüentes.

O mesmo modelo foi seguido em Minas Gerais, que por iniciativa do governo do estado foi criada, em 1927, a Universidade de Minas Gerais aglutinando as faculdades de Engenharia, Direito, Medicina, Odontologia e Farmácia, já existentes. Os professores abriram mão de parte de seus vencimentos para a contribuição de um fundo para a organização da Reitoria.

Conforme Cunha (2000 p.163-164), em 1930 havia no Brasil apenas duas universidades: a do Rio de Janeiro, criada em 1920 e a de Minas Gerais em 1927. A terceira Instituição, a do Rio Grande do Sul, recebeu o *status* de universidade só em 1934. Ao contrário das outras universidades que resultaram da reunião de faculdades já existentes, a do Rio Grande do Sul surgiu de uma única faculdade, a Escola de Engenharia de Porto Alegre. Sua manutenção foi facilitada pelo governo estadual.

Em 1928, a Escola de Engenharia de Porto Alegre tinha além dos cursos de sua especialidade própria, os de Agronomia, Veterinária e Química, além de cursos de Formação de operários industriais e agrícolas. Em 1932, ela passou a se chamar de Universidade Técnica do Rio Grande do Sul, porém o *status* de universidade só lhe foi concedido em 1934.

Ainda conforme Cunha (2000), ao final da era Vargas, 1945, o Brasil contava com apenas cinco universidades, em meio a dezenas de faculdades isoladas. A Universidade do Rio de Janeiro passou a ser chamada de Universidade do Brasil, desde 1937 e era tida como modelo pelo o governo federal. A Universidade de Minas Gerais permaneceu com o *status*

adquirido. A Universidade de Porto Alegre foi credenciada em 1934, no mesmo ano em que foi criada a Universidade de São Paulo, sendo bem sucedida como variante do modelo federal. O mesmo destino não teve a Universidade do Distrito Federal, criada por Anízio Teixeira em 1935, uma vez que foi dissolvida em 1939, tendo parte de suas faculdades incorporadas pela Universidade do Brasil. No Rio de Janeiro, em 1940, surgiram as Faculdades Católicas, embrião da universidade reconhecida pelo estado em 1946, e mais tarde pontifícia – foi esta a primeira universidade privada do país.

Em 28 de novembro de 1928, foi promulgado o Decreto 5.616, que regulamentava a criação de universidades. As universidades criadas nos estados gozariam de “perfeita autonomia administrativa, econômica e didática” e o ingresso dos alunos estariam sujeitos aos mesmos critérios legais dos estabelecimentos federais de ensino superior. A fiscalização caberia ao Departamento Nacional de Ensino. Para a criação de universidades privadas era necessária uma lei do governo estadual e o Reitor seria indicado pelo governo do estado. A criação dessa lei do governo do estado se tornava um marco limitado para a multiplicação de universidade por conta das dificuldades. Para o reconhecimento, a instituição deveria contar com um elevado patrimônio e ter no mínimo três faculdades funcionando, ininterruptamente, há pelo menos 15 anos. Só após o atendimento às exigências é que a instituição poderia receber do governo federal o *status* de universidade, mantendo-se equiparada aos estabelecimentos federais de ensino superior.

Com a criação do Ministério da Educação e promulgação do Decreto 19.851, em 11 de abril de 1931, denominado de Estatuto das Universidades Brasileiras foram estabelecidos padrões de organização para as instituições de ensino superior em todo país.

A administração central de cada universidade seria composta do Conselho Universitário, órgão consultivo e deliberativo, formado pelos diretores de faculdades, dois representantes de cada congregação, um representante eleito por todos os livre-docentes da universidade, um representante da associação de diplomados e o presidente do Diretório Central dos Estudantes.

Para nomeação do reitor, de acordo com o Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, o Conselho universitário deveria elaborar uma lista tríplice e encaminhar ao Ministério de Educação a quem competia a escolha do reitor. Nesse sentido, hoje, após várias décadas, ainda se cumpre a lista tríplice, embora haja eleições para reitor nas universidades federais, sendo a competência da nomeação do Ministério da Educação. No caso das universidades não oficiais, haveria liberdade para nomeação do reitor, porém o ministério da Educação poderia vetá-lo, caso não houvesse concordância por algum motivo com o nome indicado.

Para admissão ao ensino superior, permaneceria e permanece, até hoje, o exame vestibular. O corpo docente seria constituído por professores catedráticos, auxiliares de ensino e livre-docentes. Todos os cursos deveriam ser credenciados pelo Ministério de Educação para que os diplomas outorgados pudessem ser registrados, assegurando o direito do exercício da profissão regulamentada em lei ao diplomado.

Em 25 de janeiro de 1934, por meio de decreto estadual, foi criada a Universidade de São Paulo, a qual incorporou as seguintes escolas superiores existentes: Faculdade de Direito, Escola Politécnica, Escola Superior de Agronomia, Faculdade de Medicina e Escola Veterinária. O Instituto de Educação é elevado à categoria de escola superior e incorporado, também, à universidade como Faculdade de Educação. Já em pleno funcionamento, a universidade criou a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, o Instituto de Ciências Econômicas e Comerciais e a Escola de Belas Artes. Vários institutos de pesquisa técnico-científica, mantidos pelo governo do estado, foram ligados à universidade como entidades complementares: Instituto Biológico, Instituto de Higiene, Instituto Butantã, Instituto Agrônomo de Campinas, Instituto Astronômico e Geofísico, Instituto de Radium, Instituto de Pesquisas Tecnológicas e o Museu de Arqueologia, História e Etnografia.

Em 29 de outubro de 1945, Vargas é obrigado a renunciar à presidência da República e em dezembro, Eurico Dutra é eleito presidente. E em 1946, o Brasil passou a ter a quarta constituinte do período republicado, sendo a terceira votada por representantes eleitos.

A organização educacional exigida pelo Estado Novo permaneceu a mesma, só sendo revogado os aspectos mais autoritários da legislação, como a Educação Moral e Cívica e instrução pré-militar nas escolas secundárias. Contudo, a nova Constituição continha dispositivo que visava garantir, pelo menos formalmente, os direitos individuais de expressão, de reunião e de pensamento.

Porém, com o retorno de Vargas à Presidência (1950-1954), novas medidas foram tomadas no sentido de produzir a equivalência dos cursos profissionais ao secundário para efeito de progressão no sistema escolar, até então marcado por uma estruturação dual. O ensino secundário daria acesso ao superior e o profissional não permitia seus diplomados ingressarem no ensino superior. Essa estrutura, marcadamente discriminatória, caracterizava-se pelo ensino propedêutico para as “elites” e o ensino profissional para as “classes menos favorecidas”.

A nova medida foi ampliada pela Lei de Diretrizes e Base Nacional, de 1961, garantindo a plena equivalência de todos os cursos de grau médio, assegurando a presença nos cursos técnicos de disciplinas do secundário.

Com a expansão das oportunidades de escolarização no ensino secundário e a equivalência dos cursos médios ao secundário, aumentaram a demanda pelos cursos superiores. Para responder a essa demanda, o governo federal determina: primeiro, a criação de novas faculdades onde não existiam ou onde só havia instituições privadas de ensino superior; segundo, a gratuidade dos cursos superiores das instituições federais, ainda que as instituições continuassem determinando a cobrança de taxas nos cursos públicos; e em terceiro, a “federalização” de faculdades estaduais e privadas reunindo-as em seguida em universidades (CUNHA, 2002 p.171).

Dessa forma, muitas instituições de ensino superior, até estão mantidas pelos governos estaduais e por particulares, passaram a ser custeadas e controladas pelo governo federal, por meio do Ministério de Educação. Os professores catedráticos desses estabelecimentos passaram a fazer parte do quadro funcional público federal, com remuneração e privilégios igual aos das Universidades do Brasil, considerada nos anos 50 como a universidade federal por excelência.

Em 1962, foi criado o Conselho Federal de Educação com atribuições conferidas pela Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional. Essa lei defendia a prioridade da expansão do número de vagas nas instituições federais e ensino superior sobre a “federalização” de instituições estaduais e privadas. Além do mais, a jurisprudência firmada pelo Conselho determinava que nenhuma “federalização” poderia ocorrer enquanto as despesas com esse grau de ensino estivessem acima das dotações orçamentárias.

Através da Lei 3.998, de 15 de dezembro de 1961, é criada a mais moderna universidade brasileira – a Universidade de Brasília – iniciando suas atividades em abril de 1962. Diferentemente das outras universidades brasileiras, a Universidade de Brasília foi criada no regime fundacional. E assim, como fundação de direito público, esperava-se que a instituição pudesse libertar-se das amarras do serviço público federal, sem perder, contudo, a característica de uma entidade pública. O processo de modernização da instituição foi apoiado pelas agências governamentais: o CNPq e a CAPES, criadas em 1951.

A Universidade Federal da Paraíba e a Universidade Estadual da Paraíba, objetos deste estudo, não fogem à regra, comparadas com a situação geral das universidades brasileiras em relação ao seu processo de criação e condução.

3.1.1 A Universidade Federal da Paraíba

O Estado da Paraíba, até 1955, contava com onze escolas de nível superior, o que possibilitou a criação, pelo governo do Estado, da Universidade da Paraíba, através da Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955 e mais tarde federalizada com o nome de Universidade Federal da Paraíba-UFPB, através da Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, agregando a sua estrutura organizativa às instituições universitárias até então existentes na cidade de João Pessoa e Campina Grande, ficando a partir daí vinculada ao Ministério de Educação e Cultura e sendo mantida por recursos financeiros do Tesouro Nacional.

Ainda em 1960, a UFPB incorporou a escola de Agronomia do Nordeste, sediada em Areia e o Colégio Agrícola Vital de Negreiro, situado na cidade de Bananeiras. E a partir de 1973, a UFPB é reestruturada academicamente, através da Resolução 12/73 do Conselho Universitário, em centro como órgãos intermediários concentrando os departamentos de acordo com a área de conhecimento.

Dando continuidade a sua expansão, em 1980 a UFPB incorpora a sua estrutura a Faculdade de Direito, sediada na cidade de Sousa, Escola de Veterinária e de Engenharia Florestal, localizada na cidade de Patos e Faculdade de Filosofia, situada na cidade de Cajazeiras, passando a partir daí a contar com mais três *campi* nessas referidas cidades, e com sete *campi* em diferentes cidades do Estado: João Pessoa, Campina Grande, Área, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras.

A UFPB, como instituição pública de nível superior, tem como objetivo promover o desenvolvimento socioeconômico do Estado da Paraíba, do Nordeste e do Brasil propondo para isto o desenvolvimento das seguintes ações: a) formar profissionais de nível médio, superior e de pós-graduação; b) realizar atividades de pesquisa e extensão; c) pautar suas atividades acadêmicas pela busca do progresso das ciências, letras e artes.

Com a criação da Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, pela Lei 10.419, de 09 de abril de 2002, houve o desmembramento do Campus de Campina Grande, integrando a este os campus de Cajazeiras, Sousa e Patos, e a UFPB passa a ter em sua estrutura os seguintes Campus:

Campus I – João Pessoa, compreendendo os centros:

- Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN;
- Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes – CCHLA;
- Centro de Ciências da Saúde – CCS;
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA;
- Centro de Educação – CE;
- Centro de Tecnologia – CT;
- Centro de Ciências Jurídica – CCJ.

Campus II – na cidade de Areia, compreende o Centro de Ciências Agrárias – CCA.

Campus III – na cidade de Bananeiras, abrange o Centro de Formação de Tecnólogo - CFT.

Campus IV – Litoral Norte – compreendendo o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), com sede na Cidade de Rio Tinto, abrangendo 12 cursos, sendo seis na unidade Acadêmica, instalada na cidade de Rio Tinto e 06 na Unidade Acadêmica, instalada na cidade de Mamanguape. Este Campus, criado em 17 de março de 2006, através da Resolução 05/2006 do Conselho Universitário, faz parte da política de expansão da UFPB.

Na área acadêmica, a UFPB conta com um quadro de 18.276 alunos matriculados em cursos de graduação e 3.625 matriculados em pós-graduação, sendo 565 em cursos de doutorado, 1450 em cursos de mestrado e 1.610 em 32 cursos de especialização.

Na esfera administrativa, a instituição conta em seu quadro funcional com 1.387 servidores docentes, sendo 664 doutores, 495 mestres, 157 especialistas e 71 graduados e 3.716 técnico-administrativos. Destes, 1.078 são de nível superior, 2.248 nível médio e 390 nível de apoio.

A universidade oferece 63 cursos de graduação, 92 cursos de pós-graduação, além de outras atividades envolvendo pesquisa e extensão, conforme dados do relatório 2005 da instituição.

3.1.2 A Universidade Estadual da Paraíba: breve histórico

A UEPB foi criada em 1966, tendo como nome Fundação Universidade Regional do Nordeste – FURN. Tinha caráter privado e dependia da mensalidade dos alunos. Reconhecida pelo decreto 72.539 de 27 de julho de 1973, do Presidente da República, recebeu o nome de Universidade Regional do Nordeste-URNE, abrigando as faculdades de Filosofia de Campina Grande, Faculdade de Serviço Social de Campina Grande, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo de Campina Grande, Faculdade de Química e Faculdade de Administração e Faculdade de Direito, sob a égide do poder executivo municipal, implantando o ensino público e gratuito.

Pela Lei Estadual nº 4.977 de 11 de outubro de 1987, foi estadualizada continuando como instituição pública e gratuita, recebendo o nome de Universidade Estadual da Paraíba - UEPB e reconhecida pelo Ministério de Educação e Cultura-MEC, através do Decreto Federal de 06 de novembro de 1996, publicado no Diário Oficial da União de 07/11/1996.

A UEPB está organizada em *multicampi*:

Campus I – sediado em Campina Grande, funciona com vinte e dois (22) cursos de graduação, além de cursos de pós-graduação – Mestrado Interdisciplinar em Saúde Coletiva e Ciências da Sociedade e Mestrado em Meio Ambiente e Desenvolvimento (PRODEMA/UFPB/UEPB). Tem sua sede administrativa em Bodocongó. Seus cursos estão distribuídos nos seguintes centros:

- Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS);
- Centro de Ciências Jurídica (CCJ);
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA);
- Centro de Ciências e Tecnologia (CCT);
- Centro de Educação (CEDUC).

Campus II – localizado na cidade de Lagoa Seca, onde funciona a Escola Agrícola Assis Chateaubriand.

Campus III – sediado na cidade de Guarabira, funciona com 4 cursos (Letras, História, Geografia e Direito, sendo este último uma extensão do campus I).

Campus IV – situado em Catolé do Rocha, funciona com a Escola Agrotécnica de Catolé do Rocha.

Campus V – denominado de Alcides Carneiro, sediado em João Pessoa, funciona com 3 cursos (Relações Internacionais, Aquivologia e Biologia)

Campus VI – denominado de Pinto do Monteiro, sediado na cidade de Monteiro, funciona com os cursos de Licenciatura Plena em Matemática, Letras (com habilitações em Língua Espanhola e Língua Inglesa) e Ciências Contábeis.

Campus VII – chamado de Antonio Mariz, sediado em Patos, funciona com os cursos de Administração de Micro e Pequenas Empresas, Licenciatura em Ciências Exatas e Licenciatura em Computação.

Estes três últimos campi fazem parte da política de expansão e interiorização da UEPB, tiveram o início de suas atividades letivas com aula inaugural em 28 de agosto de 2006.

A organização e funcionamento da UEPB são disciplinados por seu Estatuto e Regimento Geral, bem como pelas Resoluções dos seus órgãos deliberativos superiores, de acordo com a legislação em vigor.

Com caráter público, atende a alunos de graduação, pós-graduação e nível médio do Estado da Paraíba e de diversos estados, em particular da Região Nordeste. Através do ensino, pesquisa e da extensão produz um conhecimento comprometido com o enfrentamento da exclusão social. Assim, cumpre sua missão de Formar cidadão, mediante a produção e a socialização do conhecimento educacional e sócio-cultural da Região Nordeste, particularmente, do Estado da Paraíba em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Sustentável Estadual.

Na área acadêmica, a UEPB conta com 12.687 alunos matriculados em cursos de graduação, 111 alunos de pós-graduação *stricto sensu*, 1000 de *lato sensu*. A instituição mantém um quadro funcional de 1009 servidores docentes, sendo 143 com doutorado, 500 com mestrado, 282 com especialização e 84 com graduação e 577 servidores técnico-administrativos. Destes, 6 possuem mestrado, 33 especialização, 145 nível superior, 183,

ensino médio, 81 ensino fundamental, 53 alfabetizados e 76 sem instruções, conforme dados do Relatório de Atividades de dezembro de 2005 da UEPB. Esta tem a frente como gestora pela primeira vez na história das universidades públicas do Estado da Paraíba uma Reitora, eleita no início de 2005.

3.2 Perfil Sócio-Demográfico dos Pesquisados

A análise do perfil sócio-demográfico dos dirigentes da UFPB e da UEPB atenta para os resultados dos dados obtidos na pesquisa que serão apresentados em tabelas, de acordo com o grupo de variáveis, e gráficos que ilustram a tendência das respostas dos pesquisados.

Em relação à amostra dos respondentes, no que se refere à distribuição por sexo, observou-se que a predominância na UFPB foi do sexo masculino (55,1%) em relação ao sexo feminino (44,9%), enquanto que na UEPB a predominância foi do sexo feminino (67,5%) em relação ao sexo masculino (32,5%).

Com base nos resultados, percebeu-se que na UEPB são as mulheres que ocupam mais espaços na administração em cargos de chefias, enquanto na UFPB são os homens em sua maioria a ocuparem esses espaços, conforme observado na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição do sexo por instituição

| Sexo | UFPB | | UEPB | | TOTAL | |
|--------------|------|------|------|------|-------|------|
| | n | % | N | % | n | % |
| Masculino | 43 | 55,1 | 13 | 32,5 | 56 | 47,5 |
| Feminino | 35 | 44,9 | 27 | 67,5 | 62 | 52,5 |
| TOTAL | 78 | 100 | 40 | 100 | 118 | 100 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

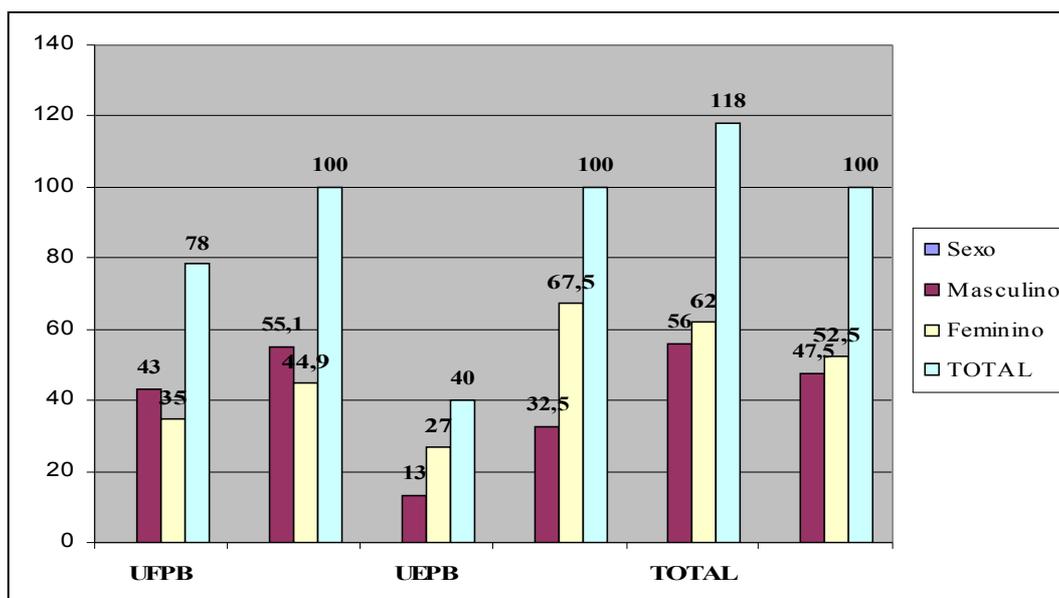


Gráfico 1: Distribuição do sexo por instituição
 Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

Em relação à faixa etária, detectou-se um perfil, caracterizador da amostra em estudo, formado por pessoas cuja maioria está na faixa etária acima de 45 anos, tendo predominância do sexo masculino.

Na UFPB, o percentual masculino, em relação à faixa etária acima de 45 anos, é de 74,4 % , enquanto as mulheres somam 62,9%. Já na UEPB, 84,6% é o número que corresponde aos homens e 59,3%, às mulheres que fazem parte desta faixa. A faixa etária mais jovem, de 26 a 35 anos, aparece com um percentual mínimo de 4,7% referente aos homens e 2,9% às mulheres na UFPB e 11,1% perfaz o percentual das mulheres na UEPB, em relação a essa faixa.

Ao se levar em consideração a faixa etária de 36 a 45 anos, observou-se um percentual maior para as mulheres. Na UFPB 34,3% são de mulheres e 20,9% de homens e na UEPB o percentual de 29,6% é de mulheres e 15,4% são de homens. De certa forma, isso nos leva a crer que as mulheres estão chegando ao poder mais cedo que os homens.

No entanto, não se pode deixar de perceber que mesmo com a ascensão dos mais jovens aos postos de poder, especialmente das mulheres, a opção maior ainda é constituída por profissionais em uma faixa etária mais avançada, talvez em decorrência da experiência profissional acumulada que já possuem, conforme se verificou a partir dos dados na tabela 2 e gráfico 2.

Tabela 2: Distribuição por faixa etária

| Faixa etária | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|--------------|-----------|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|-------|-------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | N | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 26 a 35 | 2 | 4,7 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 3 | 11,1 | 6 | 5,1 |
| 36 a 45 | 9 | 20,9 | 12 | 34,3 | 2 | 15,4 | 8 | 29,6 | 31 | 26,3 |
| + 45 | 32 | 74,4 | 22 | 62,9 | 11 | 84,6 | 16 | 59,3 | 81 | 68,6 |
| TOTAL | 43 | 100,0 | 35 | 100,0 | 13 | 100,0 | 27 | 100,0 | 118 | 100,0 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

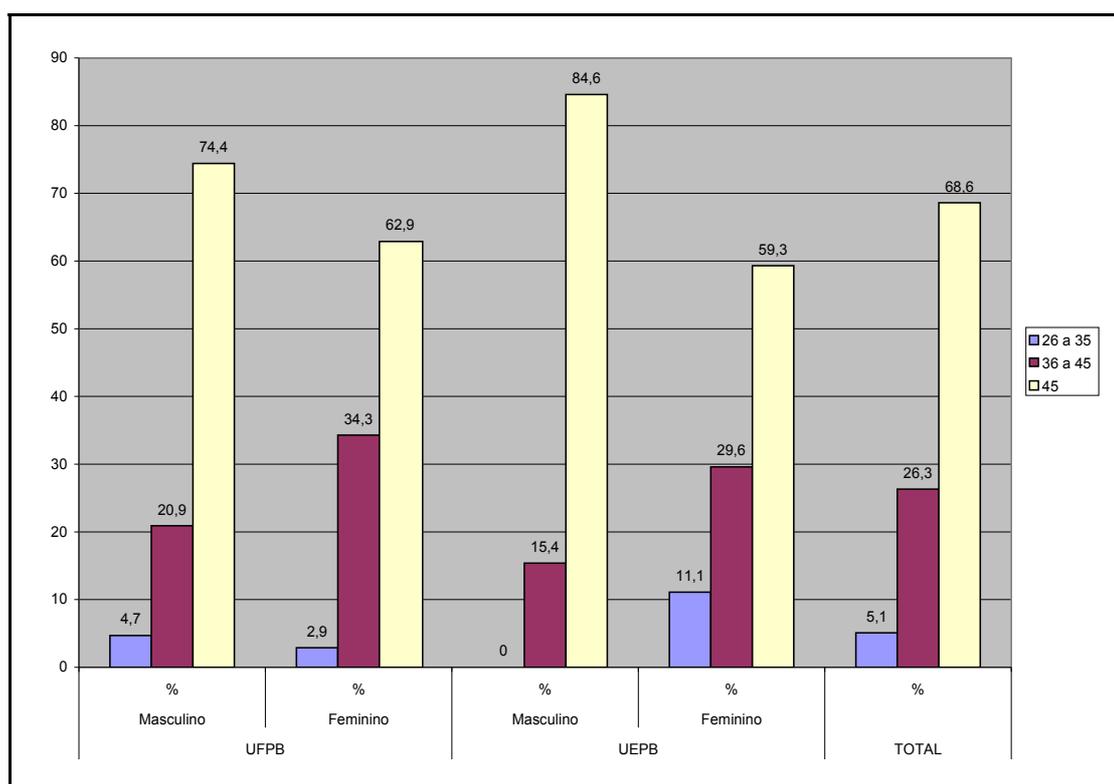


Gráfico 2: Distribuição por faixa etária

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

Com referência ao estado civil, para as duas instituições, constatou-se que a maioria dos pesquisados é casado (70,3 %) e 16,1% são solteiros e com menores percentuais estão os

divorciados ou separados (9,3%) e viúvos/as com (4,2%). Tanto na UFPB quanto na UEPB, os resultados encontrados seguem a mesma tendência percentual: casados, solteiros, divorciados ou separados e viúvos, como se pode observar na Tabela 3, ilustrada no gráfico 3.

Tabela 3: Distribuição do estado civil por instituição

| Estado civil | UFPB | | UEPB | | TOTAL | |
|------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| | n | % | n | % | n | % |
| Solteiro | 11 | 14,1 | 8 | 20,0 | 19 | 16,1 |
| Casado | 56 | 71,8 | 27 | 67,5 | 83 | 70,3 |
| Divorciado ou Separado | 8 | 10,3 | 3 | 7,5 | 11 | 9,3 |
| Viúvo | 3 | 3,8 | 2 | 5,0 | 5 | 4,2 |
| TOTAL | 78 | 100,0 | 40 | 100,0 | 118 | 100,0 |

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

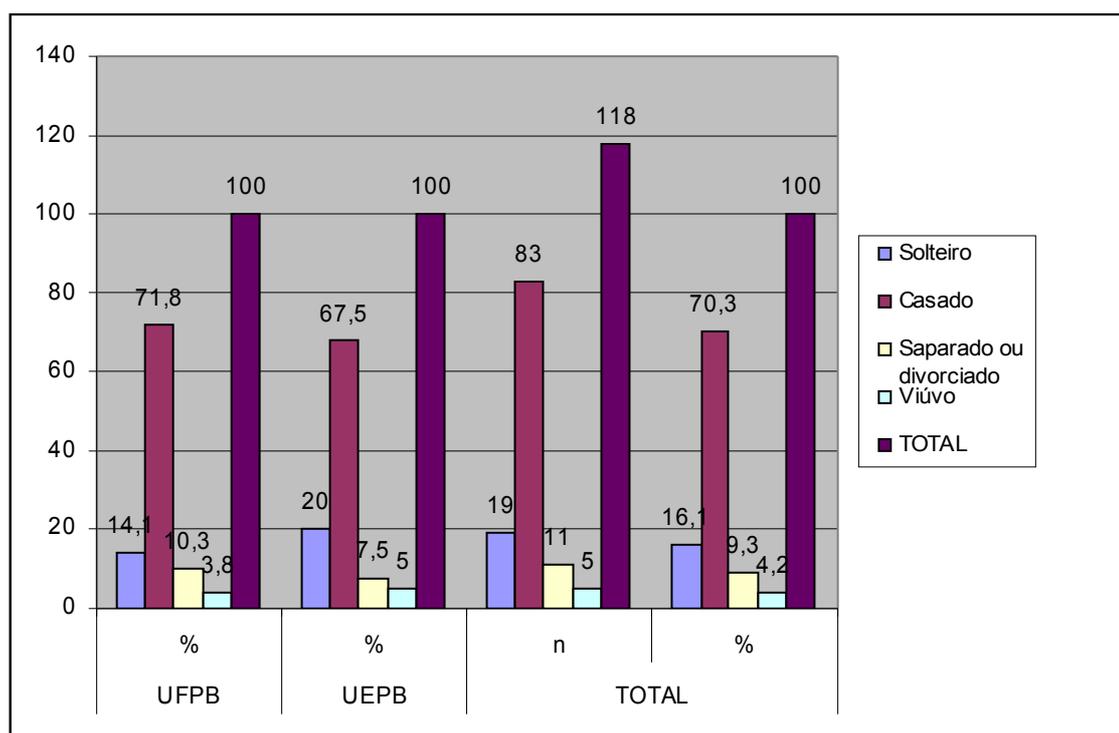


Gráfico 3: Distribuição por estado civil

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

No que tange à variável grau de instrução, a pesquisa revela que dos respondentes na UFPB, 34,9% dos homens possuem doutorado contra 27,7% das mulheres. Com especialização 9,3% dos homens e (4,7%) das mulheres. As mulheres apresentaram um

percentual mais elevado para o curso superior com (37,2%) em relação aos homens com (18,5%). Em seguida, vem o mestrado apontando com 8,6% para as mulheres e 7,0% para os homens, e por último o nível médio com 5,7% para as mulheres e 2,3% para os homens.

No que concerne aos componentes da amostra pertencentes à UFPB, com algum curso em andamento, detectou-se que o maior percentual também se verifica entre os homens: superior incompleto 14,0% para os homens e 11,4% para as mulheres; especialização incompleta 9,3% para os homens e 4,7% para as mulheres; mestrado não há nenhum respondente cursando; doutorado 4,7% para os homens e não há nenhuma mulher na UFPB, dentro da amostra trabalhada, realizando este curso.

Em se tratando da UEPB, o nível de instrução com maior frequência foi a especialização para os homens com 45,2% em relação às mulheres com 11,2%. Em seguida o doutorado aparece com 23,5% para os homens, superando as mulheres, nesse nível, com 18,5%. Para as mulheres, o grau de instrução mais elevado foi o curso superior com 29,6%. Nesse nível, na UEPB, ocupando cargos de chefia, dentro da amostra trabalhada, não aparece nenhum homem.

O que vem significar que todos os homens respondentes, que estão ocupando postos de direção, possuem ou estão cursando algum curso de pós-graduação. Em segundo lugar as mulheres aparecem detentoras do curso de mestrado com um percentual de 25,9%, superando, nesse nível de escolaridade, os homens com 23,6%, embora seja uma pequena diferença. Com relação ao nível médio na UEPB, não foi encontrado nenhum dirigente nesse grau de instrução.

No que se refere ao pessoal da UEPB, que está realizando algum tipo de curso, a realidade constatada difere um pouco da UFPB.

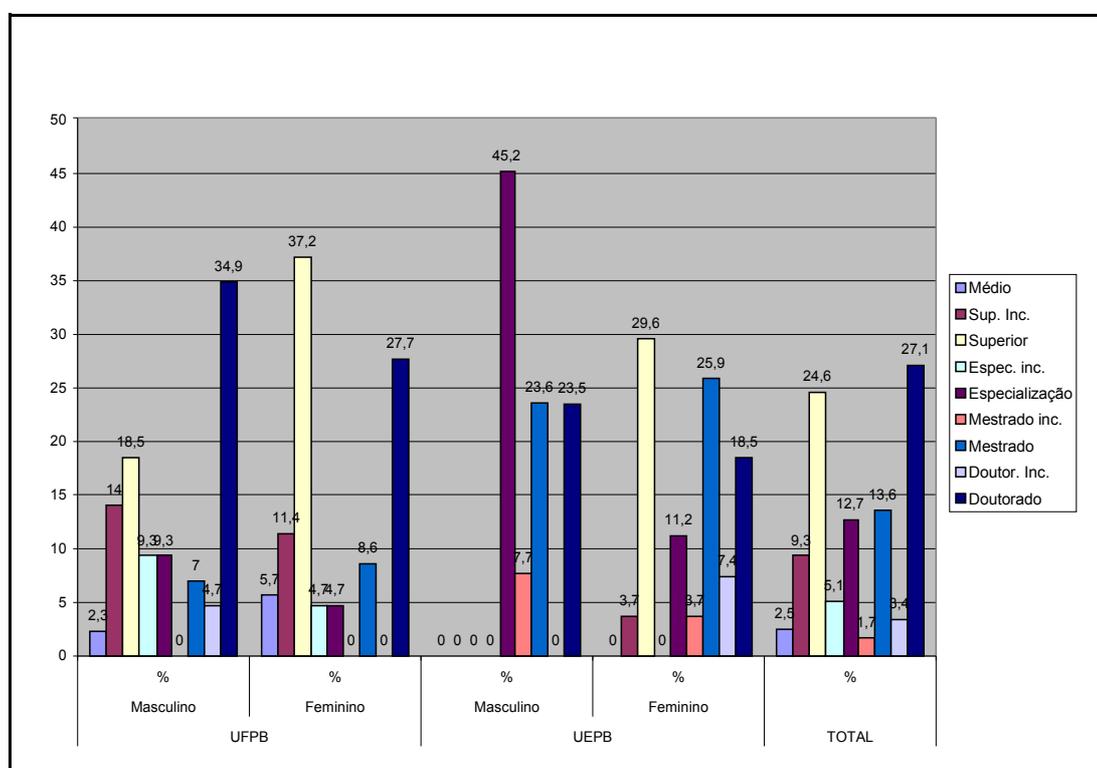
No nível superior incompleto, aparecem apenas mulheres, com 3,7%; cursando especialização não existe nenhum respondente cursando e no mestrado existem 7,7% dos homens e 3,7% das mulheres. No doutorado, há apenas mulheres realizando este curso, com um percentual de 7,4% dentro da amostra das mulheres respondentes.

Em ambas as instituições, enquanto os homens superam as mulheres em relação aos níveis de instrução, especialização e doutorado, as mulheres superam os homens em relação ao nível superior e mestrado, conforme se observa na Tabela 4, ilustrada no gráfico 4.

Tabela 4: Distribuição por grau de instrução

| Instrução | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|----------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Médio | 1 | 2,3 | 2 | 5,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 2,5 |
| Sup. Inc. | 6 | 14,0 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 1 | 3,7 | 11 | 9,3 |
| Superior | 8 | 18,5 | 13 | 37,2 | 0 | 0,0 | 8 | 29,6 | 29 | 24,6 |
| Espec. inc. | 4 | 9,3 | 2 | 4,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 5,1 |
| Especialização | 4 | 9,3 | 2 | 4,7 | 6 | 45,2 | 3 | 11,2 | 15 | 12,7 |
| Mestrado inc. | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 7,7 | 1 | 3,7 | 2 | 1,7 |
| Mestrado | 3 | 7,0 | 3 | 8,6 | 3 | 23,6 | 7 | 25,9 | 16 | 13,6 |
| Doutor. Inc. | 2 | 4,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 7,4 | 4 | 3,4 |
| Doutorado | 15 | 34,9 | 9 | 27,7 | 3 | 23,5 | 5 | 18,5 | 32 | 27,1 |
| TOTAL | 43 | 100,0 | 35 | 100,0 | 13 | 100,0 | 27 | 100,0 | 118 | 100,0 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

**Gráfico 4:** Distribuição por grau de instrução

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

Em relação a variável idade dos filhos, pôde-se constatar, através da pesquisa, que em ambas as universidades o maior percentual concentra-se na idade mais de 19 anos, com 38,7%, e o segundo percentual mais elevado obtido, foi na faixa etária de 16 a 19 anos, equiparando esse percentual aos que não possuem filhos (15,3%), considerando o total da amostra. O menor percentual foi de 3,6% para os dirigentes da UEPB com filhos entre 4 a 7 anos de idade. A totalidade dos dirigentes pesquisados da UFPB não possui filhos nesta faixa etária. Considerando a distribuição por instituição, percebeu-se que na UFPB 19,0% dos homens possuem filhos com idade entre 0 a 3 anos e 9,1% das mulheres também. Na faixa etária de 8 a 11 anos 9,5% dos homens e 6,1% das mulheres têm filhos nestas idades. Já na faixa etária de 16 a 19 anos e mais de 19 anos, os percentuais aumentam para as mulheres, em relação às outras faixas etárias, 15,2% e 39,4% respectivamente. Para os homens, na faixa etária de 16 a 19 anos, o percentual de 16,7% possuem filhos nessa faixa e 35,7% possuem filhos com mais de 19 anos. E 7,1% dos homens e 21,2% das mulheres respondentes não possuem filhos.

Na UEPB, com relação à distribuição dos filhos de acordo com a faixa etária, observou-se que apenas as mulheres possuem filhos na faixa etária de 0 a 3 anos (8,3%). Na faixa etária de 4 a 7 anos 7,7% dos homens e 12,5% das mulheres possuem filhos com essas idades. Já entre 8 a 11 anos, verifica-se a mesma tendência observada na faixa entre 0 a 3 anos, apenas as mulheres possuem filhos (8,3%). Com relação à faixa etária de 12 a 15 anos 7,7% dos homens e 4,2% das mulheres possuem filhos nestas idades.

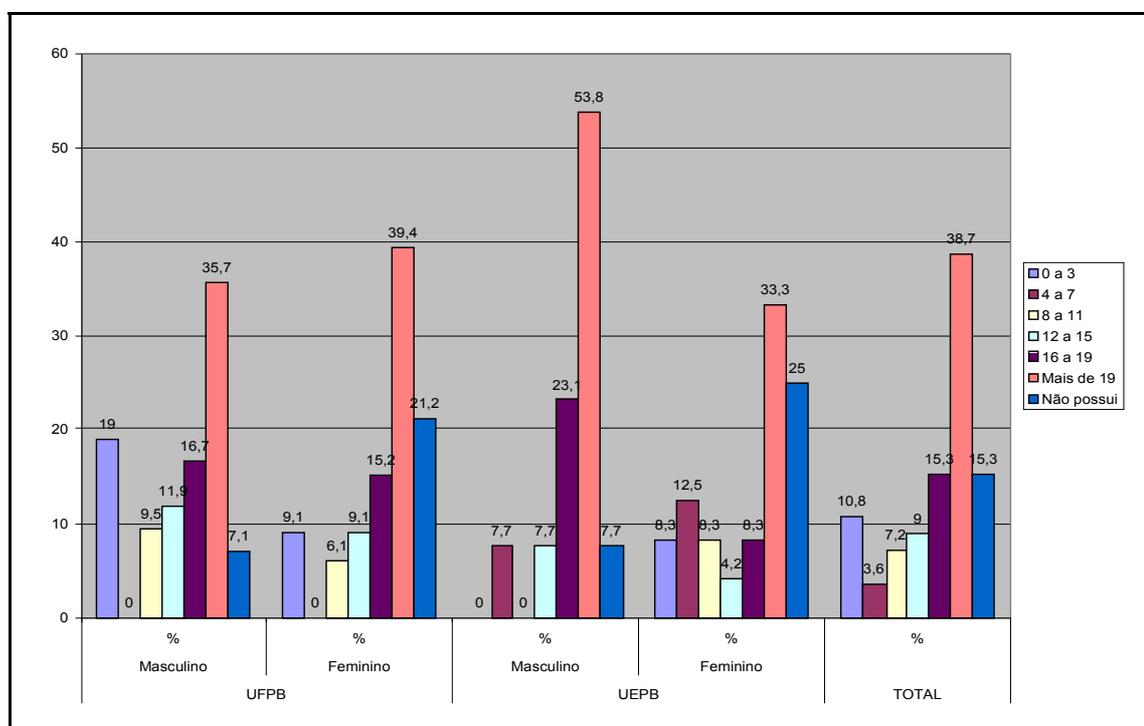
Já para as faixas etárias entre 16 e 19 anos e mais de 19 anos, os percentuais aumentam bastante para os homens em relação às outras faixas etárias, com 23,1% e 53,8% respectivamente. Entre as mulheres, cabe um percentual de 8,3% para a faixa etária de 16 anos e 33,3% para a faixa com mais de 19 anos. E 7,7% dos homens respondentes não possuem filhos, bem como 25,% das mulheres.

Os dados demonstram que a maior frequência de idade dos filhos converge para as faixas etárias de 16 a 19 e mais de 19 anos, em consonância com a maior concentração dos pais nas faixas de 36 a 46 e mais de 45 anos, segundo se observou cruzando as informações da Tabela 2 com esta Tabela 5, ilustrada pelo gráfico 5.

Tabela 5: Distribuição do quantitativo de filhos por idade

| Idade dos filhos | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 0 a 3 | 8 | 19,0 | 3 | 9,1 | 0 | 0,0 | 2 | 8,3 | 12 | 10,8 |
| 4 a 7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 7,7 | 3 | 12,5 | 4 | 3,6 |
| 8 a 11 | 4 | 9,5 | 2 | 6,1 | 0 | 0,0 | 2 | 8,3 | 8 | 7,2 |
| 12 a 15 | 5 | 11,9 | 3 | 9,1 | 1 | 7,7 | 1 | 4,2 | 10 | 9,0 |
| 16 a 19 | 7 | 16,7 | 5 | 15,2 | 3 | 23,1 | 2 | 8,3 | 17 | 15,3 |
| Mais de 19 | 15 | 35,7 | 13 | 39,4 | 7 | 53,8 | 8 | 33,3 | 43 | 38,7 |
| Não possui | 3 | 7,1 | 7 | 21,2 | 1 | 7,7 | 6 | 25,0 | 17 | 15,3 |
| TOTAL | 42 | 100,0 | 33 | 100,0 | 13 | 100,0 | 24 | 100,0 | 111 | 100,0 |

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

**Gráfico 5:** Distribuição do quantitativo de filhos por idade

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

No que se refere à variável tipo de vínculo na instituição, consta que na UFPB 95,4% dos homens são efetivos e 2,3% são da Prefeitura à disposição da UFPB (cedidos), bem como 2,3% têm outros tipos de vínculos, como por exemplo aposentados. Essa informação foi colhida durante a entrevista. Em relação às mulheres na mesma instituição, um percentual de 91,3% são efetivas, 2,9% prestam serviços, 2,9% são da Prefeitura à disposição da instituição e 2,9% possuem outros tipos de vínculo.

Na UEPB, os tipos de vínculos estão concentrados em efetivos e prestação de serviços. Dessa forma, o percentual dos homens que possuem vínculo efetivo é de 92,3% e uma pequena parcela (7,7%) prestam serviços (por contratos) à instituição. Em relação às mulheres, um percentual de 88,7% são efetivas e 11,3% prestam serviços à UEPB, conforme Tabela 6 e gráfico 6.

Tabela 6: Distribuição do tipo do vínculo na instituição

| Vínculo | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|----------------|-----------|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|-------|-------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Efetivo | 41 | 95,4 | 32 | 91,3 | 12 | 92,3 | 23 | 88,7 | 108 | 92,3 |
| Prestação ser. | 0 | 0,0 | 1 | 2,9 | 1 | 7,7 | 3 | 11,3 | 5 | 4,3 |
| À disp. Pref. | 1 | 2,3 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 1,7 |
| Outros | 1 | 2,3 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 1,7 |
| TOTAL | 43 | 100,0 | 35 | 100,0 | 13 | 100,0 | 26 | 100,0 | 117 | 100,0 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

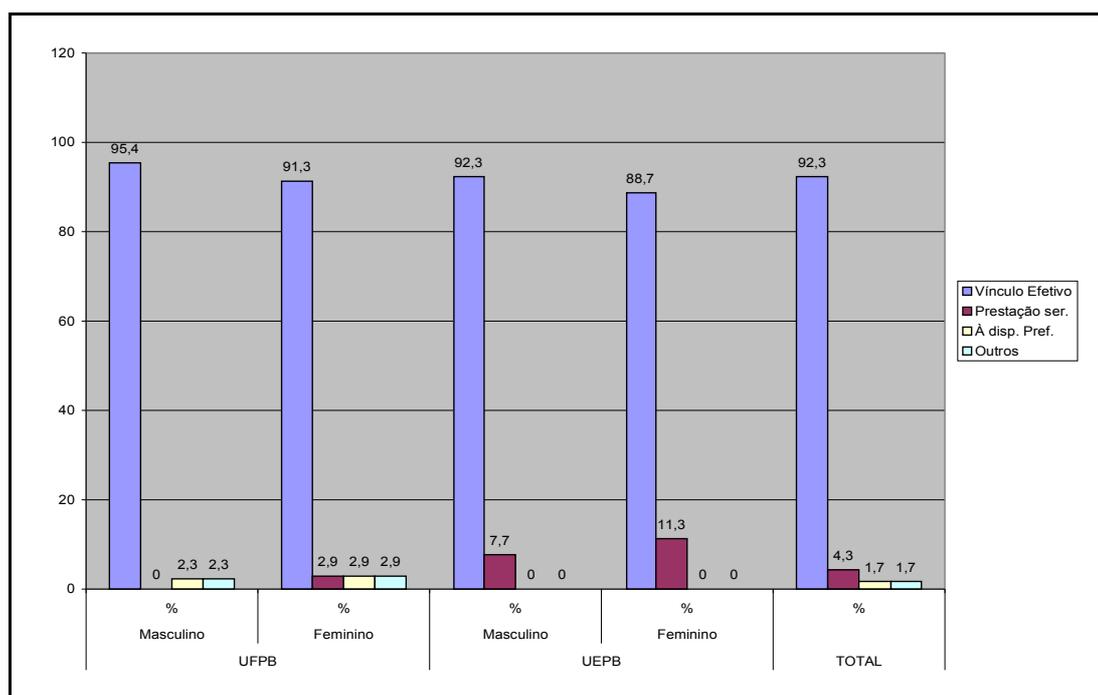


Gráfico 6: Distribuição do tipo de vínculo por instituição
Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

Em relação à variável categoria funcional, os dados demonstram que na UFPB, 47,6% dos homens ocupantes de cargos de chefia são docentes na e 52,4% são técnico-administrativos, enquanto que 37,1% das mulheres são docentes e 62,9% são técnico-administrativos. Entretanto, na UEPB, essa realidade se apresenta um pouco diferente, como se pode observar na Tabela 7 que 84,6% dos homens são docentes e 55,6% das mulheres respondentes também são docentes, porém 15,4% dos homens são técnico-administrativos e 44,4% das mulheres se classificam na categoria de técnico-administrativos. Nesse contexto, percebeu-se que a UEPB prioriza a categoria docente para ocupação dos cargos em relação à categoria técnico-administrativo. Acredita-se que isto poderá ocorrer devido à própria organização da estruturação da disposição dos cargos da instituição, conforme a percepção de dados apresentados na Tabela 7 e visualizados no gráfico 7.

Tabela 7: Distribuição da categoria funcional por instituição

| Categoria | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|--------------|-----------|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|-------|-------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | n | % |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | | |
| Docente | 20 | 47,6 | 13 | 37,1 | 11 | 84,6 | 15 | 55,6 | 59 | 49,6 |
| Técnico adm. | 22 | 52,4 | 22 | 62,9 | 2 | 15,4 | 12 | 44,4 | 58 | 50,4 |
| TOTAL | 42 | 100,0 | 35 | 100,0 | 13 | 100,0 | 27 | 100,0 | 117 | 100,0 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

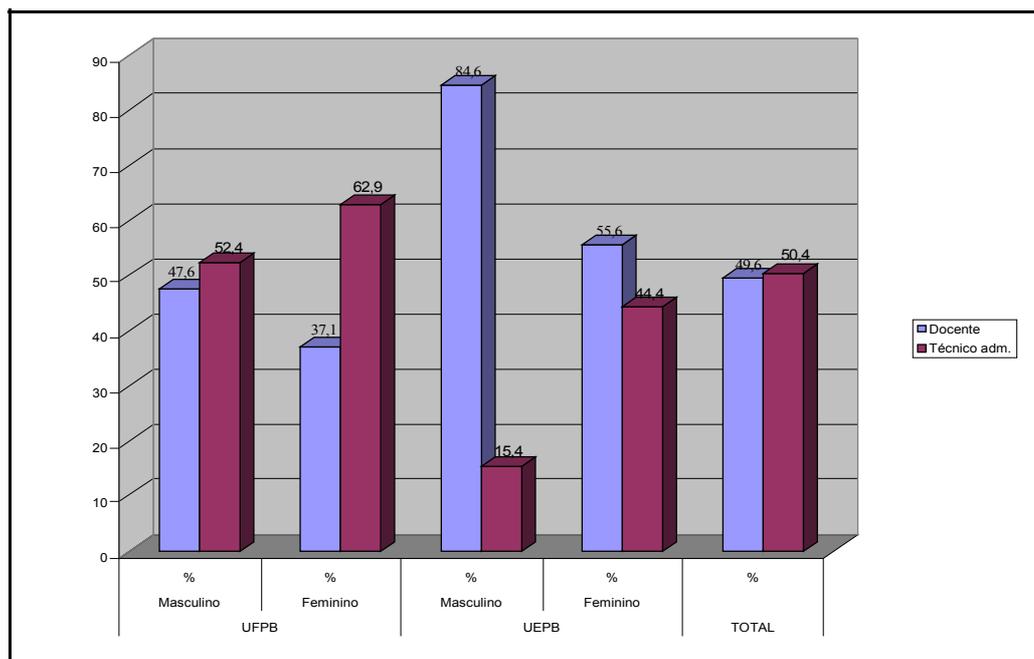


Gráfico 7: Distribuição da categoria funcional por instituição
 Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

Tratando-se da variável jornada de trabalho, os dados da pesquisa revelaram que na UFPB 53,5% dos homens trabalham em regime de T40 e 46,5% de dedicação exclusiva (DE). No que concerne às mulheres, essas apresentam um percentual de 2,9%, T20, (muito embora a Lei 8,112/90 padronize uma jornada de T40 para o exercício de cargos), e com um percentual um pouco maior que os homens com jornada T40 (57,1%), entretanto, com DE há um pouco menos de mulheres (40,0%) em relação aos homens. Já na UEPB, 30,8% dos homens trabalham com jornada de T40 e 69,2%, com DE, enquanto as mulheres, 24,0% trabalham com T40, 4,0%, com T20 e 72,0%, em regime de DE.

Observa-se uma pequena diferença entre as instituições com relação a esta variável. Na UFPB, em se tratando de T40 há mais mulheres que homens, enquanto na UEPB há mais homens que mulheres com essa jornada de trabalho. Entretanto, no que se refere à dedicação exclusiva, a situação se inverte, na UFPB há mais homens que mulheres e na UEPB existem mais mulheres que homens. Outra diferença que se percebe em relação às duas instituições, é que na UEPB a grande maioria dos dirigentes que fizeram parte desta pesquisa possui o regime DE.

No que concerne à jornada de trabalho para categoria funcional docentes, independente de que esteja ocupando cargos de chefia, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394, as universidades deverão possuir em seus quadros funcionais um terço do corpo docente em regime de tempo integral. Aquelas que ainda não fizeram esse ajuste em

seu corpo docente , conforme o MEC, deverão passar por essa adequação até este ano de 2006.

Tabela 8: Distribuição da jornada de trabalho por instituição

| Jornada | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| T40 | 23 | 53,5 | 20 | 57,1 | 4 | 30,8 | 6 | 24,0 | 53 | 45,7 |
| T20 | 0 | 0,0 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 1 | 4,0 | 2 | 1,7 |
| DE | 20 | 46,5 | 14 | 40,0 | 9 | 69,2 | 18 | 72,0 | 61 | 52,6 |
| TOTAL | 43 | 100,0 | 35 | 100,0 | 13 | 100,0 | 25 | 100,0 | 116 | 100,0 |

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

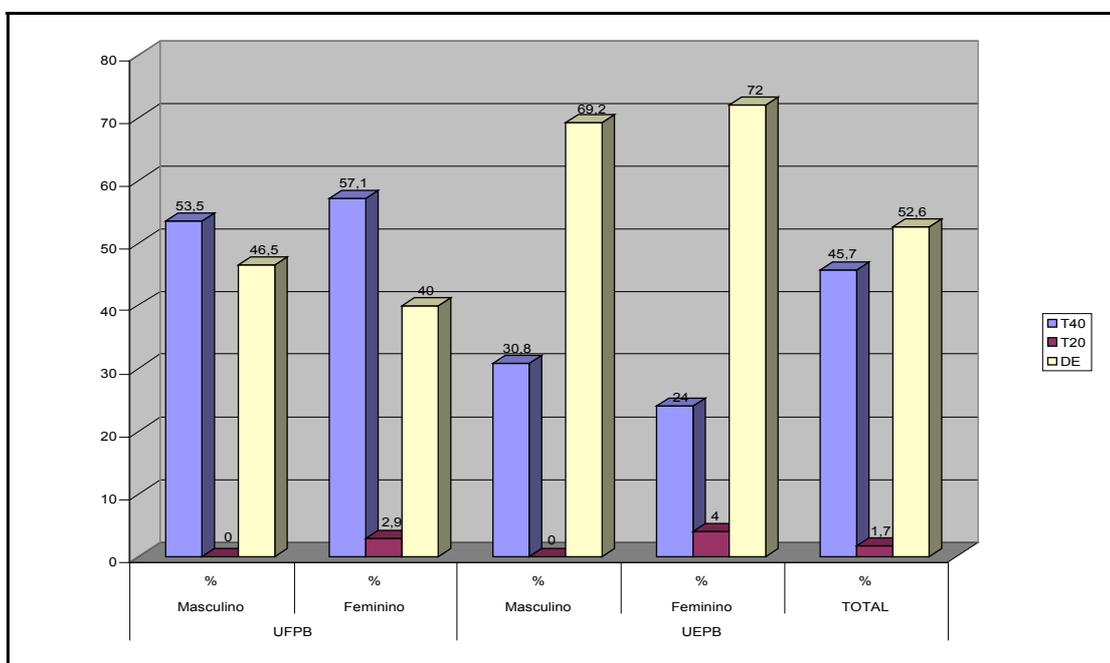


Gráfico 8: Distribuição da jornada de trabalho por instituição

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

Com referência à variável chefia/função gratificada, sua organização para análise ocorreu em graus hierárquicos: alta gerência, média gerência e baixa gerência. Assim, constatou-se que na UFPB 41,9% dos cargos, classificados como alta gerência, estão ocupados pelos homens e 22,9% pelas mulheres, bem como na média gerência 53,4% dos cargos são assumidos pelos homens e 45,7% pelas mulheres, entretanto, com relação à baixa gerência, 4,7% são destinados aos homens e 31,4% às mulheres. Na UEPB, 61,5% dos cargos de alta gerência são ocupados pelos homens e 44,4%, pelas mulheres. Já em relação à média gerência, essa situação se inverte um pouco, 33,4% dos cargos são assumidos pelas mulheres

e 30,8% pelos homens, e, em se tratando da baixa gerência, a maioria é assumida pelas mulheres, 22,2% e 7,7% , composta pelos homens.

De acordo com os dados da tabela, detectou-se que em ambas as universidades o nível estratégico gerencial está destinado em sua grande maioria aos homens. Já em relação à média gerência, a UEPB se diferencia da UFPB, pois naquela a maioria dos cargos neste nível está destinada às mulheres, embora apresentem um pequeno percentual de diferença. Porém, não se pode deixar de destacar que se trata de um avanço em relação às mulheres que ocupam cargos de chefia na UEPB. Em contrapartida, na UFPB são os homens que estão à frente deste nível de gerência. Vale salientar que, de modo geral, constatou-se, a partir dos dados coletados, que nas duas instituições o nível de baixa gerência é destinado as mulheres, conforme os dados mostrados na Tabela 9, ilustrada pelo gráfico 9.

Tabela 9: Distribuição da chefia (grau hierárquico: alta gerência, média e baixa) por instituição

| Chefia | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|----------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Alta gerência | 18 | 41,9 | 8 | 22,9 | 8 | 61,5 | 12 | 44,4 | 46 | 39,0 |
| Média gerência | 23 | 53,4 | 16 | 45,7 | 4 | 30,8 | 9 | 33,4 | 52 | 44,0 |
| Baixa gerência | 2 | 4,7 | 11 | 31,4 | 1 | 7,7 | 6 | 22,2 | 20 | 17,0 |
| TOTAL | 43 | 100,0 | 35 | 100,0 | 13 | 100,0 | 27 | 100,0 | 118 | 100,0 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

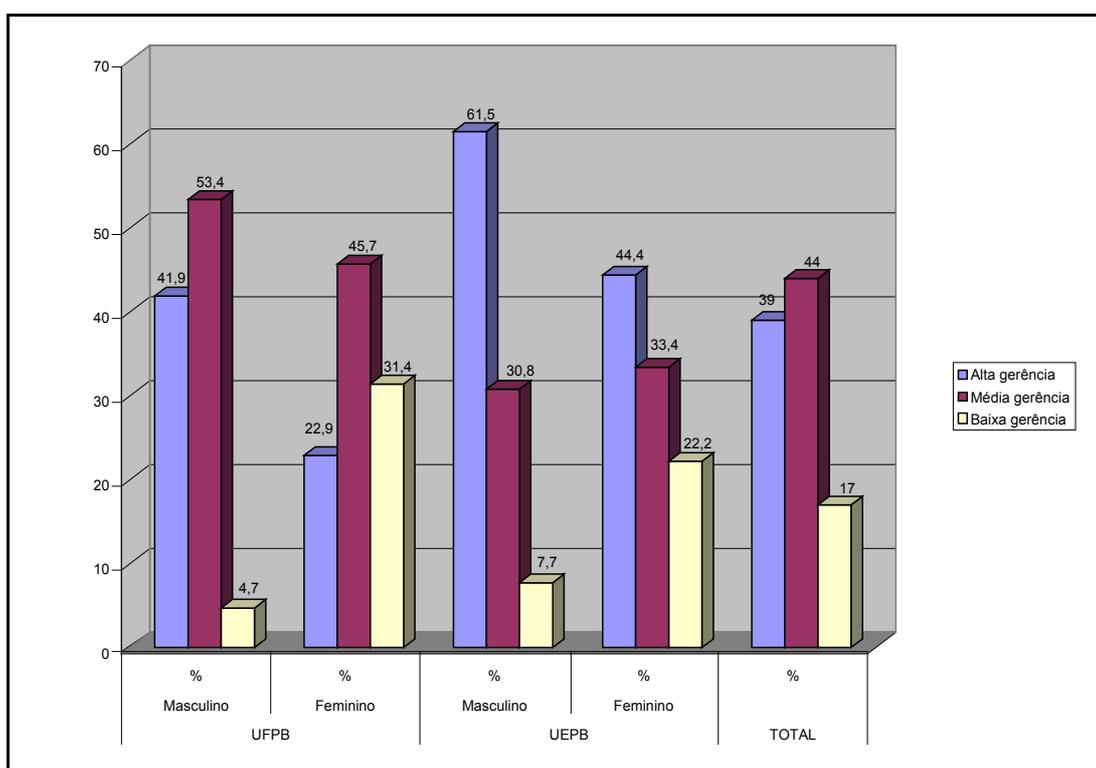


Gráfico 9: Distribuição das chefias por instituição

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

Em relação às formas de condução, aos cargos nas modalidades eleição e por indicação considerando competência, confiança e outros, conforme resultados da amostra, obteve-se que na UFPB, 23,3% dos cargos ocupados por eleição cabem aos homens e 15,6% às mulheres. E no que se refere aos cargos por indicação, 62,8% dos homens disseram ter sido indicados por competência e 65,6% das mulheres também reconheceram ter sido indicadas por competência profissional. Quanto ao aspecto confiança/amizade, apenas 9,2% dos homens afirmaram terem sido indicados por essa qualidade contra 18,8% das mulheres. Ainda, dentre os homens, 4,7% disseram ter sido indicados por outros aspectos.

Na UEPB, o resultado não foi muito diferente do apresentado pela UFPB. Do total entrevistado, 46,2% dos homens assumiram cargos por eleição e 25,0% foram as mulheres. No que se refere aos cargos por indicação, 46,2% dos homens afirmaram ter sido indicados por competência e 62,5% das mulheres também disseram a mesma coisa, enquanto que 7,6% dos homens alegaram ter sido a indicação por confiança/amizade e 8,3% das mulheres também afirmaram isso, e em relação a outros aspectos, 4,2% das mulheres disseram que foram conduzidas.

Em ambas as universidades, há alguns cargos que têm como pré-requisitos para sua ocupação a forma de eleição. No caso da presente pesquisa, estão incluídos os cargos de Diretor e Vice-diretor ou Adjunto e Reitor e Vice-reitor que fizeram parte como respondentes.

Nas duas instituições ficou constatado que o item competência, como forma de indicação para condução ao cargo, foi o que prevaleceu. Isso significa que as pessoas ocupantes de cargos de chefia consideram que foram indicados por sua competência profissional e que estão preparadas para a função que desempenham, segundo se pôde perceber a partir dos dados evidenciados na Tabela 10 e ilustrados no gráfico 10.

Tabela 10: Distribuição da forma de condução ao cargo por instituição

| Cargo | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|-------------------|-----------|------|----------|------|-----------|------|----------|------|-------|------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | N | % |
| Eleição | 10 | 23,3 | 5 | 15,6 | 6 | 46,2 | 6 | 25,0 | 27 | 24,1 |
| Competência | 27 | 62,8 | 21 | 65,6 | 6 | 46,2 | 15 | 62,5 | 69 | 61,6 |
| Confiança/amizade | 4 | 9,2 | 6 | 18,8 | 1 | 7,6 | 2 | 8,3 | 13 | 11,6 |

| | | | | | | | | | | |
|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| Outros | 2 | 4,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 4,2 | 3 | 2,7 |
| TOTAL | 43 | 100,0 | 32 | 100,0 | 13 | 100,0 | 24 | 100,0 | 112 | 100,0 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo

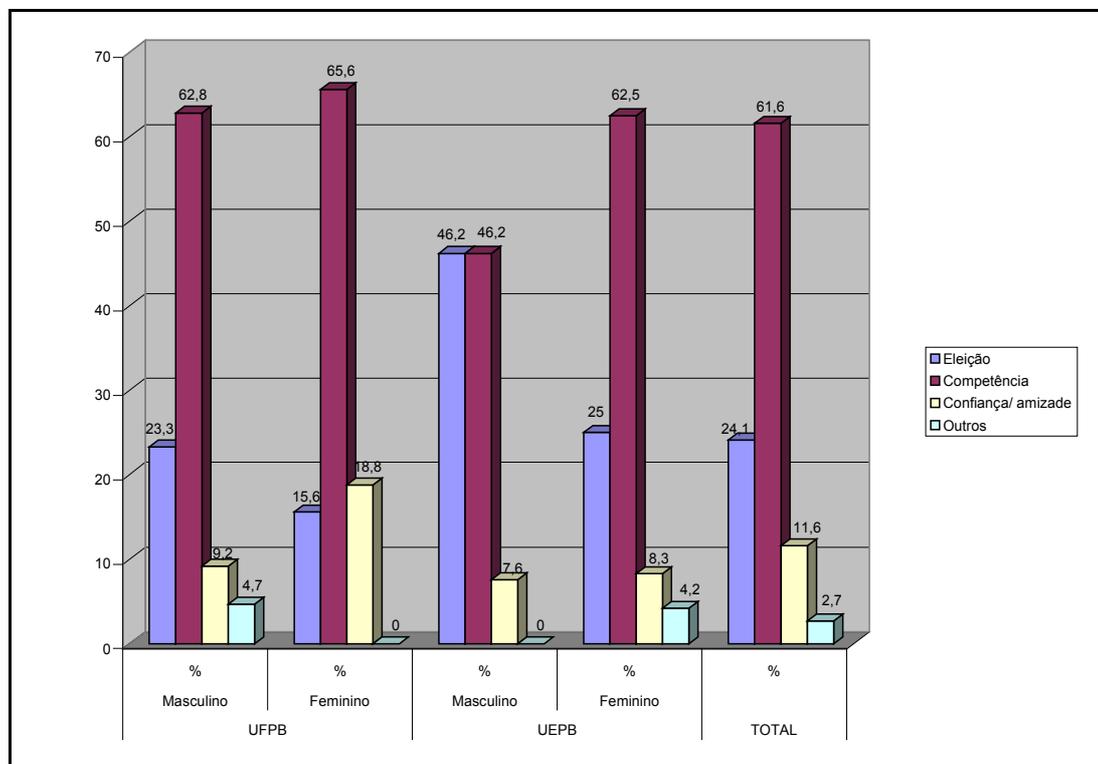


Gráfico 10: Distribuição das formas de condução ao cargo por instituição

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

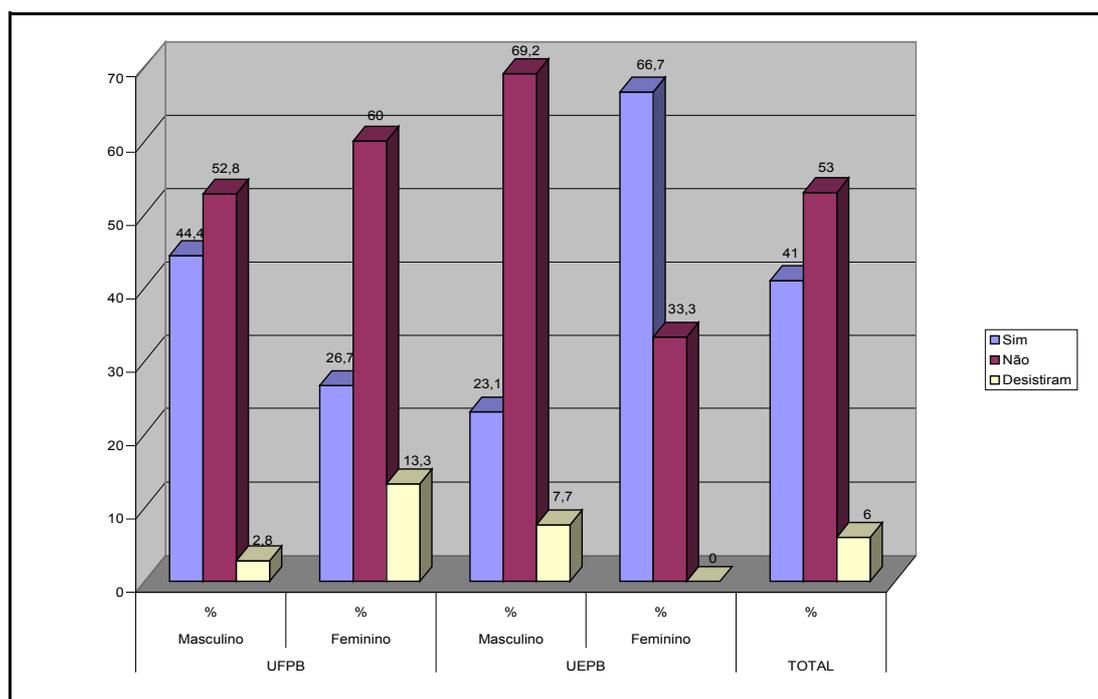
No que se refere à variável concorrência, constatou-se que na UFPB 44,4% dos homens enfrentaram concorrentes para seus cargos, bem como, 26,7% das mulheres também tiveram concorrentes. E 52,8% dos homens, assim como, 60,0% das mulheres não sofreram concorrência, enquanto, 2,8% dos homens e 13,3% das mulheres sofreram concorrência, mas que no decorrer do processo os concorrentes desistiram.

Já na UEPB, o quadro se inverte em relação às mulheres e aos homens, de forma que 23,1% dos homens e, em percentual maior, as mulheres enfrentaram concorrência em seus cargos. 69,2% dos homens e 33,3% das mulheres não tiveram nenhum tipo de concorrência, entretanto, 7,7% dos homens tiveram concorrentes para seus cargos, mas que estes concorrentes desistiram durante o processo, segundo dados apresentados na Tabela 11, ilustrada no gráfico 11.

Tabela 11: Distribuição da concorrência ao cargo que ocupa por instituição

| Concorrência | UFPB | | | | UEPB | | | | TOTAL | |
|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Sim | 16 | 44,4 | 8 | 26,7 | 3 | 23,1 | 14 | 66,7 | 41 | 41,0 |
| Não | 19 | 52,8 | 18 | 60,0 | 9 | 69,2 | 7 | 33,3 | 53 | 53,0 |
| Desistiram | 1 | 2,8 | 4 | 13,3 | 1 | 7,7 | 0 | 0,0 | 6 | 6,0 |
| TOTAL | 36 | 100,0 | 30 | 100,0 | 13 | 100,0 | 21 | 100,0 | 100 | 100,0 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

**Gráfico 11:** Distribuição da concorrência ao cargo que ocupa por instituição

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo

A partir dos resultados apresentados nas tabelas que constam dos dados sócio-demográficos da amostra estudada, constatou-se que a maioria dos dirigentes na UFPB é composta por homens enquanto que na UEPB prevalece as mulheres, com faixa etária de mais de 45 anos em ambos os sexos para as duas universidades, prevalecendo o estado civil casado. O grau de instrução para os homens na UFPB prevaleceu o doutorado em maior percentual, e o nível superior para as mulheres, ficando em seguida o doutorado. Na UEPB, o grau de instrução que obteve maior percentual para os homens foi o curso de especialização, em segundo, o mestrado, seguido de doutorado que se equipararam com o mesmo percentual. E para as mulheres, o nível superior apareceu com maior percentual e, em segundo, o mestrado.

Contudo, considerando o doutorado como grau de instrução mais elevado nesta pesquisa, os dados demonstram que em ambas as universidades o percentual de homens ocupando cargos de chefia com este nível de qualificação é maior que o das mulheres. Com relação aos filhos, estes se concentram em maior percentual na faixa etária mais de 19 anos, isso porque a maioria dos dirigentes, das duas universidades, está concentrada na faixa etária mais de 45 anos, conforme cruzamento das informações das tabelas 2 e 5. Para as duas universidades, tanto as mulheres quanto os homens, na maioria, possuem vínculo efetivo com a instituição, prevalecendo na UFPB a categoria técnico-administrativo para as mulheres e na UEPB a categoria docente para os homens. Com referência à jornada de trabalho, há maior percentual para as mulheres com T40 na UFPB e dedicação exclusiva na UEPB.

Ao ser feito o cruzamento entre a variável sexo na Tabela 1 e a variável chefia na Tabela 9, constatou-se que na UFPB a maior parte dos dirigentes são homens e na UEPB são mulheres, porém, em ambas as universidades os cargos estratégicos, classificados como alta gerência, estão ocupados na maioria pelos homens nas duas instituições. A forma de condução ao cargo por indicação foi considerada como sendo por competência com maior percentual para as mulheres e, por eleição, os homens apresentaram maior percentual em ambas as universidades. Na UFPB, os homens enfrentaram mais concorrência para seus cargos que as mulheres e na UEPB foram as mulheres que enfrentaram maior concorrência. Esses dados atendem ao objetivo específico que visa traçar o perfil dos dirigentes de cargos de chefia das instituições públicas de ensino superior, UFPB e UEPB.

3.3 Composição e Cargos em Relação ao Gênero e Validação Interna do Instrumento

Com o objetivo de identificar como se apresenta a composição dos cargos de chefias em relação à questão de gênero na UFPB e na UEPB, volta-se a analisar, neste tópico, a Tabela 9, (seção 4.2).

Conforme os achados de pesquisa, tanto na UFPB quanto na UEPB, a distribuição de seus cargos estratégicos, ou seja, alta gerência, ainda está destinada na sua maioria aos homens. Na UFPB os cargos de alta gerência estão ocupados, a maioria, por homens (41,9%) e apenas 22,9% das mulheres ocupam esses cargos. Essa realidade é a mesma apresentada na

UEPB, 61,5% dos homens estão à frente dos altos cargos, enquanto que 44,4% das mulheres conseguiram chegar a este topo. No entanto, há uma diferenciação entre as duas universidades, no que se refere aos cargos de média gerência. Na UFPB, estes cargos, assim como os de alta gerência, estão reservados aos homens, com um percentual de 53,4% e 45,7% para as mulheres. Na UEPB, a média gerência tem à frente as mulheres com um percentual de 33,4% e 30,8% dos homens. Isso mostra uma conquista das mulheres em relação a este nível de chefia.

No que tange à baixa gerência, que são cargos menos preferidos, são destinados em grande maioria às mulheres, em ambas as universidades. Na UFPB, 31,4% das mulheres estão assumindo esta gerência e apenas 4,7% dos homens. Na UEPB 22,2% das mulheres e 7,7% dos homens dividem esse nível de gerência.

Apesar dos avanços da sociedade contemporânea, das conquistas das mulheres, da abertura do mercado de trabalho para as mulheres em várias categorias, a discriminação contra a mulher e a dominação masculina ainda persistem, mesmo que de forma sutil, porém, suficientemente forte para dificultar a ascensão da mulher aos postos mais altos de comando da hierarquia organizacional.

Essa discriminação impõe certos limites ao progresso da mulher, em patamares como carreira profissional, salário, independentemente de que ela seja altamente qualificada.

No serviço público, há padronização de salários que se dá de acordo com a legislação e são dispostos em tabelas, conforme categoria funcional.

Porém, a diferenciação salarial entre homens e mulheres ocorre exatamente pelo *status* do poder gerencial, uma vez que quanto mais alto o posto de gerência maior a gratificação e maior o poder de decisão.

O poder, nesta pesquisa, está estabelecido a partir das relações cotidianas marcadas pela hierarquia que se constitui pelos lugares ocupados, por homens e mulheres, na estrutura administrativa de tomadas de decisões.

Na seqüência, apresenta-se a tabela 12 composta do conjunto de variáveis que formam o instrumento de pesquisa, para efeito da validação interna dos itens utilizados com as medidas de correlação com o total (Corr.) e medida *Alpha de Crombach* para o item ausente (ID) para o instrumento de pesquisa e por instituição.

Tabela 12: Fidedignidade do instrumento de pesquisa por instituição

| Item | Discriminação | UFPB | | UEPB | | UFPB + UEPB | |
|------|---|---------|--------|---------|--------|-------------|--------|
| | | Corr. | ID | Corr. | ID | Corr. | ID |
| 1 | São oferecidas as mesmas oportunidades aos homens e às mulheres para o desempenho de qualquer cargo ou função na Instituição. | 0,3171 | 0,6420 | 0,2926 | 0,7365 | 0,3206 | 0,7050 |
| 2 | A participação nas decisões, na universidade, cabe igualmente aos homens e às mulheres. | 0,5247 | 0,6352 | 0,4856 | 0,7269 | 0,4958 | 0,6961 |
| 3 | Enfrento dificuldades, com recursos humanos, no desempenho de meu cargo. | -0,2302 | 0,6845 | -0,0476 | 0,7538 | -0,1572 | 0,7329 |
| 4 | Enfrento dificuldades com questões políticas, de ordem institucional, no desempenho de meu cargo. | -0,3898 | 0,6866 | -0,2004 | 0,7599 | -0,3018 | 0,7375 |
| 5 | Enfrento dificuldades com recursos tecnológicos no desempenho de meu cargo | -0,1442 | 0,6747 | -0,1663 | 0,7594 | -0,1824 | 0,7333 |
| 6 | Estou satisfeito(a) com meu papel de homem/mulher na sociedade | -0,1356 | 0,6685 | 0,5785 | 0,7285 | 0,2065 | 0,7111 |
| 7 | Já fui mal interpretado(a) ao convidar um(a) colega de trabalho para almoçar ou jantar, a fim de discutir assuntos do trabalho. | -0,1749 | 0,6688 | -0,4158 | 0,7592 | -0,2270 | 0,7288 |
| 8 | Já sofri assédio sexual no meu trabalho (uso do poder explícita ou implicitamente como forma de pressão) | 0,2768 | 0,6445 | 0,2401 | 0,7416 | 0,1588 | 0,7145 |
| 9 | Já tive que abrir mão de fazer algum curso por causa de meu (minha) companheiro(a) | 0,2734 | 0,6436 | 0,0215 | 0,7465 | 0,0733 | 0,7166 |
| 10 | Meu (minha) companheiro (a) já abriu mão de fazer algum curso por minha causa. | 0,0488 | 0,6587 | 0,1262 | 0,7434 | 0,1538 | 0,7134 |
| 11 | O fato de eu ganhar mais que meu (minha) companheiro(a) poderia ser um elemento de perturbação no nosso relacionamento. | 0,3497 | 0,6382 | 0,0890 | 0,7451 | 0,1004 | 0,7159 |
| 12 | O fato de meu (minha) companheiro(a) ganhar mais que eu poderia ser um elemento de perturbação no nosso relacionamento | 0,1373 | 0,6537 | 0,1171 | 0,744 | 0,1878 | 0,7119 |
| 13 | Em caso de doença dos filhos(as), levo-os(as) ao médico. | 0,3265 | 0,6361 | 0,1636 | 0,7434 | 0,1937 | 0,7119 |
| 14 | Deixo e pego os(as) filhos(as) na escola. | 0,2453 | 0,6448 | 0,2682 | 0,7375 | 0,2972 | 0,7050 |
| 15 | Acompanho as atividades escolares dos (as) filhos (as). | -0,1235 | 0,6775 | 0,0939 | 0,7464 | 0,1453 | 0,7150 |
| 16 | Divido os afazeres domésticos com meu (minha) companheiro(a). | -0,0052 | 0,6632 | 0,2718 | 0,7374 | 0,1299 | 0,7167 |
| 17 | Questões domésticas ou familiares interferem no meu desempenho enquanto dirigente | -0,1212 | 0,6744 | -0,2160 | 0,758 | -0,2083 | 0,7294 |
| 18 | Assumo sozinho(a) as despesas de casa. | 0,5461 | 0,6417 | -0,2221 | 0,7745 | -0,1498 | 0,7405 |
| 19 | Sinto-me parte integrante dessa organização. | 0,3613 | 0,6373 | 0,5323 | 0,7331 | 0,5064 | 0,7043 |
| 20 | Tenho autonomia para tomar as decisões inerentes à chefia que exerço. | 0,5072 | 0,6309 | 0,3881 | 0,7324 | 0,3347 | 0,7041 |
| 21 | Conto com a cooperação dos auxiliares no desempenho das atividades institucionais. | 0,1851 | 0,6517 | 0,3612 | 0,7344 | 0,3994 | 0,7024 |
| 22 | Incentivo a capacitação dos servidores subordinados | 0,2401 | 0,6505 | 0,4296 | 0,7315 | 0,3722 | 0,7043 |
| 23 | Estimulo o trabalho em equipe. | 0,1881 | 0,6511 | 0,3762 | 0,7352 | 0,3300 | 0,7074 |
| 24 | Contribuo para construir uma boa imagem da Instituição. | -0,1326 | 0,6761 | 0,2662 | 0,7417 | 0,1743 | 0,7134 |
| 25 | Levo tarefas do setor de trabalho para realizar em casa. | 0,5168 | 0,6266 | 0,1820 | 0,7429 | 0,0709 | 0,7246 |
| 26 | Participo de atividades sociais decorrentes do desempenho emanadas pelo cargo. | 0,6111 | 0,3423 | 0,2870 | 0,7365 | 0,3028 | 0,7053 |
| 27 | Ouçoo com atenção meus auxiliares | 0,1808 | 0,6527 | 0,3492 | 0,7385 | 0,4342 | 0,7075 |
| 28 | Mantenho meus subordinados informados das decisões que repercutem no seu trabalho. | 0,0835 | 0,6557 | 0,2448 | 0,7404 | 0,2428 | 0,7114 |
| 29 | Procuro agilidade no encaminhamento dos processos de decisões. | -0,2621 | 0,6934 | 0,3757 | 0,7389 | 0,2437 | 0,7116 |
| 30 | Reforço a estrutura burocrática em minhas atitudes administrativas. | 0,4602 | 0,6414 | 0,1827 | 0,7419 | -0,0131 | 0,7252 |
| 31 | Estou satisfeito com meu papel de dirigente. | 0,4251 | 0,6451 | 0,4901 | 0,7309 | 0,5084 | 0,7006 |
| 32 | Sinto-me realizado(a) com o trabalho que executo. | 0,3784 | 0,6362 | 0,5376 | 0,7302 | 0,5258 | 0,7014 |
| 33 | Conto com recursos humanos capacitados para o desempenho das atividades. | 0,0346 | 0,6601 | 0,1666 | 0,7424 | 0,2001 | 0,7112 |
| 34 | Priorizo a Instituição em detrimento de meus interesses particulares. | 0,2469 | 0,3449 | 0,1609 | 0,7423 | 0,1225 | 0,7149 |

Fonte: elaborada a partir do instrumento de pesquisa (2006)

Continuação:

| Item | Discriminação | UFPB | | UEPB | | UFPB + UEPB | |
|--------------------------|--|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | | Corr. | ID | Corr. | ID | Corr. | ID |
| 35 | A Instituição investe na minha participação em congressos, seminários, encontros, etc. | 0,3719 | 0,6342 | 0,1321 | 0,7448 | 0,1581 | 0,7140 |
| 36 | A estrutura física do ambiente de trabalho é adequada. | 0,1679 | 0,6514 | 0,1440 | 0,7446 | 0,2569 | 0,7078 |
| 37 | Há um bom relacionamento da equipe, tornando o ambiente de trabalho agradável. | 0,1002 | 0,6558 | 0,5653 | 0,7268 | 0,4492 | 0,7006 |
| 38 | A instituição possui (seu setor) estrutura técnica capaz de viabilizar o processo de inovação | 0,1882 | 0,6501 | 0,2524 | 0,7384 | 0,1907 | 0,7118 |
| 39 | A relação de poder entre dirigentes e subordinados ocorre dentro dos padrões éticos. | 0,1468 | 0,6526 | 0,4834 | 0,7305 | 0,3821 | 0,7036 |
| 40 | A organização conta com um programa de capacitação de servidores voltado para a qualidade de serviços. | 0,4465 | 0,6342 | 0,2765 | 0,7375 | 0,3031 | 0,7059 |
| 41 | O estilo gerencial da instituição é caracterizado pelo trabalho em equipe | 0,6144 | 0,6322 | 0,4369 | 0,7312 | 0,4808 | 0,6975 |
| 42 | Existe relacionamento acessível ao meu dirigente maior para tomadas de algumas decisões. | 0,3791 | 0,6373 | 0,4635 | 0,7286 | 0,5098 | 0,3963 |
| 43 | O clima organizacional da instituição favorece a comunicação relacionada à estruturação de poder. | 0,3170 | 0,6291 | 0,5101 | 0,7264 | 0,4863 | 0,6963 |
| 44 | Há interesse dos servidores subordinados em atender bem ao público. | 0,5662 | 0,6534 | 0,1507 | 0,7428 | 0,2836 | 0,7076 |
| 45 | Os servidores são conscientes da necessidade de respeitar as normas da Instituição. | 0,1421 | 0,6482 | 0,2022 | 0,7407 | 0,2179 | 0,7103 |
| 46 | O comportamento do(a) dirigente está voltado para excelência de serviços. | 0,2755 | 0,6473 | 0,6131 | 0,7285 | 0,5415 | 0,7007 |
| 47 | O propósito que une dirigentes e subordinados é a obtenção de objetivos pré-estabelecidos. | 0,2544 | 0,6291 | 0,5239 | 0,7299 | 0,4511 | 0,7017 |
| <i>Alpha de Cronbach</i> | | 0,7548 | | 0,8028 | | 0,7831 | |

Fonte: elaborada a partir do instrumento de pesquisa (2006)

A Tabela 12 mostra os resultados da validação interna do instrumento, utilizada para avaliar a importância relativa dos 47 itens do instrumento de pesquisa e sua análise por instituição. A correlação com o total dos itens (Corr.) não apresenta valores elevados mostrando, desta forma, que nenhum item possui contribuição excessiva sobre os demais. A medida *Alpha de Cronbach* para cada item ausente (ID) apresenta valores estáveis em torno de 0,65 para UFPB, em torno de 0,74 para a UEPB e em torno de 0,70 para as duas instituições juntas. Isto quer dizer que nenhum item possui poder explicativo que comprometa a medida *Alpha de Cronbach* para o conjunto dos 47 itens, comprovando que a participação de cada item foi igualmente necessária na construção dos itens pesquisados para cada instituição e para ambas. Considerando os 47 itens, a medida *Alpha* para a UFPB foi 0,7548, para a UEPB, 0,8028 e 0,7831 para ambas; todos os valores acima de 0,7 significam um valor razoável para a validação interna dos itens (PEDHAZUR e SCHEMELKIN, 1991).

Os procedimentos estatísticos permitiram a validação interna do instrumento, oferecendo uma visão compartilhada no que se refere à importância das questões no conjunto da pesquisa.

Avaliando por bloco de questões ligadas às percepções que formam o instrumento de pesquisa, tais como: I - percepção das relações interpessoais no ambiente de trabalho, relacionadas a poder e gênero; II - percepção das repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho; III - percepção do seu papel na instituição no exercício de cargos de chefia; IV - percepção da tipologia da cultura organizacional da sua instituição, verificou-se o resultado da validação por percepção.

Tabela 13: Distribuição do valor de fidedignidade por bloco de questões

| Bloco | UFPB + UEPB | UFPB | UEPB |
|-------|-------------|--------|--------|
| I | 0,4950 | 0,4513 | 0,6677 |
| II | 0,5210 | 0,5887 | 0,3911 |
| III | 0,6432 | 0,6970 | 0,5383 |
| IV | 0,8327 | 0,8316 | 0,8082 |

Fonte: elaborado a partir do instrumento de pesquisa (2006)

Observando, na tabela 13, a capacidade de fidedignidade, de acordo com os blocos de questões que formam o instrumento de pesquisa, visualizou-se, que em ambas às instituições, o bloco IV atingiu o maior valor de fidedignidade, 0,8316 para a UFPB, 0,8082 para a UEPB e 0,8327 para ambas as universidades, porém como parte de um conjunto esses quatro bloco não poderão ser avaliados isoladamente. Nesse sentido, o valor de correlação não apresenta distorções que inviabilize o instrumento, de forma que observou-se na tabela 12, a medida *Alpha de Crombach* para cada item ausente (ID) apresentando valores estáveis em torno de 0,65 para UFPB, de 0,74 para a UEPB e de 0,70 para as duas instituições juntas. Isto significa que nenhum item possui poder de comprometer a medida *Alpha de Crombach* para o conjunto dos 47 itens, considerando que a participação de cada item foi igualmente necessária na construção dos itens pesquisados para cada instituição e para ambas e considerando que para o conjunto dos 47 itens, a medida *Alpha* para a UFPB foi 0,7548 e para a UEPB, 0,8028 e 0,7831 para as duas universidades, e que todos os valores acima de 0,7 significam um valor razoável para a validação interna dos itens.

A seguir, serão analisadas as tipologias da cultura organizacional das duas universidades em estudo, analisando-se a percepção dos papéis individuais em cargos de chefia.

3.4 Cultura Organizacional Subjacente com Base na Relação Gênero e Poder

Para analisar a cultura organizacional da UFPB e da UEPB tomou-se como base os percentuais das respostas apontados pela concordância verificada na frequência “frequentemente” e “sempre”, da escala de valor tipo Likert, dos dirigentes ocupantes de cargos de chefia das duas instituições, que fizeram parte desta pesquisa.

Considerando as divergências culturais e que as construções teóricas são produtos de opções de recorte das pesquisas, nenhuma classificação responde a todos os aspectos da realidade organizacional, assim como nenhuma tipologia abrange toda a realidade de uma cultura (FREITAS, 1991).

Dentre as tipologias identificadas na literatura consultada, optou-se por Quinn e Kimberly (1984) que utilizam como esboço metodológico a tipologia: cultura grupal, cultura racional, cultura inovativa e cultura hierárquica, agrupando, também, a esta tipologia, às dimensões de Moscovici (1988): material, psicossocial ou política e ideológica. De forma que, a dimensão material envolve a cultura hierárquica, a dimensão psicossocial ou política envolve a cultura racional e inovativa, e a dimensão ideológica corresponde à cultura grupal.

De acordo com esses autores, nenhuma organização se constitui de uma única cultura, existindo, dessa maneira, diversas características culturais, de forma que uma poderá representar maior subjacência que outras. Assim, com a sistematização desta análise, baseada nas variáveis, segundo a média de cada item, pode-se chegar ao percentual de cada tipologia cultural e, conseqüentemente, identificar a tipologia da cultura organizacional subjacente na UFPB e UEPB.

Para tal análise, organizamos em quatro tabelas os dados obtidos, considerando as percepções dos respondentes .

Tabela 14: Relações interpessoais no ambiente de trabalho

| D | C | UFPB | | | | UEPB | | | | Teste Mann-Whitney | | |
|---|---|------|-----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|--------------------|-------|---------|
| | | Item | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | | | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Sexo | Instit. |
| I | G | 04 | 2,37 | 9,4 | 2,21 | 18,2 | 1,62 | 0,0 | 2,20 | 20,0 | 0,498 | 0,136 |
| | | 07 | 1,26 | 2,3 | 1,54 | 8,6 | 1,15 | 0,0 | 1,42 | 3,8 | 0,087 | 0,675 |
| | | 08 | 1,23 | 2,3 | 1,17 | 2,9 | 1,00 | 0,0 | 1,15 | 3,7 | 0,265 | 0,145 |
| P | R | 05 | 3,38 | 52,3 | 2,97 | 34,3 | 3,38 | 53,9 | 2,84 | 32,0 | 0,017 | 0,526 |
| | | 06 | 4,63 | 93,0 | 4,58 | 90,9 | 5,00 | 100,0 | 4,46 | 92,3 | 0,303 | 0,796 |
| | | 01 | 4,37 | 81,4 | 3,94 | 71,4 | 4,77 | 100,0 | 4,20 | 77,8 | 0,048 | 0,218 |
| M | H | 02 | 4,44 | 86,1 | 3,86 | 65,7 | 4,85 | 100,0 | 4,33 | 88,9 | 0,050 | 0,041 |
| | | 03 | 3,24 | 48,8 | 2,64 | 24,2 | 2,70 | 30,0 | 2,52 | 20,0 | 0,011 | 0,093 |

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

C=Cultura; D= Dimensão; I=Ideológica; P=Psicossocial; M=Material; G=Grupal; R=Racional; I= Inovativa; H = Hierárquica.

Analisando a tabela 14, que trata da **percepção das relações interpessoais, no ambiente de trabalho, relacionadas a poder e ao gênero**, obteve-se os seguintes resultados, de acordo com as variáveis e culturas.

Cultura Grupal – a variável, referente ao item (04) **Enfrento dificuldades com questões políticas, de ordem institucional, no desempenho de meu cargo**, apresentou a maior média nas duas instituições, considerando as respostas frequentemente e sempre, tanto com relação aos homens quanto às mulheres. No entanto, verificou-se que, na UFPB, os homens (2,37), tomando-se como base suas respostas, demonstram que sentem um pouco mais de dificuldade que as mulheres (2,21). Na UEPB, acontece o inverso, a dificuldade menor é por parte dos homens (1,62), enquanto as mulheres (2,20) sentem mais interferências.

As questões políticas vistas neste estudo como algo negativo, geralmente permeiam o cotidiano dos dirigentes, de ambas as universidades, quer sejam advindas da resistência por parte de algum funcionário interno, ou até mesmo do grupo de trabalho, quer sejam externas ao setor ou a instituição, dependendo do grau de gerenciamento.

Essas questões políticas podem ser pressões oriundas de um grau de hierarquia ou do próprio grupo de trabalho, geradas pela falta de habilidade necessária de condução do grupo, por falta de suporte de gerência superior, causando ao dirigente, desgaste psicológico, frustração, perda de energia e desencorajamento. E quando isso acontece, representa um alto

custo psicológico e organizacional gerado pela dificuldade em se vencer os obstáculos que acabam emperrando o desenvolvimento das ações traçadas.

Cada pessoa se relaciona com outra no ambiente de trabalho e este relacionamento assume modalidades específicas que influem sobre o comportamento de cada um. O relacionamento entre indivíduos engloba expectativas, demanda afetividade e poder, em qualidade e intensidade variadas, como fatores importantes na conduta individual.

Hilal (2003) coloca que os valores sobre relacionamentos têm um forte impacto nas bases de autoridade dos gerentes e nos processos de tomada de decisão. Assim, entende-se que a falta de contato por parte da gerência entre os níveis de hierarquia, nas referidas universidades, torna difícil para que os membros envolvidos nas relações interpessoais possam reconhecer e compreender cada um como ser humano, possibilitando um aumento de conflito no trabalho e a diminuição na qualidade dos serviços por falta de cooperação gerencial, contribuindo para o enfraquecimento da cultura organizacional.

O item de menor média, apontada pelas respostas, nessa cultura grupal, foi o que trata da questão: (08) **Já sofri assédio sexual no meu trabalho (uso do poder explícita ou implicitamente como forma de pressão)**. Esta questão teve uma média para UFPB de 1,23 para as respostas, em relação às respostas sempre e frequentemente, dos homens e 1,17 para as das mulheres. E na UEPB, 1,00 para os homens e 1,15 para as mulheres. Em percentual pequeno, mas tanto os homens quanto as mulheres passam por essa situação, embora tal procedimento seja considerado crime.

Para Robins (2002), a questão do assédio sexual é uma questão de poder. Tem a ver com um indivíduo controlando ou ameaçando o outro. Geralmente um chefe quando exerce essa prática em relação a uma subordinada, acredita que essa conduta é apenas uma extensão de seus direitos de fazer exigências àquela pessoa de *status* inferior.

Porém, o assédio pode ocorrer também com um colega que não ocupe cargo, mas exerce um poder por meio de ameaças de não contribuir com as informações necessárias ao desempenho do trabalho da colega ou do colega, embora, o assédio nas organizações ainda seja mais comum ocorrer com as pessoas que estão em posição de comando.

Tratando-se de assédio sexual, Costa (1995) também contribui, ao enfatizar que o assédio sexual se constitui em abuso de situações de poder em troca de favores sexuais, ou ainda, tentativa de suborno e chantagem, com oferta de favores sexuais. Nesse caso, entende-se que o assédio sexual pode ocorrer em dois sentidos, tendo como ponto de partida tanto homens quanto mulheres. No entanto, geralmente, a iniciativa do assédio sexual ocorre com maior frequência do homem para a mulher, mas na UFPB, de acordo com os resultados da

média das respostas dos homens (1,23), um pouco maior que os das mulheres (1,17), verificou-se que esta iniciativa ocorreu ao inverso, são os homens mais assediados.

A prática do assédio sexual traz conseqüências negativas tanto para as pessoas que por ela passam, quanto para a instituição como um todo, além de causar um clima desagradável entre os membros que fazem parte do setor ou da instituição, também afeta a reputação e imagem da instituição. As conseqüências do assédio sexual poderão levar também à prática do assédio moral. Quando não é cedido à ação do assédio sexual, muitas vezes o assediado ou assediada passa a ser perseguido e hostilizado em seu ambiente de trabalho, caracterizando, dessa forma, o assédio moral. Muito embora esta prática ocorra no ambiente organizacional com muito mais freqüência que o assédio sexual, através de diversas práticas como: desconsiderar a pessoa, não dar tarefas, criticar constantemente, difundir rumores e comentários injuriosos entre outras.

O assédio moral se caracteriza pela falta de ética, que leva a conduta abusiva por repetição ou sistematização, muitas vezes até sutil, afetando a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, podendo levar a incapacidade do trabalho e às vezes até a morte. O assédio moral poderá ser configurado como um tabu, que começa a ser quebrado, antes considerado natural como stress ou conflito, provoca baixa auto-estima.

Assim como o assédio moral, o assédio sexual também provoca receios e sentimentos negativos para a auto-estima. Normalmente, quando assediada sexualmente, a mulher se sente mais incomodada que os homens com tal situação. Porém, vendo pelo prisma das desigualdades sociais, a mulher também tem suas razões para assediar o homem. Ao ingressar no mercado de trabalho, a mulher leva consigo os padrões culturais consagrados pela sociedade, recebendo salários, muitas vezes, inferiores aos dos homens que desenvolvem o mesmo tipo de atividades que ela. De forma que, a mulher percebe que poderá, não somente por meio de seu esforço, de sua competência e de seu desempenho profissional, ser recompensada e valorizada, mas de um jogo de poder, em que predomina a sedução e como essa possibilidade poderá aparecer como uma forma mais rápida, de ascensão almejada. A mulher recorre a esse jogo usando a sua sedução como poder de conquistar o que tenciona. E como afirma Foucault (2004) o poder é exercido a partir de diversos tipos de relação na organização, seja como prática ou relações de poder que se exerce ou se efetua.

No caso de assédio sexual, essa relação de poder perpassa de forma negativa pelas relações interpessoais na organização, quando é exigida do dirigente ou da dirigente uma postura de líder que conduza o grupo a comportamentos voltados para valores da cultura organizacional, com o objetivo de obter os resultados de forma positiva, de acordo com as

metas da instituição. E tal procedimento apresenta-se de forma mais negativa, nas universidades, por serem instituições detentoras de variados saberes, que lidam com o capital intelectual, formadoras de cultura em potencial para a sociedade, não condizendo com a sua cultura tal prática.

Segundo Santos (2000), a cultura grupal, ao que se reporta ao capital intelectual da organização, é representada através dos valores e normas associadas à filiação, moral e coesiva em que se enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões, incentivando a formação de equipe de trabalho e de cooperação mútua. A liderança tende a ser participativa e acessível na resolução de conflito, conduzindo o grupo com harmonia e integração. Sendo assim, o assédio, em ambos os casos, tratando-se da mulher e do homem, repercute contra os valores e normas das instituições – UFPB e UEPB.

Cultura Racional – O item (6) referente à variável: **Estou satisfeito (a) com meu papel de homem/mulher na sociedade**, apresentou maior valor. De acordo com o resultado, tanto na UFPB quanto na UEPB a média maior foi para as respostas dos homens 4,63 e 5,00, respectivamente. Para as mulheres da UFPB, a média foi de 4,58 e 4,46 para as da UEPB.

Assim sendo, embora a diferença das médias não seja grande, os resultados apontam para uma satisfação maior dos homens em relação ao seu papel na sociedade. Tanto os homens quanto as mulheres, aqui referidos, formam um grupo especial que ultrapassou barreiras para conquistar seu espaço social. Homens e mulheres formam e dividem seus espaços na sociedade almejando a realização de seus objetivos para o preenchimento de suas satisfações, uma vez que o desejo de realização do sucesso está centralizado no indivíduo.

As pessoas, quando satisfeitas, tendem, de forma motivada, realizar interação satisfatória na organização e as tarefas são executadas com vista aos resultados apreciáveis. A satisfação do papel de homem e mulher na sociedade tem influência e é influenciado por seu trabalho, no caso dos dirigentes, parte desta pesquisa, estes dedicam maior parte de seu tempo ao trabalho, como se percebe no perfil sócio-demográfico do grupo.

Para Tamayo (2004), pela própria natureza do homem e da mulher, o trabalho é uma forma de expressão e afirmação, enquanto ser humano, em seu contexto de vivência, criando condições satisfatórias para a sua existência, para a realização dos seus projetos e metas e para construção de sua sociedade.

Assim, entende-se que o trabalho tem um valor fundamental na vida das pessoas, não pela questão do tempo consagrado a ele, mas pela significação psicossocial que ele exerce nas pessoas.

O item (5) **Enfrento dificuldades com recursos tecnológicos no desempenho de meu cargo**, ligado a cultura racional, apresentou menor média, considerando as respostas freqüentemente e sempre. Na UFPB, para os homens a média foi de 3,38 e para as mulheres 2,97. Na UEPB, foi 3,38 para as respostas dos homens e 2,84 para as mulheres. De acordo com o teste não paramétrico de Mann-Whitney, há uma diferenciação de 0,017 nas respostas dos respondentes entre os sexos para ambas as universidades, apontando que os homens sentem mais dificuldades com relação aos recursos tecnológicos que as mulheres.

As organizações, hoje, precisam cada vez mais investir na aquisição de recursos tecnológicos para melhorar o desempenho institucional, de forma que com referência às universidades, a informatização atinge a todos os seus setores. Ao se tratar de informatização de um modo geral, tal universo não está restrito apenas a equipamentos, no entanto, nosso estudo faz referência apenas a esses.

Com o surgimento da informática, nasceu a necessidade de o homem (servidor) se preparar através de treinamentos para melhor lidar com os equipamentos que passaram a fazer parte de seu universo profissional. A conveniência com a tecnologia veio exigir do servidor um novo enfoque, uma nova postura de compreensão e colaboração. Segundo (1988), em um ambiente informatizado o pessoal trabalha melhor e mais motivado. No entanto, não se pode esquecer que são poucos os recursos financeiros destinados às universidades, para aquisição de equipamentos multimídias, informatização de laboratórios, salas com computadores e impressoras para suportar o acúmulo das atividades desempenhadas no setor, o que ainda as mantém fora do patamar mínimo tecnológico que se exige para o momento.

O uso de equipamentos ultrapassados, inoperantes, a escassez do mínimo para o desempenho das atividades, a reivindicação da compra de novos equipamentos, tem sido uma batalha estressante para muitos dos dirigentes. Por ocasião dessa pesquisa, constatamos que na UEPB ainda existe setor estratégico que não dispõe de computador para desenvolver suas atividades. Nesse setor estratégico, foi observado que a secretaria, por exemplo, conta apenas com uma máquina de datilografia bastante antiga para dar conta das necessidades dos trabalhos desenvolvidos pelo setor. É bem verdade, também, que havia muitos setores com computadores novos. A falta desses equipamentos e a aquisição de novos em alguns setores se dão pelo fato da UEPB está informatizando seus ambientes há pouco tempo.

Na UFPB, a deficiência fica por conta dos computadores e impressoras ultrapassados e inoperantes em alguns setores para o desempenho da demanda dos serviços. Estas

universidades públicas, presas ao baixo orçamento financeiro, não têm conseguido dar conta de equipar suas unidades para a otimização das atividades por elas desenvolvidas.

A falta desses equipamentos interfere no desempenho e na eficiência da realização das atividades para obtenção dos resultados esperados, de acordo com o planejamento do setor. Não basta o estímulo do dirigente para o alcance da alta produtividade. São necessários os recursos e as condições para que os servidores possam executar suas atividades satisfatoriamente.

O contexto organizacional é constituído de relações que colocam em primeiro plano as exigências de resultados e eficiência da organização. A informática e suas ferramentas oferecem possibilidades de racionalização dos processos de trabalho, devendo ser utilizadas como suporte para uma nova atuação do servidor público. Nesse sentido, conforme Santos (2000), a cultura racional fundamenta seus valores centrados no planejamento, produtividade, eficiência e realização, enfatizando a maximização pela obtenção de resultados em prol de uma melhor recompensa.

Cultura Inovativa – O item (1) **São oferecidas as mesmas oportunidades aos homens e as mulheres para o desempenho de qualquer cargo ou função na instituição** obteve a maior média na percepção dos homens e uma menor na percepção das mulheres, nas duas universidades. Na UFPB, a média para as respostas dos homens foi de 4,37 e nas UEPB foi de 4,77, enquanto que para as mulheres, na UFPB foi de 3,94 e na UEPB foi de 4,20.

Diante do resultado, o teste não paramétrico *Mann-Whitney* (Tabela 14 p.105) apontou para uma diferenciação de 0,048 nas respostas das mulheres em relação às dos homens. E de posse do resultado da tabela 9, do perfil sócio-econômico, que mostra a distribuição de homens e mulheres por cargos de chefia, esse vem corroborar com a percepção das mulheres em relação às diferentes oportunidades que homens e mulheres têm para exercer quaisquer cargos de chefia ou função na instituição.

Os resultados confirmando que as mulheres não possuem as mesmas oportunidades que os homens, que é uma parcela dentro do corpo da universidade que tem seus potenciais ainda subutilizados para cargos de comando, remetendo a uma realidade que integra elementos culturais contraditórios aos esforços da inovação numa instituição como a universidade, contribuindo, dessa forma, para a sustentação de valores culturais ultrapassados que resistem, subjacentemente, nos tecidos das instituições em estudo.

A baixa participação das mulheres em cargos de poder no serviço público não difere muito do mundo privado. A condição feminina, em si, já parece ser motivo gerador do

preconceito e da discriminação no trabalho (CAMACHO 2004). Nesse sentido, a universidade não foge à regra, enquanto espaço privilegiado, pois é favorável aos homens.

E afirma o autor, a universidade reproduz a dominação de gênero da sociedade que circunda. O acesso às mulheres a cargos de chefia não é totalmente vetado, porém dificultado. Isso nos permite concluir que as mulheres ainda estão sub-representadas nos cargos de alto comando nas universidades.

Cultura Hierárquica - O item (2) **A participação nas decisões na universidade cabe igualmente aos homens e as mulheres** atingiu a maior média. Na UFPB, a média para as respostas dos homens foi 4,44 e na UEPB foi de 4,85, seguida das respostas das mulheres 3,86 para UFPB e 4,33 para UEPB. O teste não paramétrico de *Mann-Whitney* (Tabela 14 p. 105) aponta para uma pequena divergência nas opiniões entre os sexos (0,050) e entre as universidades (0,041).

Constata-se que, em ambas as universidades, a maioria dos homens disseram que assim como eles, as mulheres participam igualmente das tomadas das decisões, porém de acordo com as respostas das mulheres há um desequilíbrio, pois elas acham que as decisões estão mais nas mãos dos homens.

Durante as entrevistas, os homens foram unânimes em dizer que os Conselhos Universitários estão formados por homens e mulheres, a quem competem as maiores decisões na universidade, portanto as decisões são tomadas igualmente. Porém, como a formação do Conselho não se incluía nesta pesquisa, não se constatou a sua constituição em relação à participação de homens e mulheres.

As respostas das mulheres, mais da UFPB que da UEPB, revelam uma hierarquia nas decisões que legitimam o poder de dominação dos homens na universidade. Nesse sentido, diz, Foucault (2004), poder é um feixe de relações mais ou menos organizado, mais ou menos piramidalizado, mais ou menos coordenado. É nesta pirâmide hierárquica e coordenada que se constitui o poder de decisões na universidade, trazendo no topo a maioria dos homens, marcando uma cultura hierárquica centrada em decisões masculina, na percepção das mulheres.

O item (3) **Enfrento dificuldades com recursos humanos no desempenho de meu cargo** alcançou menor média na cultura hierárquica. Na UFPB, esse item obteve pelos homens uma média de 3,24 e na UEPB 2,70, enquanto que em relação às respostas das mulheres da UFPB, obteve-se 2,64 e para UEPB 2,52. Os testes não paramétricos de *Mann-Whitney* (Tabela 14, p.105) revelaram um desequilíbrio das respostas entre os sexos (0,011).

Observamos que em ambas as universidades os homens apresentam maior dificuldades com questões referentes aos recursos humanos mais que as mulheres.

Essas dificuldades poderão ocorrer sejam pela falta de pessoas no setor para desenvolver as atividades, sejam pela falta de qualificação dos recursos humanos ou pela falta de compromisso dos servidores com a instituição e com as atividades requeridas pelo setor. Percebe-se que as universidades públicas mantêm um quadro funcional deficitário por conta do grande número de aposentadorias nos últimos anos em virtude das mudanças das regras de aposentadorias pelo governo federal.

De acordo com os resultados das respostas, as mulheres, enquanto gerentes, conseguem contornar essas dificuldades com mais facilidades que os homens. Talvez uma das razões para isto seja devido as suas próprias características de lidar com determinadas situações, procurando envolver a efetividade mais que o homem. As dificuldades com os recursos humanos se apresentam de forma mais acentuadas na UFPB, de acordo com o resultado dos respondentes. Os recursos humanos são os principais responsáveis em manter a organização funcionando, fazendo com que a instituição forneça todos os serviços que lhes são próprios atenderem a todo o corpo social, que dela necessita.

As várias dificuldades que as universidades enfrentam com relação aos seus recursos humanos, como setores deficitários de pessoal e falta de um atendimento de qualidade ao público, geram insatisfações por parte da sociedade por não ter suas necessidades atendidas satisfatoriamente. Ainda que não se possa generalizar, o déficit de desempenho vem se agravando e gerando, como conseqüências, uma imagem negativa do serviço público pela sociedade.

Nas últimas décadas, a sociedade está cada vez mais exigente. A UFPB e UEPB para atender às exigências dessa sociedade têm investido na busca da melhoria contínua da qualidade na prestação dos seus serviços, capacitando seus recursos humanos e realizando concursos, visando atender a esta sociedade no que diz respeito à satisfação de suas demandas sociais básicas. Porém, de acordo com os respondentes, as dificuldades ainda persistem.

Nessa ótica, as Diretrizes da Política de Recursos Humanos que constam do Plano Estratégico para Área de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, emitido pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (2002) apregoa que a Administração deverá alcançar um perfil para a força do trabalho compatível com as funções do Estado e as necessidades da administração gerencial.

Hoje, investir na força de trabalho, não é mais estratégia inerente às organizações de caráter privado, o serviço público que trabalha no contexto do desenvolvimento individual na carreira (e.g. Banco do Brasil) já adota o chamado “Rodízio de Postos” – estratégia de desenvolvimento humano, em que o indivíduo, seguindo um plano, passa por vários cargos na organização, com o objetivo de vivenciar a dinâmica desses cargos e adquirir conhecimento prático do sistema organizacional.

Porém, a universidade ainda está muito presa a uma estrutura burocrática de padrão hierárquico para desenvolver esse tipo de estratégia de desenvolvimento de recursos humanos. Weber (2004, v.2) esclarece que o modelo burocrático é uma forma de organização racional, baseada em normas, regras, decisões e atos administrativos com a finalidade de garantir a obtenção dos resultados, dentro de um padrão voltado para os objetivos da organização.

Tabela 15: Repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho

| D | C | Item | UFPB | | | | UEPB | | | | Teste Mann-Whitney | |
|---|----|------|-----------|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|--------------------|---------|
| | | | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | Sexo | Instit. |
| | | | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | | |
| I | G | 11 | 1,51 | 4,80 | 1,48 | 9,1 | 1,15 | 0,0 | 1,86 | 14,3 | 0,568 | 0,816 |
| P | R | 13 | 4,00 | 71,8 | 3,89 | 70,4 | 4,38 | 84,6 | 4,24 | 82,3 | 0,483 | 0,249 |
| | | 14 | 3,12 | 44,1 | 3,12 | 46,2 | 3,69 | 61,6 | 2,56 | 15,0 | 0,243 | 0,911 |
| | | 15 | 3,94 | 68,6 | 3,92 | 83,1 | 3,85 | 69,3 | 3,59 | 58,8 | 0,831 | 0,462 |
| | | 16 | 3,38 | 45,0 | 2,54 | 21,5 | 3,00 | 46,2 | 3,00 | 40,0 | 0,021 | 0,929 |
| | | 9 | 1,40 | 2,4 | 1,47 | 5,8 | 1,31 | 0,0 | 1,39 | 8,7 | 0,940 | 0,563 |
| | 10 | 1,56 | 4,8 | 1,30 | 3,0 | 1,31 | 0,0 | 1,73 | 13,6 | 0,404 | 0,777 | |
| M | H | 12 | 1,56 | 9,7 | 1,42 | 6,1 | 1,31 | 0,0 | 1,39 | 8,6 | 0,276 | 0,531 |
| | | 17 | 1,93 | 7,3 | 1,67 | 0,0 | 1,54 | 0,0 | 1,60 | 4,00 | 0,393 | 0,202 |
| | | 18 | 2,61 | 34,2 | 2,74 | 35,3 | 3,00 | 46,2 | 3,26 | 47,8 | 0,389 | 0,155 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo

C=Cultura; D= Dimensão; I=Ideológica; P=Psicossocial; M=Material; G=Grupal; R=Racional; I= Inovativa; H = Hierárquica.

Analisando a tabela 15 que trata da **percepção das repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho**, constatou-se , de acordo com as culturas, os seguintes resultados:

Cultura Grupal – O item (11) refere-se ao **Fato de eu ganhar mais que meu (minha) companheiro(a) poderia ser um elemento de perturbação no nosso relacionamento**. Considerando as respostas frequentemente e sempre, esse item obteve uma média muito baixa, na emissão das respostas, tanto dos homens quanto das mulheres. Na UFPB, os homens mais que as mulheres apontaram uma média de 1,51 como um elemento

que poderia causar interferência na relação conjugal, as mulheres apresentaram uma menor média de 1,48 para esta questão. Na UEPB, percebe-se uma inversão, as mulheres apresentaram média de 1,86, considerando-se maior, em relação a dos homens com 1,15. Essa questão está muito ligada à cultura e aos valores de cada indivíduo, de como o homem e a mulher se percebem e lidam com esse assunto em seu cotidiano.

O homem ainda traz os resquícios de uma cultura patriarcal de ser o provedor e não quer perder esse domínio para as mulheres. Para o homem, a mulher, a doméstica, dona de casa, a mãe, mesmo que trabalhe fora, seu salário representa um complemento para as despesas e não para o sustento da casa. Daí que, se a mulher ganha mais que o homem, essa relação poderá ser conflituosa, sendo difícil para o homem aceitar, como provedor, perceber menos que a mulher. Vendo-se por esse prisma, podemos dizer que se trata de uma questão doméstica, transpassada pelas relações de gênero, na qual o homem exerce seu poder de dominação, assentado em suas crenças e seus valores. Porém, isso não quer dizer que ele não se depare com a resistência por parte da mulher.

Nesse sentido, Foucault (2003) coloca que o poder é uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada. Assim, o poder se exerce em variados pontos e em meio a relações desiguais e móveis, entretanto, não existem relações de poder sem resistências, pois elas representam o outro lado nas relações de poder. E, conseqüentemente, os focos de resistência disseminam-se com mais ou menos densidade no tempo e no espaço, às vezes provocando o levante de grupos ou indivíduos, afetando certos pontos do corpo, certos momentos da vida, certos tipos de comportamento.

Nessa compreensão, entende-se também que as crenças os valores e a cultura que formam o indivíduo transcendem para a sua prática como dirigente, permeando as suas relações de poder, fazendo-se presente em suas percepções, atitudes e relacionamentos e, por conseguinte, traduzem-se nas relações de gênero, no ambiente organizacional.

Acompanhando esse raciocínio, Scott (1995) manifesta a necessidade de substituir a noção de que o poder social é unificado, coerente e centralizado por uma noção que se articule ao poder conceituado por Foucault, por este compreender uma dispersão de diversos pontos atravessados por relações desiguais, formadas pelos discursos nos campos de forças sociais.

Cultura Racional – O item (13) **Em caso de doença dos filhos(as), levo-os(as) ao médico** apontou uma média maior para os homens que as mulheres nas duas universidades. Na UFPB, a média revelada pelos respondentes homens foi 4,00 e para as mulheres foi 3,89 e na UEPB, para os homens foi 4,38 e 4,24 para as mulheres. Verificou-se nas respostas que os

homens costumam, mais que as mulheres, acompanhar os(as) filhos(as) ao médico. A vida familiar dos dirigentes se insere no contexto organizacional como algo que se impõe e é aceita pela cultura organizacional. Observou-se na Tabela 5 que a maioria dos dirigentes tem filhos maiores de 19 anos, porém há uma parcela com filhos menores de 15 anos, que requer um acompanhamento maior dos pais e das mães. É neste contexto que a cultura organizacional acolhe seus membros, lidando com as suas dificuldades inesperadas, pois do bem-estar dos membros dependem os resultados esperados pela organização.

O item (16) **Divido os afazeres domésticos com meu(minha) companheiro(a)** atingiu a menor média. Na UFPB, a média para as respostas dos homens foi 3,38 e menor para as mulheres com 2,54. Na UEPB, a média 3,00 foi igual para os homens e mulheres. Apesar de uma parcela dos homens contribuir com as tarefas domésticas, percebe-se nas respostas das mulheres da UFPB que o trabalho formal para as mulheres tem um duplo significado, pois, se por um lado ela consegue sair de casa e ocupar os espaços no mercado de trabalho, que significa uma conquista pessoal e reflete em um avanço para a sociedade, por outro lado, ela passa a conviver com o ônus da dupla jornada de trabalho e em algumas vezes até o triplo.

E mesmo contando com a eventual ajuda do marido ou companheiro, as mulheres sempre ficam mais sobrecarregadas que os homens, uma vez que não são liberadas do trabalho doméstico e do cuidado com os filhos. E quando se trata da mulher inserida no setor privado, a situação ainda é mais difícil, mesmo para aquelas que contam com a ajuda de uma empregada doméstica, considerando que não se libertam de suas responsabilidades domésticas, mas apenas amenizam seus afazeres. A ausência da mãe no lar é mais sentida, dada a sua condição biológica, da qual herdaram o peso da maternidade, a amamentação e o cuidado dos filhos.

Nesse item, de acordo com o teste não paramétrico *Wann Whitney* (Tabela 15 p.113) ocorreu uma diferenciação de 0,021 nas respostas entre os sexos. Isso vem corroborar com o que foi colocado em relação à mulher que trabalha fora e continua tendo responsabilidades domésticas.

Durante a entrevista, alguns homens faziam questão de dizer que poderia ajudar a mulher em quaisquer coisas, fazer pagamento, levar as crianças à escola ou ao médico, menos dividir trabalho doméstico, mas com isto não queriam dizer que eram machistas, apenas não levavam jeito para o trabalho doméstico.

Ser dirigente e dona de casa envolve habilidades pessoais, e o não saber lidar com situações pessoais conflituosas, dependendo da percepção da gestora, poderá trazer sérias conseqüências funcionais e para instituição.

Cultura Inovativa - Analisamos aqui o item (9) **Já tive que abrir mão de fazer algum curso por causa de meu (minha) companheiro(a)** juntamente com item (10) **Meu(minha) companheiro(a) já abriu mão de fazer algum curso por minha causa**, por tratarem da mesma questão. Quanto ao primeiro item, observou-se que ele revelou uma média menor que o segundo em relação às respostas frequentemente e sempre. Na UFPB, o primeiro item apresentou nas respostas dos homens média de 1,40, menor que a apresentada pelas mulheres com 1,47 e para o segundo item, a média para os homens foi 1,56 e para as mulheres 1,30. Enquanto que na UEPB resultou uma média igual para os dois itens, em relação às respostas dos homens com 1,31 e para as mulheres, no primeiro item revelou a média de 1,39, seguida de 1,73 para o segundo item.

De acordo com os resultados, verificou-se que na UFPB, as mulheres mais que os homens abrem mão de realizar algum tipo de curso, de buscar a sua melhor qualificação em razão do companheiro. Talvez por isso, foi observado, na tabela 4 (distribuição por grau de instrução), que faz parte do perfil sócio econômico dos dirigentes, o fato de que os homens, em percentual maior que as mulheres, possuem o grau de escolaridade com doutorado.

Realizar cursos significa dá menos atenção para o marido ou companheiro, para casa, para os filhos, é mais uma atribuição que se soma a jornada da mulher e muitas vezes o marido não quer abrir mão da atenção da mulher em suas atividades domésticas. E quando acontece de optar por um curso fora de sua área geográfica, fica mais difícil ainda, porque implica em mexer com toda a família, desestruturar uma rotina que para o homem já é conveniente. Já no caso do homem, quando decide fazer um curso, a mulher aceita com mais facilidade, pois ela tem a capacidade de conciliar com mais facilidade esse tipo de mudança.

No que concerne à UEPB, em relação ao segundo item, verificou-se que a média para as respostas das mulheres foi de 1,39, mais que para os homens (1,31), levando a crer que em uma maior média foram os companheiros que tiveram que abrir mão de fazer algum curso por causa da mulher. Porém, o fato do homem (companheiro) abrir mão de sua qualificação não significa nenhuma conquista para a mulher, os dois precisam em comum acordo buscar aprimorar seus conhecimentos, pois as transformações no mundo e as informações exigem cada vez mais um maior conhecimento para lidar com as questões profissionais.

Nessa ótica, diz Santos (2004) que a vida profissional está focada na carreira do auto desenvolvimento e no zelo. Esse desenvolvimento representa ascensão funcional, prestígio, reconhecimento, poder, *status*, tanto para o homem quanto para a mulher na organização.

Cultura Hierárquica – Analisando o item (18) **Assumo sozinho(a) as despesas de casa**, temos que, na UFPB, a média para as respostas dos homens foi 2,61 e para as mulheres 2,74, enquanto que para a UEPB, a média para os respondentes homens de 3,00 e para as mulheres foi de 3,26. Para analisar esse quadro, buscou-se também a informação no perfil sócio-demográfico (Tabela 3) referente ao estado civil e foi observado que a grande maioria das mulheres, que fez parte desta pesquisa, é casada. De acordo com o quadro observado acima, referente à tabela 12, constatou-se que as mulheres dirigentes, mais que os homens, nas duas universidades em estudo, em sua maioria são as provedoras do sustento da casa.

Nos últimos tempos, a intensificação dos processos de industrialização e urbanização coloca a cada dia mais mulheres no mercado de trabalho, e isso vem contribuindo para mudar os paradigmas de valores de que o homem provê o sustento e a mulher cuida da casa. Hoje é expressivo o número de mulheres provedoras da família. De acordo com dados estatísticos do Censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais de 10 milhões de mulheres são chefes de família. Desse modo, o homem acaba perdendo parte do poder que exerce na família. E isso tem se expressado, muitas vezes, nas relações domésticas entre homens e mulheres, de diversas formas, desde violência pelas ameaças, em virtude do medo de perder seu domínio, a passividade camuflada de aceitação de sua perda de posição hierárquica familiar.

Essa concepção de homem provedor da família reflete acentuadamente na organização nas relações de gênero. Conforme Thomas (2002), Coordenadora da Agência para Igualdade e Emprego da Organização Internacional do Trabalho – OIT, a remuneração é uma das mais persistentes formas de desigualdade entre homens e mulheres, baseada numa política explícita em diversos países, até algum tempo atrás, de que as mulheres não precisavam ganhar um salário para o sustento, já que seus maridos eram os provedores da família. E a quem caberia estabelecer políticas trabalhistas, provavelmente homens, eram impulsionados pela crença de que as mulheres ganhando mais que os seus maridos causariam uma ameaça ao tradicional equilíbrio do poder no seio familiar.

Embora, a participação da mulher no mercado de trabalho venha aumentando consideravelmente, ela ainda permanece sofrendo discriminação. Essa discriminação resulta em acesso desigual ao emprego, refletindo-se em práticas discriminatórias, tais como, defasagem salarial e persistente segregação dos empregos femininos aos mais baixos

segmentos do mercado de trabalho. Tal segregação exclui as mulheres das posições que são de nomeações de cargos de melhor remuneração, tradicionalmente, reservadas aos homens. Para as mulheres, são reservadas as ocupações, tradicionalmente, feminina como, por exemplo, secretária.

No serviço público, tratando-se do Brasil, os salários são regulamentados por lei, obedecendo a padrões por categoria, porém a diferenciação da remuneração fica por conta das gratificações pagas de acordo com os cargos ocupados. Cargos esses que marcam a discriminação entre homens e mulheres, uma vez que a grande maioria dos altos postos de comando ainda está destinada aos homens.

O item (12) **O fato de meu (minha) companheiro(a) ganhar mais que eu poderia ser um elemento de perturbação no nosso relacionamento**, agrupado a cultura hierárquica, obteve a menor média, de acordo com a percepção dos dirigentes. Na UFPB, a média apontada pelas respostas, resultou para homens um percentual de 1,56 e para as mulheres, 1,42, enquanto que na a UEPB, foi de 1,31 para os homens e de 1,39 para as mulheres. Na UFPB, as respostas apontam que essa questão interfere mais nos relacionamento conjugais, para os homens que para as mulheres. Entretanto, na UEPB, constatou-se um quadro inverso do da UFPB, pois as mulheres afirmam que o fato de seus companheiros ganharem mais poderá ser uma causa de conflito nas relações conjugais.

A explicação para as respostas tanto das mulheres da UEPB quanto dos homens da UFPB, poderá está vinculada à questão de valores das relações hierarquizadas vividas no ambiente doméstico, sob a crença de que o homem é o chefe da família e, por conseguinte, é o provedor do sustento da família e a mulher é a que cuida, assim, entende-se que seus proventos são vistos apenas como complementaridade para as despesas da casa. Essa é uma concepção bem presente nas relações de gênero que acentua as diferenças de papéis entre homens e mulheres. E que, por sua vez, a organização também reforça quando mantêm em seu lastro valores que alimentam a desigualdade entre homens e mulheres, mesmo de forma oculta.

Os valores funcionam como princípios tanto na vida de uma pessoa quanto em uma instituição. São organizados de forma hierárquica, baseados no grau de importância que eles têm, para as pessoas ou organização. Os valores têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos.

Tabela 16: Papel do dirigente na instituição

| D | C | UFPB | | | | UEPB | | | | Teste Mann-Whitney | | |
|---|----|------|-----------|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|--------------------|-------|---------|
| | | Item | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | | |
| | | | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Sexo | Instit. |
| I | G | 19 | 4,77 | 95,4 | 4,74 | 94,3 | 4,92 | 100,0 | 4,74 | 96,1 | 0,756 | 0,817 |
| | | 21 | 4,51 | 90,7 | 4,09 | 82,9 | 4,77 | 100,0 | 4,42 | 100,0 | 0,021 | 0,177 |
| | | 23 | 4,63 | 95,4 | 4,60 | 94,3 | 4,69 | 100,0 | 4,77 | 55,5 | 0,728 | 0,474 |
| | | 26 | 3,43 | 46,5 | 3,74 | 60,0 | 3,77 | 53,9 | 3,70 | 100,0 | 0,293 | 0,557 |
| | | 27 | 4,77 | 100,0 | 4,74 | 97,1 | 4,85 | 100,0 | 4,81 | 96,2 | 0,850 | 0,447 |
| | | 28 | 4,57 | 95,3 | 4,68 | 94,1 | 4,54 | 100,0 | 4,69 | 76,9 | 0,234 | 0,824 |
| | | 33 | 3,86 | 69,8 | 3,89 | 62,9 | 3,62 | 61,5 | 3,92 | 96,2 | 0,365 | 0,833 |
| P | R | 24 | 4,91 | 100,0 | 4,86 | 100,0 | 5,00 | 100,0 | 4,73 | 96,3 | 0,120 | 0,805 |
| | | 29 | 4,79 | 100,0 | 4,86 | 100,0 | 4,92 | 100,0 | 4,78 | 74,0 | 0,630 | 0,469 |
| | | 34 | 4,21 | 76,7 | 4,31 | 82,9 | 4,31 | 84,7 | 4,00 | 66,6 | 0,820 | 0,532 |
| | I | 22 | 4,65 | 95,3 | 4,37 | 82,9 | 4,62 | 92,3 | 4,65 | 96,2 | 0,548 | 0,653 |
| | | 31 | 4,37 | 90,7 | 4,52 | 90,9 | 4,69 | 100,0 | 4,80 | 86,0 | 0,052 | 0,009 |
| | | 32 | 4,63 | 95,3 | 4,55 | 90,9 | 4,69 | 100,0 | 4,81 | 100,0 | 0,627 | 0,187 |
| | 35 | 3,28 | 58,2 | 3,26 | 45,8 | 3,31 | 46,2 | 3,74 | 59,2 | 0,383 | 0,156 | |
| M | H | 20 | 4,30 | 79,1 | 3,97 | 74,3 | 4,38 | 100,0 | 3,63 | 35,0 | 0,010 | 0,329 |
| | | 25 | 2,67 | 30,9 | 2,97 | 35,3 | 3,00 | 30,8 | 3,07 | 37,0 | 0,276 | 0,379 |
| | | 30 | 3,79 | 64,3 | 3,75 | 65,7 | 3,15 | 53,9 | 3,33 | 52,2 | 0,924 | 0,086 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

C=Cultura; D= Dimensão; I=Ideológica; P=Psicossocial; M=Material; G=Grupal; R=Racional; I= Inovativa; H Hierárquica.

Analisando as culturas, a partir da **percepção do seu papel na instituição no exercício de cargos de chefia** na tabela 16, temos:

Cultura Grupal - considerando o bloco de questões referentes a percepção acima e a cultura grupal, o item 19 **Sinto-me parte integrante dessa organização** e o item (27) **Ouçõ com atenção meus auxiliares** obtiveram igualmente maior média. De acordo com as respostas dos entrevistados da UFPB, o primeiro item revelou uma média de 4,77, seguida das respondentes de 4,74 e para os respondentes da UEPB, 4,92 para os homens e 4,74 para as mulheres. Para que o indivíduo se sinta parte integrante da organização é necessário que ele se identifique com as crenças e valores da organização e que esteja motivado e satisfeito com o que desenvolve. No papel de líder, há uma exigência maior ainda, uma vez que ele é gerenciador e condutor de equipes, tendo como uma de suas tarefas motivar e manter a integração dos membros, gerando um ambiente harmonioso à obtenção dos resultados. E de acordo com a percepção dos respondentes, a UFPB e a UEPB conta com dirigentes motivados, já que eles se sentem parte integrante da instituição.

Em relação ao item **Ouçõ com atenção meus auxiliares**, considerando a percepção dos respondentes da UFPB, a média para os homens foi 4,77 e para as mulheres, 4,74. Já para a UEPB, a média apresentada pelas respostas dos homens foi 4,85, e 4,81 para as mulheres.

De acordo com o resultado, verificou-se que há uma pequena diferença entre as respostas dos homens e das mulheres. Os resultados indicam que os homens costumam, mais que as mulheres, ouvirem seus auxiliares. E como no ambiente profissional, é comum qualquer funcionário aparecer com problemas, seja pessoal ou ligado ao trabalho, sempre precisa conversar com alguém a respeito dos mesmos. E quando diz respeito ao subordinado que procura seu dirigente, esta é provavelmente uma preocupação importante, portanto, é necessário ouvi-lo e esboçar uma reação para que a pessoa sinta que foi dada atenção ao seu problema. Nesse sentido, Santos (2004) destaca que cultura grupal é voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos e incentivo à busca de mais participação, abertura, envolvimento e preocupação com o moral.

O item (21) **Conto com a cooperação dos auxiliares no desempenho das atividades institucionais**, embora esse item tenha ocupado o segundo lugar, considerando a média mais alta, nessa cultura grupal, achou-se, por bem, trazer aqui a sua análise em virtude do desequilíbrio das respostas entre os sexos, em ambas as universidades, apontado pelo teste não paramétrico de *Mann-Whitney* (Tabela 16, p.119) com um valor P- 0,021, mesmo se estando analisando o item de maior média de cada cultura. Na concepção dos dirigentes da UFPB, esse item obteve a média, por parte dos homens, de 4,51 e menor pelas mulheres 4,09, revelando, dessa forma, que os homens têm mais facilidade de contar com a cooperação de seus subordinados para o desempenho das atividades exigidas pela instituição que as mulheres. Na UEPB, o resultado em relação às respostas dos homens e das mulheres seguiu a mesma lógica do resultado da UFPB. Assim, tem-se que, para os homens, conforme sua percepção, a média de 4,77 e para as respostas das mulheres, a média de 4,42.

De acordo com Moscovici (2004), as relações que se estabelecem entre os membros e com o líder determinam as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto e produtivo. Logo, entende-se que o relacionamento interpessoal é um dos fatores mais importante para que o trabalho flua num clima organizacional harmonioso e haja envolvimento e compromisso das pessoas no processo organizacional, no sentido da colaboração para obtenção dos resultados esperados. Um dos aspectos da cultura grupal é o espírito colaborador, e se os membros relacionam de forma harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e, resultados produtivos surgem de modo consciente.

O item que teve menor média dentro do bloco da percepção do seu papel na instituição no exercício de cargos de chefia foi o item (26) **Participo de atividades sociais decorrentes do desempenho emanadas pelo cargo**. Na UFPB, a média apontada pelos

homens foi de 3,43 e pelas mulheres foi de 3,74, enquanto que para os respondentes da UEPB, a média para os homens foi 3,77 e para as mulheres 3,70.

O resultado da pesquisa nos revela que na UFPB, as mulheres participam mais das atividades sociais impostas pela instituição, por decorrência de seu papel na chefia, que os homens, enquanto que na UEPB são os homens quem mais participam.

Esses tipos de atividades são as cerimônias, ritos e rituais, de natureza social, que cumprem o papel de reforçar a cultura organizacional. Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

Tais eventos fazem parte dos artefatos da cultura organizacional, especificamente, da cultura grupal e criam possibilidades de compartilhamento e interação entre as pessoas, reforçando as crenças e valores das instituições e como neste estudo tratamos de universidades, são vários os tipos de eventos: outorgação de prêmios por merecimento, colação de grau, inauguração, lançamento de livros, almoços, jantares de comemoração, aberturas de eventos e outros. A participação dos dirigentes a esses eventos é importante para a valorização da instituição, no que se refere ao fortalecimento de sua cultura grupal.

Cultura Racional – o item 24 **Contribuo para construir uma boa imagem da instituição** obteve média muito elevada nas duas universidades. Na UFPB, a média, de acordo com as respostas dos homens, foi 4,91 e das mulheres foi 4,86. Na UEPB, a média no que se refere à percepção dos homens foi 5,00 e das mulheres 4,73. Constatou-se então, que em ambas as universidades as médias para as respostas dos homens foram um pouco maior que para as das mulheres.

A imagem do serviço público, incluindo as universidades, tem sofrido um desgaste, sobretudo, nas últimas duas décadas. E uma das questões que mais tem contribuído para esse desgaste, tem sido o atendimento às necessidades do público e a administração dos recursos financeiros do setor público.

E para a elevação dessa imagem, o gestor exerce importante papel quando compartilha os valores e crenças da instituição com os subordinados, no intuito de obter um desempenho de qualidade dos serviços prestados, que satisfaçam as necessidades de quem a procura os serviços da instituição. Os valores e crenças formam o coração da cultura organizacional, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser seguidos e alcançados na organização. Ou seja, eles formam a base da filosofia da organização e define o comportamento que a instituição espera do funcionário para alcançar os resultados de seus objetivos.

Por sua vez, os funcionários que se sentem motivados, sentem-se como parte da instituição e se orgulham de pertencer aos seus quadros, quando entendem que o sucesso da organização é também seu, e, que esse sucesso se traduz em recompensa, pela sua realização. A realização é um dos pressupostos da cultura racional, pelo qual persegue lograr os melhores resultados. E os líderes são direcionados pelos objetivos institucionais, estimulando os funcionários ao alcance desses resultados. Tamayo (2004) define realização como o sentimento de gratificação, orgulho e identificação com o trabalho que atende às necessidades profissionais. Esses sentimentos compartilhados no dia a dia entre os membros, fortalecem a cultura da organização.

O segundo item (29) **Procuro agilidade no encaminhamento dos processos de decisões**, embora tenha apresentado uma média um pouco menor em relação ao primeiro item (24), dentro dessa cultura racional, considerando as respostas frequentemente e sempre, percebeu-se a sua importância na percepção dos dirigentes, pelo resultado das médias que foram muito alto. Na UFPB, a média obtida pelas respostas dos homens foi de 4,79 e pelas respostas das mulheres foi de 4,86, enquanto que na UEPB a média apontada pelos homens foi de 4,92 e 4,78 pelas mulheres. Com pouca diferença, na UFPB foram as mulheres que revelaram a maior média, enquanto que na UEPB foram os homens. Pelas médias, observamos que esse aspecto é uma questão considerada muito importante no contexto gerencial, considerando que a otimização do trabalho depende muito da agilidade no encaminhamento dos processos dados pelos dirigentes.

Num contexto caracterizado por profundas mudanças em que está inserida a universidade, o desenvolvimento dos processos deverá ser dinâmico e ágil, voltado para a prontidão dos resultados a serem alcançados, conforme os objetivos da organização.

O item (34) **Prioriza a instituição em detrimento de meus interesses particulares** obteve a menor média nesta cultura racional, levando em consideração as respostas frequentemente e sempre emitidas pelos entrevistados. Sendo 4,21 para as respostas dos homens e 4,31 para as respostas das mulheres na UFPB. E na UEPB, esse item teve média de 4,31 para os homens e 4,00 para as mulheres. Neste item verificou-se uma pequena diferença nas respostas das mulheres de ambas as universidades em relação aos homens. Na UFPB, embora com uma pequena diferença apresentada nas médias, as mulheres mais que os homens tendem priorizar a instituição em detrimento de questões particulares. Já na UEPB essa realidade se mostra de forma inversa, são os homens que priorizam a instituição em relação às mulheres.

Cultura Inovativa – O item (32) **Sinto-me realizado(a) com o trabalho que executo** alcançou a maior média nessa cultura, considerando a percepção dos(as) dirigentes. Na UFPB, a média para as respostas dos homens foi 4,63 e para as respostas das mulheres, 4,55 e na UEPB foi de 4,69 para a percepção dos homens e 4,81 para as mulheres. Freitas (2005) diz que a realização profissional é sinônimo de auto-estima. E para que isso aconteça é necessário que o dirigente se identifique com os as crenças e valores da instituição, bem como se identifique com o que faz.

O trabalho não é algo que se resume em si, é o fazer, é uma ação que envolve a subjetividade da pessoa que executa, resultando na satisfação e realização pessoal. A satisfação está baseada em crenças, valores e atitudes e acontece quando há condições de execução de suas atividades, motivando o dirigente a realizar um trabalho criativo, contando com a colaboração dos membros da equipe para a obtenção dos resultados almejados. Nesse sentido, Robins (2002), refletindo sobre a satisfação, destaca que o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação ao que desenvolve na organização.

O item (35) **A instituição investe na minha participação em congressos, seminários, encontros entre outros** alcançou a menor média nessa cultura inovativa. Na UFPB, a média obtida pelos homens foi 3,28 e pelas mulheres 3,26. Já na UEPB, foi 3,31 para os homens e 3,74 para mulheres. Constatou-se que as médias ficaram mais ou menos equivalentes entre os (as) respondentes, sendo um aspecto que merece ser fortalecido nesta cultura.

Cultura Hierárquica – O item (20), **Tenho autonomia para tomar as decisões inerentes à chefia que exerço** revelou a maior média nesta cultura. Para os homens da UFPB, de acordo com suas respostas, a média foi de 4,30 e 3,97 para as mulheres. E na UEPB, revelou uma média de 4,38 para os homens e 3,63 para as mulheres. De acordo com o teste não paramétrico *Mann-Whitney*, (Tabela 16, p.119), verificou-se significativo desequilíbrio (0,010) entre as respostas das mulheres e as dos homens. O teste revelou que as mulheres têm menos autonomia que os homens no processo decisório.

Independente de ser homem ou mulher que esteja à frente de um cargo ou função, a autonomia é fundamental para que se possam tomar as decisões que lhes são conferidas pelo comando de seu cargo e, assim, com coerência, dentro dos preceitos hierárquicos das instituições, sem, contudo, estar em uma camisa de força, possam tomar as decisões necessárias ao desempenho de suas funções.

O item de menor valor mediano, nesta cultura, foi (25) **Levo tarefas do setor para realizar em casa** com média para as respostas dos homens dos homens da UFPB de 2,67 e das mulheres, 2,97 e na UEPB, a média para os respondentes homens foi de 3,00 e para as respostas das mulheres, 3,07. Diante do quadro, constatou-se que a jornada de trabalho institucional é ampliada para casa, estando as mulheres em maior proporção.

Nessa perspectiva, Moscovici (1988) ressalta que quanto mais alto o grau de gerência mais ocupado deve estar o gerente. A tirania do relógio, dos horários, dos compromissos, da agenda torna-se um dos fatores estressante para quem desempenha a função de gerente na organização atual. Nem os horários de refeição são poupados. Não é raro haver almoço, jantares e por último até café da manhã para tratar de assunto de trabalho.

Nessa maratona, como fica o tempo para a si mesmo? A questão é procurar dosar o tempo, equilibrar as atividades institucionais e as necessidades humanas. E ao se tratar da Universidade, que o produto é a produção do conhecimento, e que exige a elaboração de planos, metas, relatórios e outras atividades e que muitos dirigentes passam a maior parte do tempo com atendimento, reuniões, são compelidos a levar atividades para continuar em casa, a fim de cumprir os prazos que lhes são exigidos, dependendo das atividades.

No caso de ser a mulher a gerente, a sobrecarga ainda é maior, uma vez que a ela é atribuída também os afazeres domésticos, a atenção ao marido ou ao companheiro e aos filhos. E como observamos nos resultados, a mulher é mais tendenciosa a levar atividades para casa, mais que os homens, atribuindo assim a si mesma mais exigência, mais responsabilidade, gerando assim uma maior cobrança que a própria mulher se faz.

Tabela 17: Percepção da tipologia da cultura organizacional

| D | C | UFPB | | | | | UEPB | | | | | Teste Mann-Whitney | |
|------|---|------|-----------|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|-------|--------------------|--|
| | | Item | Masculino | | Feminino | | Masculino | | Feminino | | Sexo | Instit. | |
| | | | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | Média | % 4+5 | | | |
| I | G | 37 | 4,36 | 90,5 | 4,20 | 82,9 | 4,31 | 84,7 | 4,37 | 88,9 | 0,609 | 0,788 | |
| | | 41 | 3,79 | 67,4 | 3,71 | 62,9 | 4,00 | 69,3 | 4,15 | 70,3 | 0,051 | 0,657 | |
| P | R | 44 | 3,79 | 65,2 | 3,97 | 65,7 | 4,15 | 82,3 | 3,93 | 62,9 | 0,574 | 0,466 | |
| | | 46 | 4,49 | 93,0 | 4,41 | 91,1 | 4,54 | 92,3 | 4,54 | 96,2 | 0,393 | 0,971 | |
| | | 47 | 4,23 | 86,0 | 4,24 | 85,3 | 4,23 | 84,7 | 4,23 | 92,3 | 0,930 | 0,771 | |
| | I | 36 | 3,16 | 44,2 | 3,18 | 44,1 | 3,92 | 69,3 | 3,64 | 60,0 | 0,022 | 0,865 | |
| | | 38 | 3,30 | 30,2 | 3,06 | 37,2 | 3,15 | 38,5 | 3,44 | 52,0 | 0,394 | 0,694 | |
| 55,5 | H | 40 | 3,12 | 30,3 | 2,76 | 23,5 | 3,08 | 15,4 | 3,74 | 59,2 | 0,005 | 0,498 | |
| | | 39 | 4,40 | 86,0 | 4,18 | 82,4 | 4,38 | 84,6 | 4,52 | 88,9 | 0,294 | 0,827 | |
| | | 42 | 4,28 | 83,7 | 4,15 | 79,4 | 4,46 | 100,0 | 4,48 | 84,0 | 0,171 | 0,986 | |
| | | 43 | 3,95 | 72,1 | 3,75 | 56,3 | 4,23 | 84,7 | 4,23 | 76,9 | 0,064 | 0,991 | |
| | | 45 | 3,72 | 62,8 | 3,63 | 54,3 | 4,15 | 69,2 | 3,67 | | 0,424 | 0,301 | |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo

C=Cultura; D= Dimensão; I=Ideológica; P=Psicossocial; M=Material; G=Grupal; R=Racional; I= Inovativa; H Hierárquica.

Analisando as questões da tabela 16 que se referem à **percepção da tipologia organizacional da UFPB e UEPB**, sob a ótica dos dirigentes, obteve-se os seguintes resultados, de acordo com as culturas:

Cultura Grupal – Nessa cultura, o item (37) **Há um bom relacionamento da equipe tornando o ambiente de trabalho agradável revelou a maior média**. Na UFPB, a média indicada nas respostas dos homens foi 4,36 e nas das mulheres, 4,20. Na UEPB, a média para as respostas dos homens foi 4,31 e para as das mulheres, 4,37. Verificou-se que a diferença das respostas entre homens e mulheres foi muito pequena, assim como entre as universidades. Na UFPB, a média para os homens foi um pouco maior que para as das mulheres, enquanto que na UEPB, houve o inverso, a média maior foi indicada pelas respostas das mulheres.

A cultura grupal aponta para um bom relacionamento entre dirigentes e suas equipes de trabalho das duas universidades, contudo, na UFPB os homens, de acordo com os resultados, relacionam-se mais do que as mulheres com suas equipes, e já na UEPB, são as mulheres que melhor se relacionam.

Cada organização é um sistema social e complexo com características próprias e peculiares com a sua própria cultura organizacional, esta, é caracterizada pelo modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, e é a forma aceita de interação e de relacionamento que caracteriza cada organização.

A questão do relacionamento no setor de trabalho é fundamental para manter um ambiente agradável, harmonioso, motivador e cooperativo, estimulando a participação dos membros nas decisões. Nesse sentido, Margerisom e McCann (1996) ressaltam que o gerente

precisa ter não apenas capacidade técnica, mas, sobretudo, habilidades interpessoais, quando se deseja uma equipe concatenada para formar uma unidade de alto padrão de desempenho.

E de acordo com a percepção dos respondentes, há um esforço por parte dos gerentes das universidades, conforme percebemos neste estudo. No entanto, as diferenças existem e, algumas vezes, se manifestam. Porém, conforme os pressupostos da cultura grupal, voltados para as normas e valores afiliativos, cabe aos gerentes, o papel de entender essas diferenças e procura contornar alguns conflitos que possam ocorrer em virtude delas, mantendo um equilíbrio na equipe, e contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento dos membros visando atender aos objetivos do ambiente interno da instituição.

O item (41) **O estilo gerencial é caracterizado pelo trabalho em equipe**, referido na cultura grupal, obteve a menor média, em relação ao item anterior, que trata da questão do relacionamento no ambiente de trabalho. Na UFPB, a média para os respondentes homens foi de 3,79 e para as mulheres foi de 3,71, enquanto que na UEPB a média para as respostas dos homens foi 4,00, seguida de 4,15 para as respostas das mulheres. Observou-se, portanto, que na UFPB a média maior foi para as respostas dos homens e na UEPB, para as das mulheres.

O resultado, sobretudo para a UFPB, releva a necessidade de melhoramento no estilo gerencial voltado para o trabalho em equipe. Conforme, Moscovici, (1988), quando o estilo gerencial é caracterizado pelo espírito democrático e participativo, este é bem acolhido e bem-sucedido sem muito esforço. Nesse raciocínio, as informações são compartilhadas e as decisões são tomadas participativamente pelo grupo e depois aprimorada, conforme desejável, de forma que o servidor sente-se cúmplice do desenvolvimento e do envolvimento do outro na instituição.

Cultura Racional – O item (46) **O comportamento do(a) dirigente está voltado para excelência de serviços** atingiu a maior média, conforme percepção dos dirigentes. Na UFPB, a média das respostas dos homens foi 4,49 e para as respostas das mulheres foi 4,41. Na UEPB, tanto para as respostas dos homens quanto das mulheres a média foi de 4,54. Como se pode observar, as médias foram semelhantes, em relação aos sexos e universidades.

Diante do resultado, verificou-se que o comportamento dos dirigentes da UFPB e da UEPB está voltado para os pressupostos de realização da cultura organizacional, havendo um esforço por parte do corpo dirigente em prestar um serviço de qualidade ao cidadão, o qual é objetivo das instituições. Alguns aspectos com vista à melhoria contínua dos trabalhos podem ser: liderança através da gerencia, vontade firme, comprometimento, organização, competência, treinamento, disciplina, predisposição a mudanças, geração de um ambiente

participativo, sem medo, sem dúvida, entre os quais influenciam diretamente as probabilidades de sucesso de quaisquer objetivos e, em particular, da busca da excelência.

Nessa perspectiva, ambas as universidades têm investido em cursos de capacitação para seus servidores no intento de melhorar sua prestação de serviços, tanto para o cliente interno quanto para o cliente externo, pois algumas vezes o resultado de um serviço a ser prestado para o cliente externo, depende da interação do cliente interno intradepartamental. Isto é, para o servidor prestar determinado serviço a um cidadão que procura os serviços da universidade, depende de informações de servidores ligados a outros setores, que forneçam as informações necessárias objetivando o resultado. O treinamento é uma constante busca da competência profissional e conseqüentemente da excelência dos resultados. É o dirigente que deve cuidar para que sua equipe receba a capacitação adequada com as necessidades do setor, garantindo um comportamento direcionado a alcançar os melhores resultados organizacionais, conforme apregoa a cultura racional.

Ao contrário da UFPB, que já possui um setor de capacitação, a UEPB, até a data desta pesquisa, apesar de haver em sua estrutura administrativa uma Pró-Reitoria de Recurso Humano, ainda não há estruturado um setor de capacitação. Contudo, isso não tem sido impeditivo para a capacitação de seus recursos humanos, pois segundo a fala de muitos dirigentes, durante as entrevistas, a Universidade tem investido em contratar profissionais de fora para ministrar cursos de capacitação para seus servidores, com o objetivo de potencializá-los e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Segundo Chiavenato (1992), a qualidade é uma questão de mentalidade e de cultura, a busca da qualidade, assim como da produtividade, da eficiência e da eficácia, depende muito mais do comportamento das pessoas, da cultura organizacional que da aquisição de equipamento. Assim, entende-se que o atendimento às necessidades do cliente seja interno ou externo depende do comportamento dos membros que fazem parte da instituição, que por sua vez, é construído e reconstruído de acordo com os valores cultura organizacional. A cultura organizacional é formada pelos valores e crenças compartilhadas, sendo responsável pelo comportamento de seus membros na organização.

Embora o item (40) **A organização conta com um programa de capacitação de servidores voltado para a qualidade de serviços** faça parte do bloco da Cultura inovativa, procurou-se analisá-lo juntamente com a cultura racional uma vez que também se trata de capacitação, assunto discutido neste último item (46). Considerando as respostas dos pesquisados na frequência “freqüentemente” e “sempre”, na UFPB, a média revelada pelas resposta dos homens foi 3,12 e para as respostas da mulheres foi 2,76, enquanto que na

UEPB, a média 3,08 para as respostas dos homens, seguida de 3,74 para as das mulheres. Com esse resultado, verificou-se uma variação de médias, apontando para uma diferença (0,005) nas respostas entre os sexos, conforme aponta o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*.(Tabela 17p.124). Contudo o resultado das médias em relação à questão da capacitação, deixa evidente a necessidade de melhoramento desse aspecto na cultura inovativa da UFPB e da UEPB.

A capacitação é uma questão fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional, no que se refere ao processo inovativo, pois deverá fazer parte da política de recursos humanos das instituições, que orienta o desempenho dos servidores para o alcance dos objetivos organizacionais com eficiência e eficácia. As organizações vivenciam uma época de grandes transformações, onde a todo instante surgem novas tecnologias, novos processos de produção e serviços. E por trás de todas as transformações está o conhecimento do homem que cria, recria e dá suporte às inovações, o principal capital das organizações.

E um dos maiores desafios para estas universidades é o de conseguir o máximo aproveitamento de seu capital intelectual, seus talentos de forma sintonizada aos objetivos organizacionais. Assim sendo, tanto a UFPB quanto a UEPB precisam rever suas políticas de recursos humanos, no que se refere à capacitação, para que de fato seus programas sejam eficazes, no sentido de responder aos objetivos alvos de cultura organizacional.

O item (44) **Há interesse dos servidores subordinados em atender bem ao público** atingiu a menor média na cultura racional, ligada à percepção dos dirigentes sobre a tipologia da cultura organizacional da instituição. Na UFPB, a média obtida nas respostas do homem foi 3,79 e das mulheres, 3,97. Na UEPB, foi de 4,15 para os homens e 3,93 para as mulheres.

A UFPB e a UEPB, enquanto instituições públicas, têm na razão de sua existência prestar serviços à sociedade, objetivando o desenvolvimento desta sociedade, através de sua matéria prima que é o conhecimento. Para atender a esse objetivo, precisam contar racionalmente com um corpo técnico-administrativo, docente e, ainda, uma estrutura administrativa gerencial, todos dotados de habilidades necessárias para o desempenho das atividades exigidas ao cumprimento dos objetivos que a cultura organizacional requer.

Nesse sentido, a racionalidade procura os meios eficientes para o alcance dos objetivos e exige que as pessoas se comportem racionalmente, isto é, de acordo com os objetivos da organização. É através do corpo técnico-administrativo que os gerentes conseguem a execução das tarefas administrativas, bem como o alcance dos resultados atrelados à cultura organizacional. Para tanto, cabe aos dirigentes influenciar o

comportamento dos servidores e encorajá-los para um melhor desempenho e obtenção dos resultados.

A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduz as mudanças no comportamento de pessoas ou grupos. E como se observou, a partir dos resultados, que a questão do atendimento ao público é um ponto crítico que precisa ser revisto e melhorado na cultura racional da UFPB e da UEPB, na qual os dirigentes atuam e mantêm o poder e o controle dos subordinados.

O poder possui uma eficácia produtiva, produz saber, domínios de objetos e rituais de verdade, uma riqueza estratégica, uma positividade. E é justamente considerando esse aspecto que o dirigente poderá utilizar as relações de poder para influenciar a produção de saberes e manter-se aceita e praticada por todos os membros da instituição, mudando, assim, o comportamento no sentido de alcançar melhor resultado no atendimento ao público, como exige a cultura organizacional.

Cultura Inovativa - O item (36) **A estrutura física do ambiente de trabalho é adequada** obteve a maior média, entre os itens ligados a esta cultura. Na UFPB, a média para os respondentes homens foi 3,16 e para as mulheres foi 3,18 e na UEPB, a média 3,92 para as respostas dos homens e 3,64 para as mulheres.

O teste não paramétrico de Mann-Whitney (Tabela 17 p. 124) aponta uma diferença estatística nas respostas medianas (0,022) por sexo. Assim, verificou-se uma variação nas médias entre os respondentes homens e mulheres. Na UFPB, as mulheres mais que os homens acham a estrutura física de seus setores adequada para as necessidades do trabalho, enquanto que na UEPB são os homens que têm uma maior percepção de que seus setores respondem as necessidades do trabalho, em relação a estrutura física. A impressão que tivemos, durante as entrevistas, foi de que a UFPB em termos de espaço físico é mais privilegiada que a UEPB, porém apesar dos setores serem menores, a maioria se mostra bem conservado e uniformizado e bem arejado, com exceção de um dos centros que além do espaço físico pequeno para a direção, ainda era tomado para guarda de material permanente, causando uma desarmonia visual ao ambiente.

Além da arquitetura, os elementos que compõem o espaço físico, ou seja, o ambiente que denominado também de artefatos, constituem caráter visíveis da cultura organizacional. Apesar dos membros da organização, muitas vezes, não tomarem consciência disso, esse elemento revela valores que estão na base da cultura da instituição e pode ser facilmente observados. Portanto, a apresentação, a aparência do ambiente, o cuidado com o *layout*, conferem um toque próprio do setor.

O ambiente é muito importante, influi diretamente no comportamento dos membros do setor. Como afirma Schein (1992), os artefatos visíveis e as manifestações sensíveis têm um grande poder de influência sobre o grupo.

Em alguns setores por onde se passou durante a entrevista, mais na UEPB que na UFPB e que tinham à frente uma mulher ou uma adjunta, denotavam um ambiente bem cuidado, adornado com vaso de flores e música ambiente. Essa valorização do espaço constitui um condicionante para quem ali desenvolve atividades.

Cultura Hierárquica – o item (39) **A relação de poder entre dirigentes e subordinados ocorre dentro dos padrões éticos** destacou-se com a maior média na percepção dos dirigentes, sobre a tipologia da cultura organizacional, ligada à cultura hierárquica. Na UFPB, conforme respostas dos homens a média foi 4,40 e das mulheres, 4,18. Na UEPB, este item teve média de 4,38, segundo resposta dos homens, seguida de 4,52 na percepção das mulheres. Nesse item a média mais alta foi por parte dos homens na UFPB, e por parte das mulheres, na UEPB. Esses resultados indicam que nas duas universidades os dirigentes mantêm a ética como condutor de suas ações envolvendo nas relações de poder, dirigentes e subordinados.

A relação de poder permeada por padrões éticos é fundamental para a sustentação de um bom relacionamento na organização, pois cria um clima de confiança e respeito mútuo, e as pessoas são envolvidas e estimuladas a contribuir para um melhor resultado. Nessa perspectiva, Robins (2002) assegura que os dirigentes devem manter uma relação com vista a criar um clima eticamente saudável para os funcionários para que eles possam desempenhar seu trabalho com produtividade podendo, então, discernir o que são comportamentos certos ou errados para a organização.

Essa relação gera possibilidades de participação dos servidores com possibilidades de questionar, discutir, sugerir, modificar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta, sem, contudo, subverter a autoridade, destituir ou anular os centros do poder, pois a participação é compatível com a hierarquia; diferentemente da relação que desrespeita, manda, impõe, coage e fiscaliza, não ouve, não discute, não considera o ponto de vista das pessoas envolvidas podendo até chegar a desenvolvem práticas de assédio moral.

Nesse sentido, Foucault, (2004) chama atenção para o fato de o poder não deverá ser tomado como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, pois o poder só funciona e se exerce em rede. Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gesto, discurso e desejos sejam identificados e constituídos enquanto indivíduo é um dos primeiros efeitos de poder. Ou seja, o indivíduo como efeito do poder, por sua vez,

também é o centro de transmissão, considerando que o poder passa através do indivíduo que o constituiu, refletindo os valores e as crenças da organização, cimentada em sua cultura organizacional.

O item (45) **Os servidores são consciente da necessidade de respeitar as normas da instituição**. Esse item, ligado a cultura hierárquica, obteve a menor média de acordo com a concepção dos dirigentes. Na UFPB, a média para a resposta dos homens foi 3,72 e para as respostas das mulheres foi 3,63. Já UEPB foi 4,15 para os homens e 3,67 para as mulheres. O resultado aponta, sobretudo, em conformidade com a ótica das mulheres dirigentes, para a necessidade de um melhoramento desse aspecto nas duas universidades.

Todas as instituições possuem um conjunto de normas que poderão ser escritas ou não, mas que deverão ser cumpridas. As normas são uma espécie de sínteses repassadas através de outros elementos culturais como: crenças, pressupostos, valores, comunicação, heróis, ritos, rituais, estórias, mitos e tabus. Nesse sentido, quando o servidor é contratado pela organização passa por um processo de socialização pelo qual ele deverá aprender o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamentos considerados relevantes para seu bom desempenho, requeridos pela cultura organizacional da instituição para a qual foi admitido. Contudo, afirma Robins (2002) que a instituição continuará socializando seus funcionários durante a sua carreira na empresa, embora de maneira menos explícita. Essa manutenção contribui para a sustentação da cultura organizacional. Porém, como se verificou, de acordo com os resultados referentes ao item aqui em questão, nem sempre o servidor incorpora de forma integral os costumes da organização, podendo gerar desconforto para com quem divide as tarefas com ele e prejuízo para a imagem da instituição. Nesse caso, cabe ao dirigente tomar as providências cabíveis para que esse servidor se integre de forma a atender às exigências impostas pelas normas institucionais.

O servidor, integrado na organização, assimila de maneira rápida a cultura organizacional e se comporta, a partir daí, como um membro que veste a camisa da instituição.

3.5 Tipologias de Culturas Organizacionais Subjacentes na UFPB e UEPB

Foram analisadas quatro percepções dos dirigentes: percepção das relações interpessoais no ambiente de trabalho, relacionadas a poder e gênero; percepção das repercussões das relações familiar no ambiente de trabalho; percepção do seu papel na instituição no exercício de cargo de chefia e percepção da tipologia da cultura organizacional da sua instituição, as quais foram descritas nas tabelas (14, 15, 16 e 17).

Os resultados desses estudos serviram de base para análise dos diversos itens ligados as quatro culturas: grupal, inovativa, racional e hierárquica ancoradas no modelo da tipologia da cultura organizacional proposta por Quinn e Kimberly (1984), agrupadas às dimensões de cultura de Moscovici (1988).

De posse dos resultados das percepções e dos itens a elas ligados, foi possível fazer o cruzamento das quatro culturas e chegar à cultura subjacente na UFPB e na UEPB, detectando-se os respectivos resultados das inter-relações nas tabelas abaixo:

Tabela 18: Distribuição percentual da cultura organizacional da UFPB

| Cultura | P I | P II | P III | P IV | TOTAL |
|-------------|-----|------|-------|------|--------------|
| | % | % | % | % | % |
| Grupal | 0,8 | 0,8 | 9,6 | 8,7 | 19,9 |
| Racional | 7,7 | 6,4 | 11,4 | 9,2 | 34,7 |
| Inovativa | 8,7 | 0,5 | 9,1 | 4,0 | 22,3 |
| Hierárquica | 6,4 | 1,8 | 6,7 | 8,2 | 23,1 |
| TOTAL | | | | | 100,0 |

Fonte: elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

PI – Percepção das relações interpessoais no ambiente de trabalho, relacionadas a poder e gênero.

PII – Percepção das repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho.

PIII Percepção do seu papel na Instituição no exercício de cargos de chefia.

PIV - Percepção da tipologia de cultura organizacional da sua instituição.

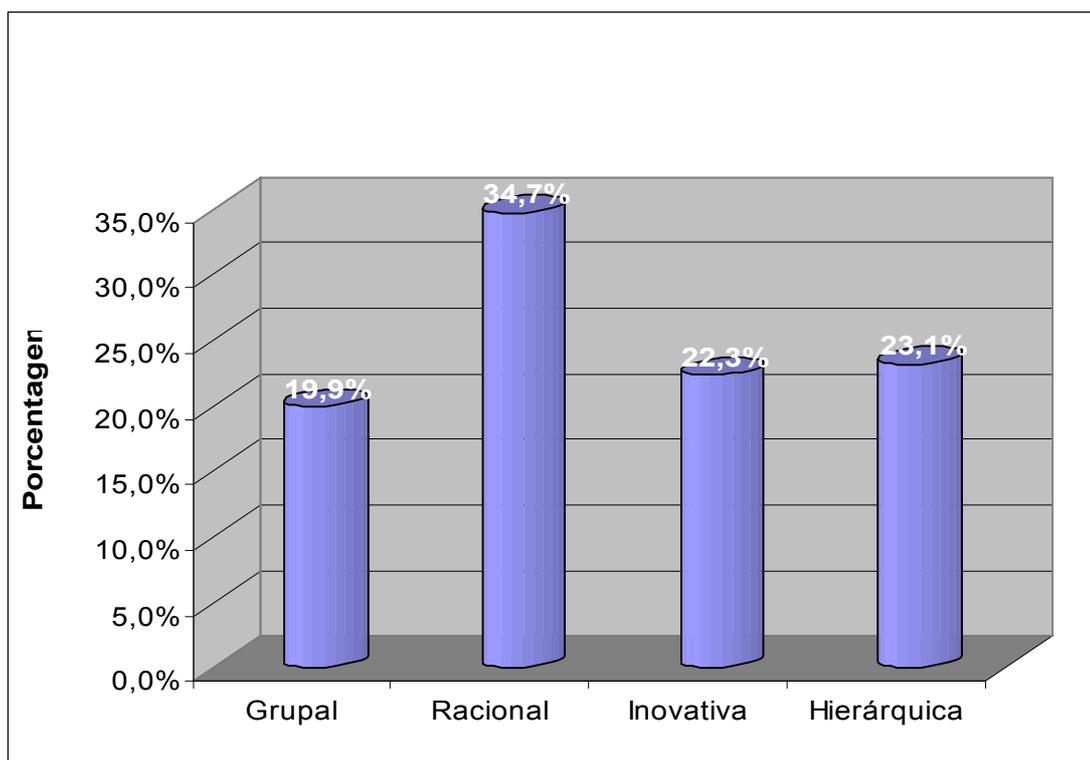


Gráfico 12: Culturas organizacionais da UFPB
 Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

De acordo com a distribuição dos percentuais na tabela 18 e no gráfico 12, constatou-se que a cultura subjacente na UFPB foi a Racional com o percentual de 34,7%, seguida da hierárquica com 23,1% e em terceiro lugar a inovativa com 22,3%, ocupando o quarto lugar a cultura grupal com 19,9%.

Tabela 19: Distribuição percentual da cultura organizacional da UEPB

| Cultura | P I | P II | P III | P IV | TOTAL |
|-------------|-----|------|-------|------|--------------|
| | % | % | % | % | % |
| Grupal | 0,5 | 0,8 | 9,7 | 8,6 | 19,6 |
| Racional | 7,6 | 6,3 | 10,2 | 9,3 | 33,4 |
| Inovativa | 9,7 | 0,6 | 8,4 | 5,4 | 24,1 |
| Hierárquica | 6,5 | 2,0 | 5,6 | 8,8 | 22,9 |
| TOTAL | | | | | 100,0 |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa de campo (2006)

PI – Percepção das relações interpessoais no ambiente de trabalho, relacionadas a poder e gênero.

PII – Percepção das repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho.

PIII – Percepção do seu papel na Instituição no exercício de cargos de chefia.

PIV - Percepção da tipologia de cultura organizacional da sua instituição.

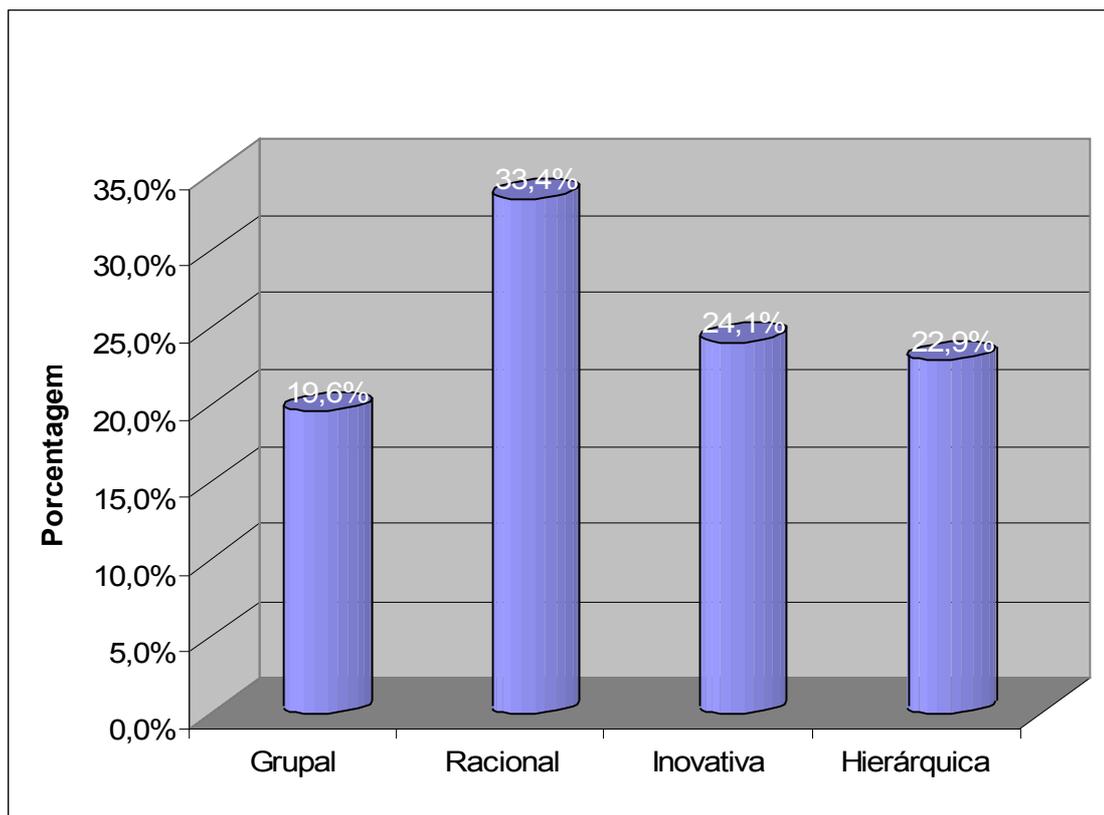


Gráfico 13: Culturas organizacionais da UEPB
 Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo (2006)

Na UEPB, conforme a tabela 19 e gráfico 13, constatou-se que a cultura subjacente também foi a racional com percentual de 33,4%, seguida da cultura inovativa com 24,1%, ocupando o terceiro lugar a cultura hierárquica com 22,9% e a quarta, cultura grupal com 19,6%.

Com base nos dados, verificou-se que as duas universidades têm suas características culturais idênticas, subjacente em ambas a cultura racional, revelada nos resultados a partir da percepção dos dirigentes. A diferença apresentada entre as duas universidades ficou por conta da cultura que ocupou o segundo nível de significância, sendo que para a UFPB foi a hierárquica, e para a UEPB foi a inovativa.

Para Quinn & Kimberly (1984), nenhuma organização reflete apenas uma única cultura. Assim as quatro culturas apresentadas no modelo *Competing Value Model*, como demonstra os quadrantes na figura abaixo, são apontadas como tipos ideais na tipologia de Quinn se aplicada a qualquer organização. Este modelo descrito na figura 2, reúne a síntese dos resultados por culturas e por universidades, identifica combinações de cada tipo de cultura, sendo umas mais dominantes que outras, refletidas por meio de manifestações próprias e particulares de cada uma delas:

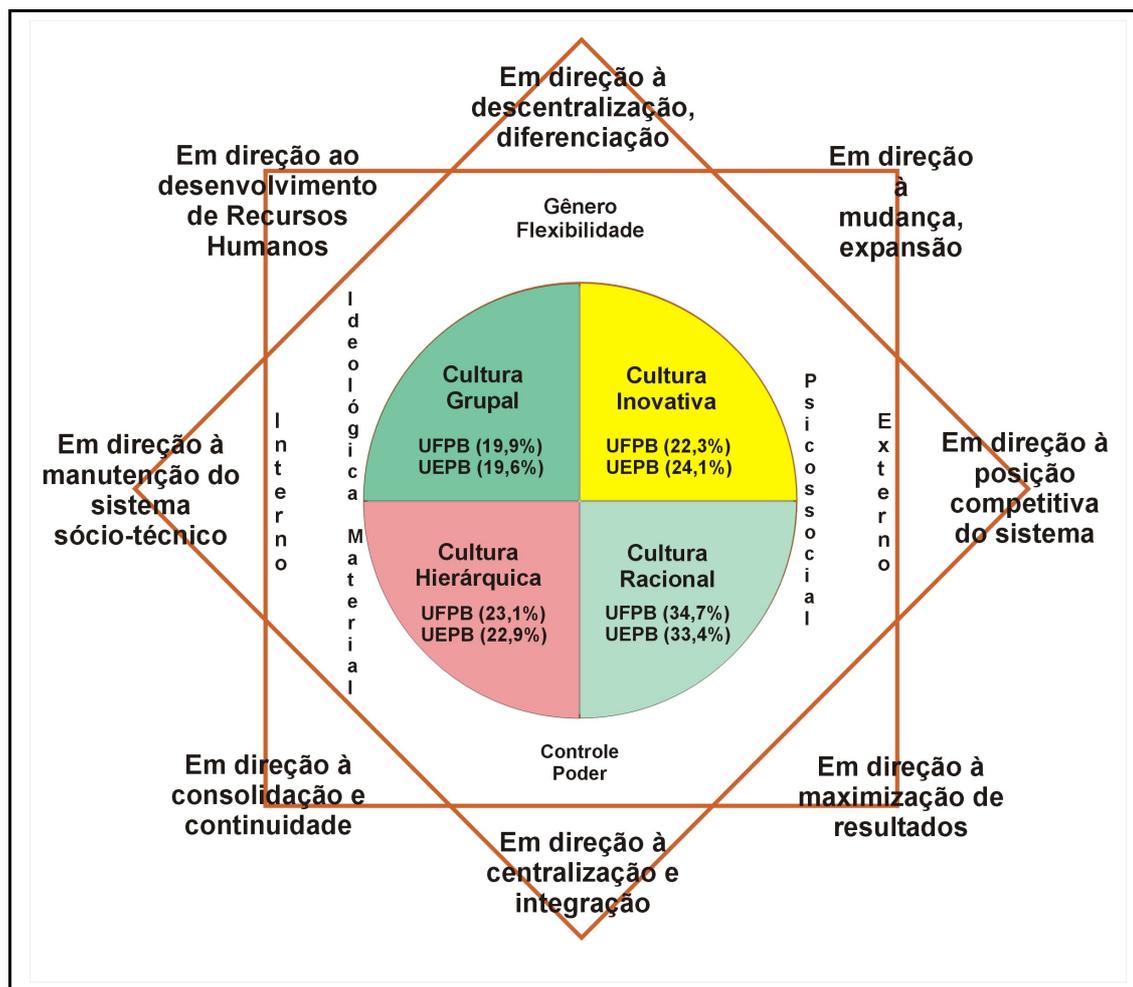


Figura 2: síntese das culturas organizacionais da UFPB e UEPB

Fonte: Adaptado de Moscovici (1988), Quinn & Kimberly (1984) e Silva (2004)

Esse modelo é um instrumento que possibilita identificar os tipos de culturas organizacionais e interpretar seus atributos, bem como estudar as culturas em termos comparativos. Nesse modelo, é importante que haja balanceamento entre as culturas. Caso aconteça um desequilíbrio, ou seja, uma sendo supervalorizada em detrimento de outra, poderá ocorrer uma disfunção organizacional, significando que muita flexibilidade ou espontaneidade pode levar ao caos; muita ordem e controle podem resultar em rigidez (SANTOS, 1998).

De acordo com os cruzamentos das tabelas 14, 15, 16 e 17 que tratam das percepções dos dirigentes, ligadas às culturas de ambas as universidades e apresentados nas tabelas 18 e 19, verificou-se que houve um equilíbrio entre os quadrantes, evidenciando a subyacência da cultura racional para a UFPB e UEPB.

Segundo Santos (1998), a cultura racional caracteriza-se pelos pressupostos de realização, desempenho e busca de resultados, orientados para os objetivos pré-estabelecidos, eficiência e eficácia. Os líderes são guiados para os objetivos e estão sempre encorajando a produtividade.

Nesse sentido, a UFPB e UEPB elegem a **cultura racional** com os percentuais de 34,7% e 33,4%, respectivamente, demonstrando que a crescente complexidade das universidades, enquanto instituição de ensino superior, emana cada vez mais para a introdução de critérios mais eficientes em seu processo de tomadas de decisões. A inclusão de procedimentos lógicos racionais, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade institucional tem conduzido as universidades, em estudos, a adotarem planejamento e estratégias que direcionem o comportamento organizacional, representado nas ações dos dirigentes e dos servidores a realização de desempenho eficiente que buscam a excelência dos serviços prestados por estas instituições à sociedade, conforme seus objetivos pré-estabelecidos.

E nessa perspectiva, os dirigentes mostram, a partir de suas percepções, o comportamento voltado para a excelência dos serviços, contribuindo para a boa imagem de sua universidade.

Entretanto, alguns pontos na cultura racional precisam ser revisto pelas universidades, as dificuldades com recursos tecnológicos pelas quais os dirigentes passam e interesse dos servidores em atender bem o público, são alguns deles. Essas questões são consideradas importantes na cultura organizacional que precisa ser fortalecida para o alcance real dos objetivos das universidades.

A satisfação com a qual esses dirigentes desempenham seu papel de homem e mulher na sociedade faz refletir seus valores e crenças na cultura organizacional, e, conseqüentemente, contribui para o seu desempenho profissional.

Aspectos familiares também são inclusos e aceitos na cultura racional, quando é preciso respeitar os horários dos(as) dirigentes, pais e mães, que necessitam de seu horário livre para pegar seus filhos na escola, geralmente em horário de almoço ou antes de chegar ao trabalho.

Outro aspecto familiar é a divisão de afazeres domésticos, esse geralmente a cargo da mulher. Nesse patamar, os resultados da tabela 15 mostram em seu item 16 o desequilíbrio entre as respostas dadas pelos homens e pelas mulheres. Embora a maioria dos homens diga que divide essa tarefa, a média para as respostas das mulheres aponta que elas pouco contam com essa contribuição, assumindo a responsabilidade de uma segunda jornada.

No que tange a **cultura inovativa**, segundo Santos (1998), fundamentada em Quinn e Kimberly (1984), refere-se aos pressupostos de mudança e flexibilidade, convergindo para a busca da criatividade e inovação organizacional. Os líderes, nesta cultura, tendem a ser empreendedores, preocupam-se em obter recursos e suportes e, ainda, primam pela imagem da organização.

Baseado nesses pressupostos, o presente estudo busca a partir das percepções dos dirigentes: relações interpessoais no ambiente de trabalho relacionada a poder e gênero; repercussões das relações familiar no ambiente de trabalho; do papel do dirigente na instituição no exercício de cargo e chefia e percepção da tipologia da cultura organizacional da instituição, verificar, através das informações fornecidas pelas tabelas 14, 15, 16 e 17, os fatores motivacionais como crescimento e oportunidade, satisfação, realização, estímulo, diversificação e criatividade para execução das tarefas.

Essa cultura inovativa foi a segunda mais importante, conforme percepção dos dirigentes da UEPB, apresentando um percentual de 24,1% e a terceira para a UFPB com 22,3%.

No que diz respeito à percepção dos dirigentes da UEPB, percebe-se uma preocupação da instituição com os pressupostos de mudanças e flexibilidade voltados para os processos de inovação, na busca da prestação de um serviço de excelência.

Com referência à UFPB, de acordo com o terceiro nível de significância (cultura inovativa) apresentado nas respostas dos dirigentes, a preocupação com os processos de inovação é menos evidenciado em relação à UEPB.

Sobre a relação entre gênero e poder, no que concerne à cultura inovativa, a UFPB e a UEPB mantêm em sua estrutura hierárquica uma acentuada desigualdade de gênero consagrando os cargos de alto poder de mando às mãos dos homens, conforme verificou-se nas respostas da tabela 9, ficando evidente que as instituições em estudo, mesmo conduzidas pela flexibilidade em busca das mudanças e inovação, ainda alimentam a discriminação contra a mulher. Esta discriminação está revelada no item 1 da tabela 14, quando trata da questão **São oferecidas as mesmas oportunidades aos homens e as mulheres para o desempenho de qualquer cargo ou função na instituição?** Na ótica da maioria dos homens, as mulheres gozam dos mesmos precedentes que eles. Porém, fica claro na concepção das mulheres que essa diferenciação entre homens e mulheres, sincronizada com o poder, está bem presente permeando a cultura organizacional, na qual se formam as relações de gênero e poder. Nesse raciocínio, Scott (1995) enfatiza que o gênero não é o único composto, mas ele parece ter sido uma forma persistente e recorrente de possibilitar a

significação do poder nas organizações. Ou seja, as relações de gênero transpassam toda a cultura da organização e de forma significativa na estrutura hierárquica, embora, muitas vezes, está oculta e naturalizada pelos pares na cultura organizacional.

No que concerne à **cultura hierárquica**, conforme Santos (1998), baseia-se nos princípios dos valores, normas e regulamento interno ligados à burocracia, no intuito de garantir segurança com vista à estabilidade organizacional. Nessa cultura os líderes tendem a ser conservadores e cautelosos e têm seu papel de autoridade legitimado, baseado em regras e regulamento para controle da ordem e realização das tarefas.

Esses pressupostos teóricos deram base para análise da cultura hierárquica que ocupou o segundo lugar mais significativo na UFPB com o percentual de 23,1% e a terceira mais importante para a UEPB com o percentual de 22,9%, conforme percepção dos dirigentes. Isso não significa que esta cultura não tenha importância para a UEPB, mas que ela priorizou a flexibilidade, a mudança e a inovação conforme cultura inovativa.

De acordo com a compreensão dos dirigentes, baseada nos itens das tabelas 14, 15, 16 e 17, considerando as respostas freqüentemente e sempre, a UFPB mais que a UEPB mantém uma estrutura hierárquica burocrática, que converge para o cumprimento de suas normas e regulamento, dando autonomia aos dirigentes, para tomar as decisões inerentes ao seu cargo com o objetivo de garantir a autoridade para que de forma cautelosa, priorizando os padrões éticos no papel de líder, conte com a participação dos servidores para a realização das tarefas, garantindo, dessa maneira, a estrutura de funcionamento a qual é fundamental para a estabilidade organizacional.

Porém, foram observados dois itens de menor ocorrência de respostas (freqüentemente e sempre), que se constituem fundamentais na cultura hierárquica, relacionados às dificuldades com os recursos humanos com os quais os dirigentes lidam e o pouco compromisso que os servidores têm em respeitar às normas institucionais. Constituindo-se, assim, como dois pontos frágeis da cultura hierárquica que precisam ser revistos e melhorados.

Tratando-se da relação de gênero e poder, fica evidenciado que a cultura hierárquica é perpassada e solidificada pela estrutura de poder, na qual as relações de gênero se constituem desigualmente, como podemos observar na percepção dos dirigentes, quando se referem ao item (02) da tabela 14, em que a participação nas decisões, na universidade, cabe igualmente aos homens e às mulheres, relativo à cultura hierárquica. A média emitida pelas respostas das dirigentes aponta para um desequilíbrio em relação às emitidas pelas respostas

dos homens. Para as dirigentes, a participação das mulheres nas decisões da universidade é dada de forma desigual.

Uma outra questão que deixa evidente a desigualdade nas relações de gênero é com relação ao item (20) da tabela 16, concernente à autonomia para a tomada de decisões inerente ao cargo de chefia que os dirigentes ocupam. Nesse item, a média para as respostas das mulheres da UFPB foi 3,97 e dos homens 4,30 e para as mulheres da UEPB, a média de 3,63, enquanto que para as respostas dos homens foi 4,38. Assim, com esses resultados, constatou-se grande desequilíbrio entre as respostas dos respondentes, o que permite dizer que as duas universidades, em estudo, conforme a hierarquia voltada para as desigualdades de gênero, ou seja, as relações de gênero não são tratadas em iguais condições.

Scott (1995), nesse raciocínio, manifesta em suas reflexões que as estruturas hierárquicas dependem de compreensões generalizadas, das, assim, chamadas relações naturais entre homens e mulheres. Concernente à ótica da autora, percebeu-se que tanto na UFPB quanto na UEPB as relações de gênero são reproduzidas e incorporadas de forma naturalizada na cultura organizacional das instituições, uma vez que as desigualdades existem e são aceitas como natural ou como se não existissem.

Por ocasião da aplicação do questionário, não foi difícil ouvir tanto das mulheres quanto dos homens, sobretudo na UEPB, que lá não existia problema relacionado à questão de gênero, pois a universidade tinha à frente uma reitora e muitas mulheres exercendo o cargo de chefia. Isso vem ratificar a naturalização das desigualdades de gênero, já intrínseca na cultura organizacional.

Analisando a **cultura grupal**, constatou-se que essa teve o menor nível de significância 19,9% para a UFPB e 19,6% para a UEPB, ocupando o quarto lugar em relação à cultura racional correspondente a 34,7% para UFPB e 33,4% para UEPB, subjacente nas duas universidades.

Tratando-se aqui da **cultura grupal**, Santos (1998), baseado em Quinn e Kimberly (1984), enfoca que esta cultura é fundamentada nas normas e valores associados à afiliação, voltados para a motivação do desenvolvimento dos recursos humanos, interação, estímulo do trabalho em equipe e participação dos colaboradores nas tomadas de decisões. O líder desenvolve uma postura participativa e oferece as condições para manutenção da interação e harmonia no setor de trabalho, no sentido de contar com o envolvimento dos servidores no processo organizacional.

Nessa perspectiva, os pressupostos teóricos deram suporte para a análise da cultura grupal que ocupou o quarto lugar na tipologia da cultura organizacional da UFPB e UEPB.

Assim sendo, buscou-se o entendimento dos dirigentes focado nos itens analisados, ligados às quatro percepções: relações interpessoais no ambiente de trabalho, relacionados a poder e gênero; repercussão da relação familiar no ambiente de trabalho; percepção do seu papel na instituição no exercício de cargo de chefia e percepção da tipologia da cultura organizacional da instituição, dispostos nas tabelas 14, 15, 16 e 17.

Com a análise dos itens ligados a essas percepções verificou-se que há uma compreensão dos dirigentes quanto à sua integração na instituição, considerando-se parte integrante das universidades, da qual fazem parte, bem como primam pelo bom relacionamento da equipe, tornando o ambiente agradável e harmonioso; ouvindo com atenção os servidores, estimulando e valorizando a participação desses na tomada de decisão e para resolução de conflitos, buscando nessa relação de flexibilidade a colaboração mútua na consecução das atividades e a obtenção dos resultados esperados pelo ambiente interno da universidade que incidirá diretamente no ambiente externo o qual interage com a universidade. A participação além de criar vínculo com o comprometimento dos servidores com os resultados faz com que o processo decisório seja legitimado.

Contudo, a capacidade do servidor não é o bastante para as respostas que a instituição precisa, sendo necessário que o indivíduo esteja motivado a utilizar a sua capacidade e comprometido com o trabalho que realiza e com a instituição.

Nesse sentido, Moscovici (1988) enfatiza a importância da habilidade de incluir orientação, integração e inspiração nas competências do líder, para que ele possa prover orientação para o grupo sem impor caminhos rígidos, promovendo segurança psicológica, bem como, a importância da habilidade interpessoal e de efetividade de equipe, facilitando a integração dos membros, para garantir um clima de compreensão, respeito e efetividade, propiciando a coesão do grupo, sem necessitar recorrer a ameaças.

Para Foucault (2003), esse poder se exerce mais que se possui, ele não é o privilégio adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito de um conjunto de suas posições estratégicas, efeito manifestado e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados. Essa relação de poder, não é puramente aplicada por punição ou obrigação para os que não possui, mas que para através deles venha encontrar o apoio, do mesmo jeito que eles apóiam-se nos pontos que alcançam. Isto é, que essa relação realmente se articule de acordo com toda uma série de complexa engrenagem que existe nas relações no ambiente interno de trabalho para o alcance dos objetivos da cultura organizacional.

De acordo com esse raciocínio, Fischer (1996) explica que a essência da cultura organizacional reside nas premissas subjacentes em que se originam tanto os valores quanto o

comportamento, os quais referendam as autoridades consideradas legítimas e definem os sistemas de poder e de comunicação vigentes. Contudo, só se efetivam em premissas básicas os valores, idéias, preceitos e ações que contribuem para o engrandecimento organizacional e que são assimilados como forças promissoras para o compartilhar daqueles que fazem parte da instituição a ponto de os membros, caminharem com essas premissas, sem perceber que elas fazem parte de suas ações e decisões.

Na cultura grupal, os resultados, conforme as percepções, revelaram alguns pontos frágeis, como dificuldades com questões políticas, de ordem institucional, no desempenho do cargo. A isto Tamayo (2004) chama de jogo político ou de poder que ocorre na organização e são permeados de subjetividade, apresentando-se de várias maneiras, como influenciador de decisões, tentativa de sabotar decisões, discordância ideológica e resistência às mudanças.

Com respeito à relação entre gênero e poder na cultura grupal, verificou-se que de acordo com as percepções dos dirigentes, a diferença nas relações de gênero e poder foram menores em relação às outras culturas inseridas no estudo (inovativa, hierárquica e racional), as médias ficaram mais ou menos próximas, contudo, de acordo com a análise dos itens explicito nas tabelas 14, 15, 16 e 17, são apontadas algumas diferenças no que tange à questão de gênero e de poder. Por exemplo, observou-se no item 04 (Tabela 14) que se refere a **Enfrento dificuldades com questões políticas, de ordem institucional, no desempenho de meu cargo**, as médias de 2,37 para as respostas dos homens e de 2,21 para as mulheres da UFPB e, os resultados, de 1,62 para os homens e 2,20 para as mulheres na UEPB, indicam uma pequena diferença em relação às respostas entre os sexos e em relação às universidades. Os resultados da UFPB mostram que são os homens que sofrem mais investidora política em seus cargos, enquanto que na UEPB são as mulheres.

Um outro item que se pode chamar a atenção é o 11 que trata **O fato de eu ganhar mais que meu(minha) companheiro(a) poderia ser um elemento de perturbação no nosso relacionamento** já analisado também na tabela 15, embora tenha obtido uma média muito baixa. Como foi observado, na UFPB, a média para as respostas dos respondentes homens foi 1,51 e para as mulheres 1,48 e na UEPB, para os homens foi 1,15 e para as mulheres 1,86. Nesse caso, percebeu-se uma divergência entre as respostas, sobretudo, entre os respondentes da UEPB, em que de acordo com os resultados dessa questão, os homens não apresentam em suas respostas a opção de frequentemente ou de sempre. Para os homens da UFPB mais que os da UEPB, e para as mulheres da UEPB, essa questão é um motivo de interferência na relação familiar.

Nesse sentido, verificou-se que as duas questões estão imbuídas das relações de gênero, uma de âmbito institucional e outra de âmbito familiar, mas que as duas podem interferir igualmente no comportamento organizacional. Os dirigentes são pessoas constituídas de valores, crenças, aspirações preferências e idéias que formam um conjunto pelo qual ele interpreta e se manifesta nas diversas situações, dependendo da pessoa, e o conflito familiar poderá se tornar uma causa de perturbação pessoal e enquanto integrante da instituição, isso poderá interferir em suas atitudes e relacionamento organizacional.

3.6 Síntese Integrativa dos Achados

Os resultados das análises permitem algumas conclusões sobre o estudo da relação entre gênero e poder, tendo como base de orientação as tipologias da cultura organizacional da Universidade Federal da Paraíba-UFPB (Campus I – João Pessoa e da Universidade Estadual da Paraíba-UEPB (Campina Grande), na percepção dos dirigentes de cargos de chefias.

Em relação ao **perfil dos dirigentes**, a distribuição por sexo (tabela 1) apresenta que na UFPB, o maior percentual da amostra corresponde ao sexo masculino (55,1%), contra 44,9% das mulheres. A maioria dos dirigentes está concentrada na faixa etária mais de 45 anos (74,4%) homens, seguido de 62,9% mulheres, prevalecendo o estado civil casados (as), com o grau de instrução que varia do ensino médio ao doutorado, com prevalência no nível superior para as mulheres (37,2%) seguido de doutorado com 25,7% e os homens 34,9% com doutorado. A faixa etária dos filhos se concentra em maior percentual em mais de 19 anos, isto porque a faixa etária dos pais se centraliza em mais de 45 anos. Em relação ao tipo de vínculo com a instituição, 95,4% dos homens e 91,4% das mulheres são efetivas. Sendo a maioria dos homens técnico-administrativos (52,4%) e 62,9% das mulheres, seguida de 47,6% docentes homens e 37,1% docentes mulheres, com jornada de trabalho T40 para 53,5% dos homens e 57,1% das mulheres. Tratando-se dos cargos de chefias, a maioria dos dirigentes está distribuída nos cargos de média gerência com um percentual de 53,4% dos homens e 45,7% das mulheres. A alta gerência está ocupada por 41,9% dos homens e 22,9% das mulheres. Na indicação para estes cargos prevaleceu a competência, 62,8% dos homens e 65,6% das mulheres foram indicados, segundo suas percepções, considerando esse requisito.

E 52,8% dos homens, seguidos de 60,0% das mulheres não enfrentaram concorrência ao seu cargo.

No tocante ao perfil dos dirigentes da UEPB, o estudo nos mostrou que, em relação ao total da amostra, dessa instituição, 32,5% dirigentes é do sexo masculino e 67,5% é do sexo feminino, concentrado a maioria na faixa etária mais de 45 anos. Considerando o percentual de 100% para amostra total dos homens e 100% para a das mulheres, 84,6% dos homens e 59,3% das mulheres, evidenciam estado civil casados(as) para a maioria. Quanto ao grau de escolaridade, 45,2% dos homens possuem em seu grau de instrução o curso de especialização, seguido de 23,6% com o curso de mestrado e 23,5% com doutorado. As mulheres apresentaram 29,6% com nível superior, seguido de 25,9% com mestrado. A idade dos filhos se concentra na faixa etária mais de 19 anos, sendo que 53,8% e 33,3% dos homens e das mulheres, respectivamente, possuem filhos nesta faixa etária. Dos homens 92,3% e das mulheres 88,5% possuem vínculo empregatício efetivo com a universidade, sendo a maioria, 84,6% dos homens docente, bem como, das mulheres 55,6%; com jornada de trabalho de dedicação exclusiva 69,2% dos homens e 72,0% das mulheres. Estão ocupando cargos de chefia de alta gerência, a maioria dos dirigentes, 61,5% dos homens e 44,4% das mulheres; 46,2% dos dirigentes foram indicados por competência e de igual percentual por eleição e 62,5% das mulheres foram indicadas por competência. Tiveram concorrência para os cargos 69,2% dos homens e 66,7% das mulheres.

Com relação ao perfil dos dirigentes, considerando a amostra estudada, as duas universidades guardam nuances:

- Na UFPB a maioria dos ocupantes de cargos é do sexo masculino (55,1%);
- Na UEPB, a maioria dos ocupantes de cargos é do sexo feminino (67,5%), sendo que os cargos de alta gerência, em sua maioria, são ocupados pelos homens;
- Estrutura hierárquicas dos cargos, na UFPB concentra-se mais na média gerência, sendo ocupados 53,4% por homens e 45,7% por mulheres;
- Na UEPB, a estrutura de cargos hierárquicos concentra-se mais na alta gerência, sendo 61,5% ocupados por homens e 44,4% por mulheres;
- Na UFPB, a maioria dos homens dirigentes possui o curso de doutorado (34,9%) e a maioria das mulheres curso superior (37,2%);
- Na UEPB a maioria dos dirigentes homens possui especialização (45,2%) e as mulheres curso superior (29,6%):

- A UFPB possui em sua estrutura hierárquica gerentes com nível médio;
- A UEPB não apresentou em sua estrutura hierárquica nenhum gerente com nível médio, mas só acima do superior.

Ao se analisar a **composição dos cargos de chefia em relação ao gênero**, identificou-se que os cargos estratégicos ou alta gerência, que centraliza maior poder de autoridade, nas duas universidades, estão centralizados, em grande proporção, nas mãos dos homens. Como se pode observar na tabela 9, na UFPB, a maioria dos cargos de alta gerência está ocupada por homens (41,9%) contra 22,9% das mulheres ocupam esses cargos. Essa realidade é a mesma apresentada na UEPB, uma vez que 61,5% dos homens estão à frente dos cargos estratégicos, enquanto que 44,4% das mulheres conseguiram chegar a este topo. No entanto, verificou-se uma diferenciação entre as duas universidades, no que concerne aos cargos de média gerência. Na UFPB, estes cargos, assim como os de alta gerência estão reservados aos homens, com um percentual de 53,4% e 45,7% das mulheres. Na UEPB, a média gerência tem a frente às mulheres com um percentual de 33,4% e 30,8% dos homens. Isso mostra uma conquista das mulheres em relação a este nível de chefia.

No que se refere à baixa gerência, que são cargos menos preferidos, são destinados em grande maioria às mulheres em ambas as universidades. Na UFPB, um percentual de 31,4% das mulheres estão assumindo esta gerência contra apenas 4,7% dos homens. Na UEPB, 22,2% das mulheres e 7,7% dos homens dividem esse nível de gerência.

Apesar da inserção das mulheres no mercado de trabalho de sua atuação em várias categorias, a discriminação da mulher e dominação masculina ainda persiste, mesmo que de forma sutil, porém suficientemente para mantê-la em patamares de desigualdade com os homens. A dificuldade da ascensão aos postos mais altos de comando da hierarquia organizacional. Essa discriminação impõe certos limites ao progresso da mulher, como ascensão dos postos de comando mais alto da hierarquia, salário, entre outros, independentemente, de que ela seja altamente qualificada.

Quanto à **tipologia da cultura organizacional da UFPB e UEPB** buscou-se a partir da análise identificar o tipo de cultura subjacente, nessas duas universidades, considerando as percepções dos dirigentes: percepção das relações interpessoais no ambiente de trabalho, relacionada a poder e gênero; percepção das repercussões da relação familiar no ambiente de trabalho; percepção da tipologia da cultura organizacional da sua instituição, norteando tal estudo pela tipologia de cultura de Quinn e Kimberly(1984) e as dimensões da cultura organizacional de Moscovici (1988).

Para proceder ao devido estudo, procurou-se categorizar e agrupar os tipos de culturas às dimensões: material envolve a cultura hierárquica refletindo normas, valores associados à burocracia, hierarquia, controle, comunicação, ambiente, recursos materiais e tecnológicos, conservadorismo, ordem e cautela por parte do líder, sendo o poder baseado em crenças e valores. A motivação é voltada para segurança e ordem.

Dimensão psicossocial ou política envolvem a cultura racional e cultura inovativa. Sendo que a cultura inovativa baseia-se nos pressupostos de mudanças e flexibilidade, motivação, estímulo, crescimento dos membros e criatividade no desempenho das tarefas. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas, preocupados com a imagem da instituição. A cultura racional é fundamentada nos pressupostos de realização e se relaciona com valores, planejamento, eficiência, motivação e realização voltada para a obtenção dos resultados. O líder é direcionado ao resultado dos objetivos e está sempre encorajando a produtividade.

Dimensão Ideológica corresponde à cultura grupal, relaciona-se com as normas e valores associados à afiliação, valorização e capacitação dos recursos humanos, relações interpessoais, participação dos membros na tomada de decisão, interação e trabalho em equipe. Os líderes tendem a ser participativo e considerativos

A organização é formada por vários tipos de cultura, sendo que uma predomina mais que outra. Assim, analisando a cultura da UFPB e UEPB, sob a percepção dos dirigentes, concluímos que a cultura subjacente nas duas universidades é a cultura racional com o nível de significância para UFPB de 34,7% e para a UEPB 33,4%.

Essa cultura racional é caracterizada pelos pressupostos de realização, orientada para a eficiência e eficácia, buscando alcançar os melhores resultados. Os líderes são direcionados aos objetivos e estimulam a produtividade, tendo a crença de que as recompensas virão com o desempenho e os resultados, assim como a motivação. E através dos fatores de motivações, busca-se a competitividade e o alcance dos resultados pré-estabelecidos.

Nessa perspectiva, constatou-se que a **cultura racional** das duas universidades revela-se pela preocupação com a construção da boa imagem das instituições, bem como pela busca da excelência dos resultados, dando agilidade no encaminhamento dos processos, orientados para a obtenção dos objetivos pré-estabelecidos. Porém, a cultura racional apresenta alguns pontos frágeis nas duas universidades que precisam ser melhorados, como dificuldades com recursos tecnológicos para maximização das tarefas e o interesse dos servidores em atender bem ao público.

A **cultura hierárquica** ocupou o segundo lugar na UFPB com percentual de 23,1% e o terceiro na UEPB com 22,9%. Essa cultura se caracteriza pelos pressupostos de

estabilidade, refletindo os valores e normas associadas à burocracia. A motivação está voltada para a preservação do controle da ordem e da segurança e o papel da autoridade é baseado em regras e regulamento e enquanto líderes são propensos a serem conservadores.

De acordo com essa cultura, na percepção dos dirigentes, as universidades mantêm uma estrutura hierárquica burocrática, voltada ao cumprimento de suas normas e regulamento, dando autonomia aos dirigentes para tomada de decisão inerente a seus cargos, visando garantir a autoridade para que de forma cautelosa, priorizando os padrões éticos no papel do líder, conte com a colaboração dos subordinados para a realização das tarefas, assegurando, dessa maneira, a estrutura de funcionamento primordial para a estabilidade das universidades. Porém, foram revelados, nessa cultura, alguns pontos críticos, que precisam melhorar nas duas universidades, como as dificuldades com recursos humanos e o pouco compromisso dos servidores em obedecer às normas, com maior ênfase para UFPB.

A **cultura inovativa** ocupou o segundo lugar na UEPB com o percentual de 24,1% na UEPB e o terceiro lugar na UFPB com o percentual de 22,3%. Essa cultura se caracteriza pelos pressupostos de mudanças e flexibilidade, na busca da criatividade e inovação, estando a motivação voltada para o crescimento e estímulo com diversificação e criatividade nas tarefas. Os líderes tendem a ser empreendedor, prevendo o futuro e se preocupam com a imagem externa da instituição.

Assim sendo, a cultura inovativa revelou, de acordo com as percepções dos dirigentes, que ambas as universidades oferecem as mesmas oportunidades para homens e mulheres para o desempenho de qualquer cargo ou função, entretanto essa percepção foi acentuada por parte dos homens; que a estrutura física do ambiente de trabalho é adequada e que os dirigentes sentem-se realizados com o trabalho que executam, voltado para a busca da mudança e inovação, como preconiza essa cultura que obteve o segundo lugar na UEPB. O sucesso da inovação depende do comprometimento e flexibilidade para as mudanças, sobretudo, em uma instituição burocrática como a universidade que é regida por normas, regulamento e planejamento estratégico. A UFPB, que priorizou a cultura hierárquica em relação à cultura inovativa, tende estar mais presa que a UEPB aos valores e crenças de um modelo burocrático que converge para o cumprimento de suas normas e regulamento.

A cultura inovativa revelou também alguns pontos que precisam ser fortalecidos na cultura organizacional das duas universidades, um programa de capacitação, para servidores, voltado à qualidade dos serviços exigidos pela instituição e o investimento na participação dos dirigentes em congressos, seminários, encontros, etc., uma vez que eles podem contar também com a compreensão do companheiro para realizar tais atividades.

A **cultura grupal** ocupou o quarto lugar nas duas universidades, sendo que na UFPB tendo um percentual 19,9% e na UEPB, 19,6%. Esta cultura é fundamentada nas normas e valores associados a afiliações, enfocando a motivação para o desenvolvimento dos recursos humanos, da interação, do estímulo ao trabalho em equipe e da participação dos colaboradores na tomada de decisões. Os líderes são participativos, incentivam a manutenção das interações e harmonia, no sentido de contar com o envolvimento das pessoas no processo organizativo da instituição.

Dessa forma, conforme os resultados, os dirigentes sentem-se parte integrante das universidades, da qual estão ligados, bem como primam pelo bom relacionamento da equipe, procurando tornar o ambiente agradável e harmonioso, ouvindo com atenção os servidores, estimulando e valorizando a participação desses nas tomadas de decisões, buscando a flexibilidade e a resolução de conflitos, na perspectiva da colaboração mútua para a obtenção dos resultados esperados pelo ambiente interno da universidade, que conseqüentemente, incidirá ao ambiente externo. A participação cria vínculo de comprometimento dos membros com a instituição e legitima o processo decisório.

Porém, de acordo com a percepção dos dirigentes, foram revelados nesta cultura, alguns itens que precisam ser melhorados como dificuldades com questões políticas de ordem institucional no desempenho do cargo e pouca participação dos dirigentes aos eventos sociais emanados pelo desempenho do cargo.

As influências políticas, de forma a interferir no desempenho dos dirigentes, não contribuem para um trabalho compartilhado em melhoria da instituição, nesse sentido, Tamayo (2004) diz que o jogo político ou de poder se apresenta permeado de subjetividade se manifestando de diversas maneiras, tentando interferir nas tomadas de decisões. Assim sendo, é necessária habilidade do dirigente para lidar com este tipo de situação, não deixando que isto possa prejudicar seu desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou analisar a relação entre gênero e poder, tendo como base de orientação as tipologias da cultura organizacional da Universidade Federal da Paraíba e da Universidade estadual da Paraíba, considerando a percepção dos dirigentes de cargos e chefias. Assim os resultados deste estudo permitiram chegar a algumas conclusões em relação ao tema analisado.

A cultura organizacional pode ser considerada como um padrão de referência que direciona seus membros a agir de acordo com a filosofia, ideologia, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas mantendo os membros na mesma direção para o alcance do sucesso na organização. Assim, desvendar a cultura subjacente da UFPB e UEPB é fundamental para que as instituições possam se tornar eficientes e eficazes.

Nesse sentido os estudos apontaram a cultura racional subjacente para a UFPB com um nível de significância de 34,7% , tendo a cultura hierárquica ocupado o segundo lugar com um percentual de 23,1%, seguida da cultura inovativa com 22,3% e ocupando o quarto lugar a cultura grupal com 19,9%.

Na UEPB, foi também revelada a cultura racional subjacente com nível de significância de 33,45%, obtendo a cultura inovativa o segundo lugar com um percentual de 24,1%, e o terceiro lugar a cultura hierárquica com 22,9%. Por último, aparece a cultura grupal com 19,69%.

Com respeito à relação entre gênero e poder, constatou-se que na **cultura racional**, a satisfação do papel que os dirigentes e as dirigentes ocupam na sociedade é mais determinante por parte dos homens. Percebeu-se a preocupação dos homens em acompanhar os filhos ao médico, mesmo que esse acompanhamento se faça com a presença da mãe. Em relação aos afazeres domésticos, ficou patente um desequilíbrio entre as respostas dos homens e das mulheres das duas universidades, sobretudo, da UFPB, onde os homens, em sua maioria, dizem que dividem os afazeres domésticos e as mulheres contradizem, apresentando em baixos percentuais a pouca contribuição dos companheiros nas atividades domésticas. Em relação às questões administrativas, nesta cultura, constatou-se pouca evidência de desigualdade entre as relações de gênero e poder.

No que se refere à **cultura hierárquica**, ficou patente que ela é permeada e solidificada pela estrutura de poder na qual as relações de gênero se constituem

desigualmente, como foi possível se observar na percepção dos dirigentes, no que diz respeito à participação dos homens e das mulheres nas decisões da universidade (item 2, Tabela 14) e autonomia para tomar decisões inerentes a chefia que ocupam (item 20, Tabela 16). Através dos resultados desses itens, constatou-se, pelas respostas das mulheres, a desigualdade de gênero nutrida na cultura organizacional das duas universidades. Isso leva ao fato de que tanto a UFPB quanto a UEPB conformam uma hierarquia voltada para as desigualdades de gênero. Dessa forma, embora neste estudo não haja nenhuma questão que mostre o gênero como um dos indicadores para a designação dos cargos, ao final da composição destes, fica caracterizada a desigualdade de gênero uma vez que a maioria dos cargos de alta gerência e média gerência, na UFPB, são ocupados por homens. Na UEPB, são os homens que ocupam os cargos os de alta gerência.

Na **cultura inovativa** foi evidenciado que as relações de gênero e poder tanto na UEPB quanto na UFPB conservam em sua estrutura hierárquica uma acentuada desigualdade de gênero. De acordo com o resultado das respostas das percepções das mulheres, enquanto dirigentes nas duas universidades, e de forma mais acentuada as da UFPB, constatou-se que há oportunidades diferenciadas para as mulheres na ocupação dos cargos em relação aos homens.

Percebeu-se também que as mulheres, mais que os homens, têm que abrir mão, algumas vezes, de seus desejos de realizar alguns cursos por causa de seus companheiros. Tal ocorrência é mais significativa na UFPB, ficando assim comprovado que as relações familiares também interferem na cultura organizacional, uma vez que a qualificação do servidor, seja dirigente ou não, é imprescindível para o fortalecimento da cultura organizacional.

Na **cultura grupal**, a desigualdade nas relações de gênero é apontada no que diz respeito à ingerência política aos cargos que os dirigentes ocupam. Na UFPB, as mulheres sofrem mais influência política em suas decisões e na UEPB são os homens que mais sofrem a tentativa de ingerência política em seus cargos. A desigualdade de gênero também se apresenta em relação ao fato de o dirigente ganhar mais que seu companheiro, podendo ser este um elemento de perturbação no relacionamento familiar.

Na UFPB, para os homens e na UEPB, para as mulheres, isso poderia ser um elemento causador de conflito familiar. Torquato (1992) preconiza que a cultura organizacional é composta por diversas variáveis relacionadas entre si e modelada pelo somatório das cognições e vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégicas, táticas, inteiradas aos cargos individuais, relacionamento grupais, interpessoais formais e informais.

Entende-se, assim, que o relacionamento familiar conflituoso poderá influenciar ou interferir nas tomadas de decisões dos dirigentes.

A UFPB e a UEPB, apesar de guardar algumas diferenças, apresentam formas semelhantes de se organizar em sua cultura. Ao se estudar as duas universidades, não houve pretensão de tecer qualquer juízo de valor em relação às semelhanças ou diferenças constatadas, mas tão somente desvendar como estão constituídas as relações de gênero e de poder na tipologia da cultura organizacional.

RECOMENDAÇÕES

Recomendações voltadas para a administração:

Considerando a relevância deste estudo para a UFPB e a UEPB por trazer à luz sua cultura organizacional, discutindo as relações de gênero e poder a partir da percepção dos dirigentes de cargos e chefias, indica-se, a seguir, algumas sugestões que poderão ser úteis para a reflexão à cerca da cultura organizacional das duas universidades:

A universidade é uma instituição formadora de cultura que abarca múltiplos saberes contribuindo para as mudanças e transformações sociais e segundo Marcovitch (1998) abrange valores como pluralismo, universalismo, solidariedade, ética e excelência. É um espaço formado por homens e mulheres desempenhando papel de gestores, porém as mulheres ainda formam uma pequena parcela nos cargos de comando, sobretudo, alta gestão. Nesse sentido, sugere-se que as universidades criem estratégias de democratização para o exercício do poder, a fim de minimizar a discriminação e desigualdade de gênero em sua cultura organizacional;

O sucesso da cultura organizacional está ligado à qualidade dos recursos humanos considerando tanto o nível de conhecimento quanto ao de comprometimento e valorização, de forma que se faz necessário ser revisto e fortalecido o programa de capacitação para os servidores, voltado ao atendimento das necessidades e objetivos das universidades em estudo, a fim de formar um novo perfil do servidor, motivado e com competências para dar respostas aos novos desafios, criando uma visão de responsabilidade coletiva. As relações humanas na universidade é um ponto crucial e ao mesmo tempo difícil de resolver, uma vez que as capacitações só atendem a uma parcela dos servidores. Uma das sugestões seria a universidade aproveitar o período de recesso dos alunos e realizar uma semana de capacitação voltada para as relações interpessoais, abrangendo todos os servidores técnico-administrativos e docentes. No caso, seria uma capacitação coletiva.

As universidades anualmente realizam avaliação institucional, entretanto, realizar avaliação criteriosa no quadro de pessoal não é uma prática nas universidades, embora faça

parte da gestão para o fortalecimento de sua cultura organizacional. Sabe-se que as universidades mal acompanham como o servidor simplesmente desenvolve ou realiza as suas atividades. Para qualquer organização que pretende estar voltada às inovações, é indispensável que conheça o perfil profissional de seus servidores, englobando formação escolar, habilidades, potencialidades e satisfação em relação às funções que desempenham. Nesse sentido o ideal seria que as universidades criassem um banco de dados dos servidores que contemplasse: dados pessoais (nome, endereço, sexo, idade, número de filhos); categoria funcional; grau de instrução; tipos de atividades que desenvolvem; tipos de cuidados especiais; tipos de doenças que possuem como hipertensão, diabetes e outras; afastamento para tratamento de saúde durante o ano; treinamento realizado durante o ano; tipos de cursos que gostariam de realizar; satisfação com o trabalho que desenvolvem e outros dados que se fizessem necessários. Este banco daria condições para que as universidades pudessem conhecer o perfil de seus servidores, identificando as habilidades, as carências funcionais, tipos de treinamento que precisam e acompanhando o desenvolvimento dos servidores na instituição. Sendo assim, só terá sentido se anualmente for atualizado, preferencialmente, ao final de cada ano, para que se possam, a partir da avaliação dos dados obtidos, traçar estratégias necessárias para o ano seguinte, em relação ao desenvolvimento dos recursos humanos. Contudo, vale acrescentar que esta avaliação não teria caráter punitivo, mas serviria de subsídios às estratégias de motivação para o desenvolvimento dos recursos humanos.

A interação, o compartilhar, a troca de experiências e socialização de saberes são questões indispensáveis para o fortalecimento da cultura organizacional. Nesse sentido, sugere-se a criação de Congresso ou Encontro dos Servidores Técnico-administrativos da Universidade, em que possam ser apresentadas algumas palestras de interesse profissional e qualidade de vida, bem como servir de espaço motivador para que os servidores venham apresentar seus relatos de experiência. A universidade possui uma estrutura ampla, o que dificulta o conhecimento entre os servidores, e muito menos ainda, condições de saber o que está sendo desenvolvidos por seus colegas. Assim sendo, este encontro se constituiria em um fórum de troca de experiências interessantes, realizadas pelos próprios servidores, ou seja, algo que o servidor desenvolva e que apresente um bom resultado. Como troca de experiências, os relatos não estariam condicionados a trabalhos científicos, mas considerado, sobretudo, as experiências práticas, (e.g. técnica de manutenção e conservação de limpeza, técnicas e criação de vidraçaria, técnica e manutenção de arquivos, acompanhamento de

alunos a campo de estágios por Técnicos Educacionais, produção de material pedagógico e várias outras). Como sugestão, caberá às universidades, através do setor de Recursos Humanos, viabilizarem estratégias para que tal evento possa ser realizado.

Algumas pessoas quando assumem cargos de chefia ainda não apresentam características de lideranças, porém com a prática do exercício vão desenvolvendo esta habilidade. Contudo, são exigidas dos dirigentes algumas competências e habilidades para o desempenho de suas funções que muitas vezes extrapolam a sua área de atuação, tais como habilidades técnicas ou conhecimentos específicos para o que desenvolve; capacidade de interagir com as outras pessoas, tanto em equipe quanto individual, compreendendo-as e motivando-as, com o fim de manter um clima organizacional harmonioso e, ainda, estimulando as pessoas à ação cooperativa. Assim, o dirigente deve possuir habilidades humanas e possuir as habilidades conceituais, que envolve a capacidade de analisar, diagnosticar e solucionar situações complexas. Nesse sentido, apresenta-se como sugestão a criação de cursos de formação gerencial específica para os dirigentes, já que não existe nenhum nesse sentido, nas universidades pesquisadas.

Recomendações para novas pesquisas:

Este estudo esteve limitado às percepções dos dirigentes de cargos e chefias da administração central e das direções de centros das duas universidades, no entanto, com seus subsídios poderá ser dada continuidade, estendendo a pesquisa a todos os servidores técnico-administrativos, aos docentes e aos alunos, envolvendo a percepção destes para conhecer a cultura organizacional de forma mais profunda, na visão comparativa dos três segmentos.

Diante das transformações do mundo contemporâneo em que se inserem, as universidades demandam mudanças das relações de autoridades no âmbito organizacional dos modelos de gestão rígidos por um modelo empreendedor, democrático, participativo que inclua as formas flexíveis e participativas, respeitando a autonomia intelectual de seus membros, em que os servidores possam, negociar, dialogar, sugerir, participar das tomadas de decisões e sentir-se valorizado. Para Moscovici (1988), há uma tendência da Administração pública confundir procedimentos gerenciais e procedimentos autoritários burocratizantes, inibidores da vontade de atender aos anseios justos. E as universidades não

fogem a essa regra, embora se tenha constatado na UEPB a cultura inovativa como sendo a segunda mais significativa. É a partir dessa premissa, que se recomenda o desenvolvimento de uma pesquisa que investigue o modelo de gestão na cultura organizacional em ambas as universidades estudadas neste trabalho.

O gestor comprometido com o conjunto de crenças, valores e estratégias da organização assumirá o compromisso de intermediar os conflitos que naturalmente poderão vir acontecer, tendo em vista a necessidade da exigência de um desempenho que busque a excelência institucional cada vez mais requerida pelo contexto social. Entretanto, alguns dirigentes aproveita a sua autoridade para esboçar atitudes antiéticas expondo o servidor a situações desagradáveis, como humilhações e conflitos. Como qualquer conflito na organização, as humilhações morais também passam despercebidas, contudo, são atitudes que se caracterizam como assédio moral, causando danos à saúde do servidor e, conseqüentemente, a baixa qualidade de vida do trabalho. Este é um tema novo e, portanto, pouco explorado na literatura. Assim sendo, deixa-se a sugestão para uma nova pesquisa junto aos servidores que venha explorar o assédio moral na cultura organizacional das universidades em estudo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Neuma. *Gênero e Ciências Humanas*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.
- ALMEIDA, Léo G. *Gerencia de processo: mais um passo para a excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.
- ALVESSON, Mats. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University, 1993.
- BERTERO, Carlos Osmar. *Cultura organizacional e instrumentalização do poder*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOBBIO, N. et al. *Dicionário de Política*. 8. ed. Brasília: Ed. Universitária de Brasília, 1995.
- BRASIL - MINISTERIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO (MARE). *Diretrizes para o plano bianual para promoção de igualdade entre homens e mulheres no serviço público*. Brasília, 2000.
- BRUSCHINI, Cristina e SORJ, Bila (org) *Novos Olhares: Mulheres e Relações de Gênero no Brasil*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994.
- _____. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1989.
- CATÃO, Maria de Fátima Martins. *Projeto de Vida em Construção: Na Exclusão/Inserção Social*. João Pessoa – Paraíba: Editora Universitária, 2001.
- CAMACHO, Thimoteo. *Mulher, Trabalho e Poder: o machismo nas relações de gênero da UFES*. Vitória-ES: EDUFES, 1997.
- CARREIRA, Denize et. al (org) *Mudando o Mundo – Liderança Feminina no Século 21*. São Paulo: Cortez, 2001.
- CARVALHO, Maria Eulina P. de e PEREIRA, Maria Zuleide da C. *Gênero e Educação, Múltiplas Faces*. João Pessoa-Paraíba: Editora Universitária, 2003.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. *Recursos Humanos*. Campinas-SP: Alínea, 2000.
- CHAUÍ, Marilena. *Convite a Filosofia*. 3. ed. São Paulo: Ática, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoa: o passo decisivo para administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- COSTA, Silvia Generali da. *Assédio sexual: uma versão brasileira*. Porto Alegre: Artes e Ofícios Editora Ltda. 1995.

COUTINHO, Maria José Teles Melo. *Privatização e mudança de cultura organizacional*. João Pessoa-Paraíba: Editora Universitária/UFPB, 2002.

CUNHA, Luiz Antonio. Universidade brasileira In: LOPES, Eliane M.T. et al (Org.). *500 anos de Educação no Brasil*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DIAS, Reinaldo. *Cultura Organizacional*. Campinas – SP: Alínea, 2003.

FERREIRA, Maria Cristina e ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura, Satisfação e saúde nas organizações. In: TAMAYO, Álvaro et. al. *Cultura e Saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FISCHER, Rosa Maria. O Círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw, 1991.

_____. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. 19. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2004.

_____. *História da Sexualidade: a vontade de saber*. 15. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2003.

_____. *Vigiar e Punir*. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira. 1986.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnica de pesquisa social*, São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBER, Miriam. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*, 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Pretice Hallk, 2004.

HILAL, Adriana Victoria Garibaldi de. *Dimensões e Clusters de Cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional*. Rio de Janeiro: Manuad, 2003.

HIRATA, Helena. O universo do trabalho e da cidadania das mulheres – um olhar do feminismo e do sindicalismo. In: COSTA, Ana alice e outros (org.). *Reconfiguração das relações de gênero no trabalho*. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

LARGUIA, Isabel & DUMOULIN, John. *Para uma Ciência da Libertação da Mulher*. São Paulo: Globo, 1982.

LIMA, Maria Ednalva Bezerra. A Dimensão do Trabalho e da Cidadania das Mulheres no mercado globalizado. In: COSTA, Ana Alice e outras (org.) *Reconfiguração das Relações de Gênero no Trabalho*. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

MARGERISON, Charles & McCann, Dick *Gerenciamento de equipes: novos enfoques práticos*. São Paulo: Saraiva, 1996.

MARCOVITCH, Jaques. *A universidade impossível*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo: multiplicação do talento humano*. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

_____. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., 1988.

MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P. (org) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

NUNES, Marta Lúcia. *O Contexto Sócio-histórico e cultural e as relações de poder em São Bernardo de Graciliano Ramos*. 2005.104 f. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade) – Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande – PB.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projeto de pesquisa TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997

PASQUALI, Luiz (Org.), *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.

PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, L. *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

PONTES, B.R. *Avaliação de Desempenho: Novas abordagens*. São Paulo: LTR, 1999.

QUINN, R. E; KIMBERLY, J. R. *The Management of transitions*. In: J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds) *New Future. The Challenge of Transition Management*. New York: Dow Jones-Irwin, 1984.

RICHARDSON, Roberto Jerry e colaboradores. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*, São Paulo: Atlas, 1985.

ROBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Gislene A. (Org) *Universidade Formação Cidadania*. São Paulo: Cortez, 2001.

SANTOS, Gilberto Francisco dos, *Administração Feminina em duas instituições de ensino superior (UFPB e UNIPÊ): vantagens e desvantagens*. 2004. 256 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB.

SANTOS, Maria Bastos Fernandes. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor Têxtil. *Revista de Administração Contemporânea* v. 2, n. 1, 1998.

SARMENTO, Manuel Jacinto. *O Estudo de caso etnográfico em educação. Itinerário de pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação* (org.) Nadir Zago e outras. Rio de Janeiro: DP&A. 2003.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2 ed. San Francisco. Jossey-Bass, 1992.

SCOTT, J. *Gênero – Uma categoria útil de Análise Histórica. Educação e Realidade*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul/dez. p. 71-99,1995.

SILVA, Fernanda Pereira. *Tipologia da Cultura Organizacional: um estudo quanto ao binômio flexibilidade-controle na UFPB*. 2004. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DE SAÚDE E ENTIDADES BENEFICENTES, FILANTROPICAS REGIONAIS E SIMILARES DO AGRESTE DA BORBOREMA. *Relações de trabalho políticas públicas e gênero: Construindo a Igualdade de Oportunidade*. Campina Grande, 2003.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e outros. *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Paulo: Metodista, 2002.

SROUR, Robert Henry. *Poder Cultura Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Afiliada, 1998.

STRINATI, Dominique. *Cultura Popular, Uma introdução* (Trad. Carlos Szlak). São Paulo: Hedra, 1999.

TABAK, Fanny, *Mulheres Públicas: participação política e poder*. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2002.

TABAK, Fanny e VENUCCI, Florisa (Org.). *A difícil igualdade: os direitos da mulher como direitos humanos*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

TAMAYO, Álvaro et. al. *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: ARTMED, 2004.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura Organizacional: Uma abordagem Antropológica da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TEIXEIRA, Helena Gonçalves Teixeira. *Cultura organizacional e projeto de mudança em escola pública*. Campinas – SP, Autores Associados, ANPAE, 2002.

THOMAS, Constance. Igualdade de remuneração para trabalho de igual valor. In: *Salário igual para trabalho de igual valor: avanços e desafios na implementação da convenção n. 100 da OIT*. São Paulo: CUT, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura: poder, comunicação e imagem*. São Paulo: Pioneira, 1992.

VASCONCELOS, Vera Lúcia Chaves de. *Valores Organizacionais e Motivação: hierarquia de valores e necessidades na percepção dos servidores técnico-administrativos, nas instituições públicas de ensino superior, na cidade de Campina Grande-PB*. 2003.163 f. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade) – Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande – PB.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. V. I, 4. ed. São Paulo: Editora UnB, 2004.

_____. *Economia e Sociedade*. V. 2, São Paulo: Editora UnB, 2004

WILLIAMS, Raimond. *Cultura*. (Trad. Lólio Lourenço de Oliveira). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

YANNOULAS, Silvia Cristina. *Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho*, Brasília: CFEMA; FIG/CIDA, 2002.

GLOSSÁRIO

Definição dos termos

Discriminação – é qualquer distinção, exclusão ou preferência (baseada em determinados motivos) que tem como efeito anular ou alterar qualquer igualdade de oportunidade ou de tratamento na organização.

Cultura Organizacional – Conjunto de valores, crenças e normas compartilhado pelos membros de uma organização, que representa uma percepção comum mantida pelos membros, e a difere de outras organizações .

Gestores – São membros que concebem e controlam o processo técnico, planejam e organizam atividades, definem cronograma e comandam grupos operadores (Torquato p.110)

Normas Organizacionais: Conjunto de regras ou princípios, que podem ser escritos ou não, que regem o comportamento dos membros ao alcance dos objetivos da organização.

Valores – elemento fundamental em toda as definição e conceituação de cultura organizacional. São concepções compartilhadas do é importante e desejável, influenciam o comportamento dos membros na perspectiva de manter um padrão de comportamento na organização a ser alcançado e orientam as decisões. Os valores representam a essência da filosofia da organização. (SIQUEIRA, 2002)

Crenças e pressupostos - os pressupostos são os padrões de pressuposições básicas que partilhadas e integradas são capazes de solucionar os problemas de adaptação interna e de integração externa. E as crenças, tratam-se de verdades concebidas e aceitas pelo grupo que têm funcionado o bastante bem para serem consideradas como válidas, podendo ser interpretadas, praticadas e ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de conviver, perceber, pensar e sentirem em relação ao problemas do grupo na ornanização.

Ritos, Rituais e Cerimônias - As cerimônias e ritos são exemplos de atividades de natureza social, elaboradas, planejadas e executadas que traduzem em eventos especiais aquilo que a organização valoriza. As cerimônias são ocasiões especiais nas quais se reforçam valores específicos, criam possibilidades entre as pessoas para compartilhar entendimentos importantes e podem celebrar heróis e heroínas que simbolizam importantes crenças e atividades organizacionais. Rituais podem ser entendidos como comportamentos ritualizados, ou seja, seqüência repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização e, que não se confundem com ritos, visto que, os rituais se referem a comportamentos do cotidiano, enquanto os ritos possuem caráter excepcional

Tabus - cumprem um papel de orientar o comportamento dos membros, colocando em evidência os aspectos disciplinares da cultura, demarcando aquilo que se pode ou o que não é permitido no ambiente organizacional.

Heróis - Os heróis são aqueles que enfrentam situações complexas e conseguem obter bons resultados, suas ações são reconhecidas e servem de modelo para os demais membros da organização.

Estórias e Mitos Organizacionais - As histórias são narrativas que exercem um papel fundamental na cultura organizacional, no sentido de transmitir, de maneira compartilhada pelos membros, exemplos concretos bem sucedidos, que reforçam a filosofia da organização entre os novos membros. Os mitos estão diretamente ligados às questões de origem e história da organização, representados pelas idéias, crenças e valores que são traduzidos pelas práticas cotidianas, constituindo-se em um sustentáculo para a cultura organizacional, na medida em que se insere nos atos e na regulação comportamental do grupo. Contribuem para a filosofia administrativa da organização e estão sempre presentes entre seus membros, fortalecendo as normas organizacionais.

Comunicação – É o processo pelo qual os membros se expressam tanto formal quanto informalmente, revela a face dos valores que compõem o paradigma da cultura organizacional. (COUTINHO, 2003)

Comportamento político – são práticas que enfocam o uso do poder para influenciar o processo decisório ou os comportamentos por parte de pessoas que buscam seus próprios interesses e não são sancionados pela organização. Não são requeridas como parte do papel formal da organização, mas influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro da organização.

Planejamento: Processo que leva ao estabelecimento de um conjunto de ações e decisões visando à consecução de objetivos específicos. Inclui desde a elaboração até a consecução de projetos que identificam metas, objetivos e mecanismos para a tomada de decisão e a implementação de ações. Considera também os recursos necessários, os critérios para analisar resultados.

Planejamento estratégico: Plano geral de decisões e ações fundamentais, que orienta a organização e mostram o que ela é, o que faz e por quê faz. Possui um direcionamento prospectivo.

Membros organizacionais – são os servidores que fazem parte da organização.

Estabilidade – O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento (ROBINS, 2002)

Autoridade – compreendido como um direito estabelecido para tomar decisões e ordenar ações de outrem.

Assédio Sexual - implica uso e abuso de situações de poder em troca de favores sexuais ou ainda suborno ou chantagem, com a oferta de favores sexuais, contra detentores de poder. (COSTA, 1995)

Poder – entendido como uma teia de relações que não só reprime, exclui, interdita, domina, mas também incita, produz, constrói e reconstrói saberes, atravessa a vida cotidiana e marca corpos, delimita comportamentos, define gestos. Derivado do cargo que ocupa, o exercício do poder do ponto de vista organizacional, é inerente à função gerencial, trata-se de induzir pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. Nesta pesquisa o poder se

estabelece a partir das relações cotidianas marcadas pela hierarquia que se constitui pelos lugares, ocupados por homens e mulheres, na estrutura administrativa de tomadas de decisões da organização.

Alta gerência – são os mais elevados cargos hierárquicos da estrutura administrativa das instituições: Reitor, Vice-Reitor, Pró-reitor e adjunto, Diretor de Centro e Vice-diretor ou diretor adjunto.

Média gerência – refere-se aos cargos da hierarquia relacionados a Assessores, Coordenadores, Diretores de Sessão ou divisão, Presidente de Comissão.

Baixa gerência – refere-se aos cargos operacionais da estrutura hierárquica: Secretário.

Inovação – mudanças que envolvem idéias novas para criar ou melhorar os processos e serviços.

Líder – pessoa responsável pela motivação e direção dos subordinados (ROBINS, 2002)

Relações Interpessoais – é um processo comandado por emoções e valores que orientam as atitudes e ações que se dá na interação entre pessoas.x

Gênero – categoria relacional que busca explicar as construções sociais estabelecidas para homens e mulheres em seus contextos específicos, podendo tais relações variar de para sociedade. Segundo Scott (1995), gênero define-se como um elemento constitutivo das relações sociais assentadas nas diferenças existentes entre os sexos.

Satisfação com o trabalho – refere-se a atitudes positivas que os membros apresentam em relação ao trabalho que executam. (ROBINS, 2002)

Percepção – processo pelo qual as pessoas organizam e interpretam sua impressões sensoriais em relação a determinadas situações. (ROBINS, 2002)

Treinamento – é um processo de aprendizagem destinado a melhorar o desenvolvimento do indivíduo e, conseqüentemente, a sua capacidade de desempenho no trabalho.

Motivação - é um comportamento que busca a satisfação em diferentes possibilidades de atuação do ser humano. No trabalho a motivação está voltada para a satisfação com a qual o indivíduo desempenha suas ocupações ou funções.

APÊNDICE - Instrumento de Pesquisa

Senhor(a) Dirigente:

O presente Instrumento de Pesquisa é parte integrante da Dissertação do Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade-MICS, da Universidade Estadual da Paraíba. O objetivo da pesquisa é **estudar a relação entre gênero e poder, tendo como base de orientação as tipologias da cultura organizacional da Universidade Federal da Paraíba-UEPB (Campus I - J. Pessoa) e Universidade Estadual da Paraíba-UEPB (Campina Grande), na percepção dos dirigentes de cargos de chefia.** Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão às questões elaboradas em anexo.

Destacamos aqui a importância de sua colaboração e aproveitamos para informar que as respostas serão consideradas estritamente confidenciais e não serão tratadas individualmente. Portanto, não haverá identificação dos participantes da pesquisa e não individualização dos dados.

Cientes de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

Sudha Swarnakar
Orientadora

Sandra Leandro Pereira
Co-orientadora

Maria Oliveira de Moraes
Mestranda E-mail: maroliveira2@yahoo.com.br

BLOCO I - QUESTÕES DE NATUREZA SÓCIO-DEMOGRÁFICA**I – DADOS PESSOAIS:**

1. Faixa etária
 - 1.1 () menos de 25 anos
 - 1.2 () de 26 a 35 anos
 - 1.3 () 36 a 45 anos
 - 1.4 () mais de 45 anos
2. Sexo
 - 2.1 () Masculino
 - 2.2 () Feminino
3. Estado Civil
 - 3.1 () Solteiro(a)
 - 3.2 () Casado(a) ou relação estável
 - 3.3 () Divorciado(a) ou separado(a)
 - 3.4 () Viúvo(a)
4. Filhos
 - 4.1 () Idade de 0 a 3 anos
 - 4.2 () Idade de 4 a 7 anos
 - 4.3 () Idade de 8 a 11 anos
 - 4.4 () Idade de 12 a 15 anos
 - 4.5 () Idade de 16 a 19 anos
 - 4.6 () Mais de 19 anos
 - 4.6 () Não possui filhos

II - DADOS FUNCIONAIS

5. Grau de Instrução
 - 5.1 () Nível médio completo
 - 5.2 () Curso superior incompleto
 - 5.3 () Curso superior completo
 - 5.4 () Curso de Pós-Graduação/Especialização (incompl.)
 - 5.5 () Curso de Pós-graduação/Especialização
 - 5.6 () Curso de Pós-Graduação/Mestrado (incompl.)
 - 5.7 () Curso de Pós-graduação/Mestrado
 - 5.8 () Curso de Pós-Graduação/Doutorado (incompl.)
 - 5.9 () Curso de Pós-Graduação/Doutorado
6. Instituição a qual é vinculado(a)
 - 6.1 () UFPB
 - 6.2 () UEPB
7. Tipo de Vínculo na Instituição
 - 7.1 () Efetivo
 - 7.2 () Contrato de prestação de serviço
 - 7.3 () Prefeitura à disposição
 - 7.3 () Outros _____
8. Categoria Funcional:
 - 8.1 () Docente
 - 8.2 () Técnico-Administrativo
9. Jornada de trabalho
 - 9.1 () T 40
 - 9.2 () T 20
 - 9.3 () Dedicção Exclusiva
10. Nome da Chefia/Função Gratificada que exerce _____

11. Como se deu a sua condução ao cargo?
 - 11.1 () Eleição
 - 11.2 () indicação por competência
 - 11.3 () confiança/amizade
 - 11.4 () Outras: _____
12. Outras pessoas concorreram com você ao cargo que ora ocupa?
 - 12.1 () Sim, concorreram

