

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
KYRA BARROS FERREIRA DE OLIVEIRA**

**DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – *CAMPUS* REALEZA – UM ESTUDO DE CASO**

**FOZ DO IGUAÇU
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
KYRA BARROS FERREIRA DE OLIVEIRA**

**DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – *CAMPUS* REALEZA – UM ESTUDO DE CASO**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Farley S. M. Nobre

FOZ DO IGUAÇU

2013

Dedicatória: dedico esta especialização ao meu marido que, diante de todas as intempéries e adversidades que se levantaram no decorrer do curso, não me deixou desistir. Ao meu grande e eterno amor: **Muito Obrigada!** Dedico à você pelo que você dedicou à mim durante esta especialização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, pois sei que sem Ele a aquisição desta titulação não seria possível. Vejo-O presente desde o momento em que tomei conhecimento desta pós-graduação (ainda trabalhando em uma empresa privada e no último dia das inscrições para a prova – um agradecimento especial a Ivete de Oliveira que me mostrou o “caminho das pedras” –) ao momento de enfrentar, no certame, o desafio de muitos cálculos de raciocínio lógico, matéria que não tenho muita facilidade e obter êxito ao empatar em nota com os dois primeiros colocados, ficando em terceiro na classificação por desempate pela idade. Um obrigado mais que especial ao meu companheiro de caminhada, a quem já dediquei todo este curso e os frutos decorrentes dele: Antônio de Oliveira Neto. À minha mãe, Verônica de Barros; meu pai, Miguel Barros Ferreira e meu irmão, Kyrius Barros Ferreira, agradeço pelos ensinamentos e cobranças que me fizeram chegar até aqui. Agradeço, com carinho, à minha amiga Maria de Jesus Cordeiro da Silva que sempre está por “perto” me apoiando e incentivando. E, em especial, agradeço a uma amiga, dessas que Deus nos envia para nos ajudar quando realmente precisamos, Sonia Mara Motta, por todas as vezes em que dirigiu à mim a seguinte frase: “Já terminou seu TCC?”. Agradeço também à Sandra Mara Maciel de Lima e a Michele Paitra Alves dos Santos por todos os atendimentos prestados e pela compreensão que tiveram em diversos momentos durante todo o curso. A todos: muito obrigada!

***“Never Give Up. Never Back Down. Never Lose
Faith”***

- Facing the Giants

RESUMO

Começar a fazer parte do grupo de Técnicos Administrativos em Educação (TAE) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus Realeza*, em fase de Direção *Pro Tempore*¹, e na troca dos servidores ocupantes da Direção e Coordenação Acadêmica, permitiu aflorar a percepção de um ambiente com possíveis instabilidades. Diante disso, diagnosticar a cultura institucional do *Campus Realeza*, passou a ser o objetivo, aliado à necessidade de se elaborar um trabalho de conclusão de curso para finalizar a especialização em Gestão Pública. Aliado aos fatos supracitados, como ocupante do cargo de Secretária Executiva e, mais precisamente, secretária da Direção do *Campus*, uni as necessidades individuais às institucionais, visto que é perceptível uma crescente insatisfação dos colegas de trabalho com o ambiente da UFFS, bem como se vê, em contrapartida, a tentativa da equipe diretiva de solucionar os problemas existentes e proporcionar mais satisfação ao exercício profissional dos servidores. Dessa maneira, esse trabalho buscou diagnosticar a cultura existente no ambiente da UFFS – *Campus Realeza*, sob a perspectiva dos TAE, através da utilização de um questionário estruturado e validados na literatura e adaptado à realidade, sugerindo à Direção, posteriormente, soluções para amenizar os possíveis problemas detectados. Após a análise do material coletado, diagnosticou-se que a cultura hoje, do ponto de vista dos TAE, possui as características esperadas de uma instituição do governo: ser rígida, controladora e hierarquizada. Porém, no que diz respeito ao que os servidores esperam de um ambiente adequado para trabalhar, sinalizaram que gostariam de um ambiente menos hierarquizado e que, portanto, valorizasse mais a equipe, a capacitação, a qualidade nos relacionamentos interpessoais, o comprometimento. Assim, a partir destes resultados, foram feitas sugestões à equipe diretiva para que o ambiente de trabalho possua uma cultura mais adjacente ao esperado pelos servidores do *Campus Realeza*.

Palavras-chave: diagnóstico, cultura, servidores.

¹ Expressão de origem latina que significa temporariamente ou por enquanto.

LISTA DE SIGLAS

OCAI: Organizational Culture Assesment Instrument

TAE: Técnicos Administrativos em Educação

UFFS: Universidade Federal da Fronteira Sul

UMV: Unidade de Medicina Veterinária

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Problemática	9
1.2 Objetivo Geral	9
1.3 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa.....	10
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	11
3. METODOLOGIA.....	15
4. A ORGANIZAÇÃO	19
4.1 Descrição geral do <i>Campus</i> Realeza e do setor de Estágio	20
4.2 Diagnóstico da situação-problema.....	21
5. PROPOSTA.....	23
5.1 Desenvolvimento da Proposta.....	23
5.2 Análises.....	28
5.3 Plano de Implantação.....	29
5.4 Recursos	30
5.5 Resultados esperados.....	30
5.6 Riscos ou Problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	30
6. CONCLUSÃO.....	31

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é o local no qual os trabalhadores passam, em média, um terço de suas vidas. Sendo assim, é imprescindível que seja um local agradável e prazeroso de estar, para que seja possível realizar eficientemente as tarefas. Diversos aspectos podem influenciar na existência deste ambiente agradável, sendo um deles a Cultura Organizacional.

A cultura do ambiente de trabalho está diretamente ligada à execução das tarefas com maior ou menor dedicação e ênfase. Conforme afirma Fischer e Fleury (2010, p. 09), a cultura é o “substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”, portanto, administrar o ambiente para ter uma cultura adequada, irá refletir também nos serviços prestados pela instituição.

É importante ressaltar que administrar a Cultura institucional é uma importante maneira de se processar e administrar diversas mudanças que venham a ocorrer ou que sejam necessárias serem implementadas na realização das atividades, afinal, qualquer intento certamente falhará se não considerar a Cultura existente naquele ambiente (BERGUE, 2012).

1.1 Problemática

A partir da troca de alguns cargos da equipe diretiva no *Campus Realeza*, percebeu-se um ambiente com alguns possíveis conflitos e, com o objetivo de corrigir alguns problemas ou verificar em que aspectos a liderança precisaria atuar com mais ênfase, buscou-se diagnosticar a cultura existente no *Campus Realeza*, da Universidade Federal da Fronteira Sul, bem como traçar a expectativa dos servidores para este mesmo aspecto, através de um questionário estruturado e validado na literatura, abordando quatro importantes aspectos de uma gestão: o relacionamento com o grupo, o dinamismo da instituição, o mercado ou sociedade no qual está inserido e a hierarquização.

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho pretendeu diagnosticar a cultura do *Campus* supracitado, propor soluções de melhorias para a equipe diretiva, encontrar lacunas existentes entre a

própria equipe diretiva e os diversos setores do *Campus*, bem como contribuir para que o *Campus* se torne um ambiente melhor para se trabalhar.

1.3 Objetivos Específicos

A presente pesquisa almeja atingir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível de determinados aspectos da Cultura Organizacional da Instituição estudada;
- Identificar possíveis problemas ocasionados com a mudança da gestão;
- Propor soluções que amenizem os problemas encontrados com ênfase no perfil que os servidores almejam para o ambiente do *Campus Realeza*;

1.4 Justificativa

A importância desta pesquisa reflete-se na possibilidade de melhorar a prestação de serviços da UFFS para a população, proporcionando crescimento, desenvolvimento e, conseqüentemente, a fixação das pessoas na região.

Conforme dito, os cargos de Coordenador Acadêmico e Diretor do *Campus* tiveram seus ocupantes trocados e essa mudança gerou alguns desgastes e desconfortos que devem ser diagnosticados e, posteriormente, resolvidos.

Vale ressaltar que a localização deste *Campus* na cidade de Realeza objetivou, justamente, cumprir o propósito de agregar valor à região que, por anos, ficou desassistida em termos de Ensino Público Superior, portanto, esta pesquisa cumprirá um importante papel na consolidação deste objetivo.

A administração e estruturação da Cultura adequada ao ambiente institucional proporcionará, também, uma melhor administração das diversas mudanças que possam ser necessárias no decorrer da realização das atividades do *Campus*.

Portanto, mais que proporcionar um ambiente adequado de trabalho para os servidores, o estudo da Cultura da UFFS – *Campus Realeza* almeja, também, prestar serviços com eficiência maior através da identificação de possíveis problemas e as resoluções destes e, principalmente, busca contribuir para a fixação das pessoas no Sudoeste do Paraná, qualificando a região e atraindo outras pessoas para que se fixem na região e consolidem, de vez, o progresso e desenvolvimento da cidade e das pessoas.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A revisão teórico-empírica trata dos diversos aspectos relacionados ao tema abordado na pesquisa, ou seja, a Cultura Organizacional e demais componentes que influenciam o ambiente organizacional. Os parágrafos seguintes trazem os principais aspectos que precisam ser entendidos para se chegar à conclusão sobre a necessidade de se estudar a Cultura a fim de se estruturar o ambiente institucional e explica em que aspectos o questionário utilizado foi adequado.

Empresas são compostas por sua estrutura e pelas pessoas, ambiente no qual são mutuamente influenciadas. Bergue (2010, p. 19) afirma que a “existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio de pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos”.

Afeto a isso é perceptível que o ambiente empresarial certamente possui uma cultura rica, composto por diferentes pontos de vista, diferentes motivações e conhecimentos. No entanto, independente destes fatores, o ambiente de trabalho precisa ser estável, agradável e adequado à realização das diversas atribuições das pessoas alocadas em cada setor.

Para haver esta estruturação, é preciso equilibrar pontos imprescindíveis dentro da estrutura empresarial, alguns deles são: o clima organizacional, a liderança institucional, a comunicação e a cultura dentro do ambiente empresarial. A escolha destes aspectos é relevante por se tratar da execução de tarefas pelas pessoas, associando opiniões, culturas e relacionamentos interpessoais que impactam diretamente no comportamento dos servidores, afinal, como afirma Bergue (2010, p. 11), as “organizações públicas são pessoas em interação” e todas as ações irão gerar impactos nos serviços prestados.

- **Clima Organizacional**

Por clima entende-se ser o “ambiente psicológico e social existente em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (Chiavenato, 2003, p. 121). Desta maneira, é inconcebível que a liderança institucional esteja ausente ou distante de seu grupo de trabalho, afinal, é a partir das ações propostas

pelas lideranças e sua relação com as pessoas que será possível maximizar as tarefas e administrar eficientemente o clima do ambiente de trabalho.

- **Comunicação Institucional**

Outro fator que influencia diretamente o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a cultura organizacional, é a comunicação institucional. Hampton (1990, p. 249) define comunicação como sendo o “processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam seu significado”. É importante ressaltar que existem diversos ruídos nas comunicações e que a maneira como a comunicação acontece (se horizontais ou verticais) e como são apresentadas é de extrema importância e, conforme disse o autor, os pressupostos básicos que cada pessoa traz consigo é fator diferencial que deve ser bem administrado.

- **Cultura Institucional**

Por fim, temos a cultura organizacional como fator de influência do ambiente empresarial. E confirmando esta afirmação, Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 367) definem a cultura como sendo a “maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

- **Liderança Institucional**

Assim, a partir das definições abordadas anteriormente, infere-se que é imprescindível uma liderança adequada, dentro de uma estrutura consolidada para que a comunicação possa fluir adequadamente e influenciar positivamente o clima organizacional e a cultura que será criada.

Visto que se objetiva diagnosticar a cultura de um ambiente de trabalho, é preciso definir em quais aspectos, de fato, a cultura pode influenciar uma gestão para, posteriormente, propor mudanças a partir dos dados levantados, bem como analisar se a instituição possui este ambiente adequado citado anteriormente, pois, conforme Bergue (2010, p. 20), “a organização exige a prévia reunião de condições adequadas para absorção de elementos culturais novos.”.

Fleury e Sampaio (2002, p. 291) afirmam que a cultura possui um “caráter histórico mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição dos seus valores básicos e à modelagem dos seus padrões culturais”.

Bergue (2010, p. 21) ressalta que, em caso de instituições públicas, como no caso desta pesquisa, é preciso lembrar que “o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica” o que evidencia, de certa maneira, algumas possíveis características deste ambiente organizacional como a burocracia e a cultura da hierarquização e, ainda, traços como a ênfase nas relações, constância no ritmo e dinâmica de trabalho, valorização dos padrões formais, o corporativismo e a condescendência (BERGUE, 2010).

Por fim, é importante ressaltar a validade do objeto de diagnóstico proposto por Cameron e Quinn (2006) e utilizado neste trabalho. Os autores propuseram analisar, através de um questionário, quatro aspectos do ambiente, a saber: o clã (ou relacionamento com o grupo), o dinamismo da empresa, o mercado (ou sociedade) no qual está inserida a instituição e a hierarquização deste ambiente.

O relacionamento com o grupo de trabalho é fator preponderante na estruturação de um ambiente adequado para se desenvolver as atividades, ou seja, por se tratar da esfera pública, a liderança precisa ter consciência de que as normas da instituição influenciam o comportamento do indivíduo e isto refletirá na realização das atividades (BERGUE, 2010).

A empresa pública não precisa ser dinâmica a ponto de ser competitiva, mas enquanto seus serviços forem resultados da eficiência técnica debaixo de uma burocracia, na qual os servidores não buscam melhorias e adaptações às novas condições de trabalho, os serviços públicos deixarão a desejar e não alcançarão o objetivo: prestar serviços de qualidade à população.

O mercado no qual as instituições públicas normalmente estão inseridas são aquém de competição, porém, como a adaptação e dinâmica citados anteriormente, é preciso que a prestação de serviços se qualifique, não para alcançar mercado apenas, pois a criação destas instituições se dá por lei e, por si só, já possuem o mercado a suprir, mas sim para almejar a excelência cada vez mais, aplicando o princípio da eficiência, afinal, inevitavelmente, a competitividade “tornou-se um desafio a ser enfrentado tanto por empresas privadas quanto públicas” (Paludo, 2010, p. 47).

Assim, além dos critérios supracitados, é preciso analisar com que grau as tarefas estão atreladas à burocracia uma vez que, só pelo fato das empresas serem do governo, por sua natureza, são hierarquizadas, burocráticas, extremamente gerenciadoras e controladoras, o que influencia diretamente na cultura e no ambiente institucional (BERGUE, 2010).

3. METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2010, p. 65) afirmam que método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (...) traçando o caminho a ser seguido”. Os mesmos autores supracitados (2010) afirmam que existem vários tipos de conhecimento, citando quatro: popular, científico, teológico e filosófico, sendo que é na ciência que se tem a necessidade de utilizar métodos científicos para embasar as pesquisas e os resultados obtidos.

Disto depreende-se a necessidade de se definir o método a ser utilizado, delineando como será realizada a pesquisa, a fim de que esta tenha validade científica, pois afirma Marconi e Lakatos (2010, p 65): “a utilização de métodos científicos não é alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

A primeira etapa de delineamento da metodologia deste trabalho consiste em definir o tipo de pesquisa realizado para coleta de dados e análise. Gil (2002) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A pesquisa exploratória é, para Costa (2001), uma maneira do pesquisador se inserir no ambiente a ser pesquisado e obter mais informações visto que, característico dessas pesquisas, as informações são escassas e é difícil a formulação de hipóteses.

A pesquisa descritiva apenas cuida da observação dos fatos, registrando, observando, analisando e correlacionando, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002), com intuito de descrever relações características da fonte de pesquisa.

Gil (2002) diz que a pesquisa explicativa procura esclarecer o motivo de certos acontecimentos e que fatores contribuíram para chegarem àquele ponto, quais foram os caminhos que fizeram com que se chegasse àquela realidade.

Esta pesquisa se baseará em uma pesquisa exploratório-descritiva, utilizando-se da imersão no objeto pesquisado para levantamento de dados e da realização do diagnóstico da cultura organizacional para, a partir dele, formular propostas e observar que fatores influenciam a cultura institucional.

Quanto às abordagens existentes, pesquisas qualitativas e quantitativas, esta pesquisa utilizou-se, especialmente, do método qualitativo que, conforme

RICHARDSON (1999) é a análise qualitativa que se propõe a descobrir um acontecimento, fato ou fenômeno. Enquanto o quantitativo busca, segundo Oliveira (1999, p. 115), “quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas”. Portanto, este trabalho realizou uma pesquisa qualitativa apoiada em dados quantitativos para seu embasamento e análise.

Por tratar-se de um estudo de caso em uma instituição específica, o delineamento escolhido é o Estudo de Caso. Yin (2001) afirma que cinco componentes são importantes para um projeto de pesquisa com este delineamento: 1. Ter uma questão para estudo; 2. Proposições, se houver; 3. Unidade de análise; 4. Lógica que une as informações às proposições; 5. Critério para interpretar os resultados.

- **Questão e proposição do estudo:** a questão que embasa esta pesquisa é: ‘Quais os aspectos da cultura organizacional mais percebidos pelos TAE da UFFS – *Campus Realeza*?’.

- **Unidade de análise:** *Campus Realeza* da Universidade Federal da Fronteira Sul, instituição Federal de Ensino Superior.

- **Lógica que une os dados às proposições e critérios de interpretação dos resultados:** questionário proposto pelos autores Kim S. Cameron e Robert E. Quinn, que diagnostica a cultura organizacional segundo aspectos relevantes deste assunto e traça uma perspectiva da mesma, permitindo, assim, uma análise comparativa dos dados e a proposição de sugestões para melhorias.

Os dados foram levantados através de entrevistas com a equipe diretiva, documentos e registros da instituição, observação direta e um questionário validado enviado aos diversos setores do *Campus*, cujo objetivo foi conhecer a visão dos servidores sobre o ambiente de trabalho, bem como proporcionar um contato com possíveis aspectos da cultura existente no *Campus*.

Russo (2010, p. 55) diz que, “independente do modelo utilizado para o diagnóstico da cultura organizacional, é fundamental que ele seja: válido, fidedigno e confiável”. Assim, buscou-se um instrumento que pudesse apresentar alguns traços da cultura existente atualmente e que também demonstrasse a expectativa dos servidores, aquilo que almejam que a instituição alcance em termos culturais.

O instrumento utilizado foi o proposto por Cameron e Quinn, conhecido como *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* que, em português, significa:

Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional. Cameron e Quinn (2006, p. 24) afirmam que “there are no right or wrong answers for these items, just as there is no right or wrong culture”, ou seja, não existem respostas certas ou erradas para o questionário, assim como não existe cultura certa ou errada.

Este questionário proposto pelos autores supracitados solicita que os participantes respondam a seis blocos de perguntas, avaliando a instituição em até 100 (cem pontos) em cada bloco, separados em duas colunas que avaliam o momento atual e o que se espera da cultura do ambiente pesquisado. Os blocos são divididos em: a) Características Dominantes; b) Liderança Institucional; c) Gestão dos Servidores; d) Estrutura Organizacional; e) Ênfases Estratégicas; f) Critérios de Sucesso. Os respondentes avaliam estes aspectos organizacionais, atribuindo-lhes maiores ou menores pontuações, conforme o grau de acontecimento dos diversos itens.

Após a coleta dos dados, o pesquisador lançou-os em uma tabela (anexo II) para verificar a média obtida e a pontuação em cada bloco analisado. A partir disso foi possível perceber como os servidores técnicos administrativos em educação percebem a cultura do *Campus* e a metodologia de trabalho de sua liderança, bem como o dinamismo, o mercado e o grau de hierarquia desta instituição.

Para realizar este trabalho, o seguinte roteiro foi utilizado:

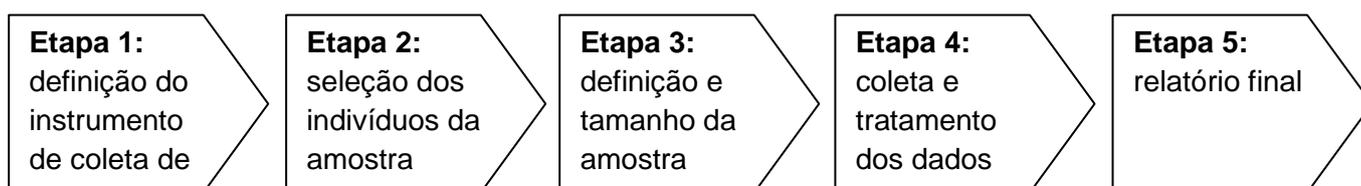


Figura 1: Adaptado de Russo (2010, p. 57.).

Russo (2010) propõe três maneiras de se definir o tamanho da amostra, o aleatório simples, que se trata do sorteio aleatório dos participantes; o estratificado, onde se subdivide a população e selecionam-se aleatoriamente os participantes em cada subgrupo obtido e o método conglomerado, no qual se subdivide a população em grupos e seleciona aleatoriamente quais grupos participarão do processo.

Esta pesquisa definiu o tamanho da amostra a partir do método aleatório estratificado, subdividindo o grupo em dois subgrupos, os chefes de setor e os

assistentes dos setores. Por se tratar de uma população pequena, objetivou-se que todos os servidores do *Campus* pudessem participar.

Assim, em um universo de 60 (sessenta) TAEs, sendo 12 (doze) chefes de setores e 48 (quarenta e oito) assistentes, o total de respondentes foi de 45 (quarenta e cinco), uma participação de 75% (setenta e cinco) por cento. 9 (nove) chefes de setor participaram, ou seja, 75% (setenta e cinco) por cento das chefias. 32 (trinta e dois) assistentes, participação de 67% (sessenta e sete) por cento destes e três questionários de assistentes foram anulados por conter erros ou respostas insuficientes.

4. A ORGANIZAÇÃO

A instituição estudada é a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), mais especificamente o *Campus* Realeza, com uma visão a partir da Direção do *Campus*, setor no qual se situará o estágio. Esta Universidade foi criada pela Lei 12.029 (doze mil e vinte e nove) de 15 (quinze) de setembro de 2009 (dois mil e nove) e abrange cerca de 396 (trezentos e noventa e seis) municípios da Mesorregião Fronteira Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul.

A criação da Universidade se deu através de movimentos sociais da região que se considerava desassistida em termos de Ensino Superior. Inicialmente a UFFS possuía 5 (cinco) *campi*, a saber: no estado do Paraná, nas cidades de Realeza e Laranjeiras do Sul; No estado de Santa Catarina em Chapecó, onde está localizada a Reitoria e no Rio Grande do Sul nas cidades de Erechim e Cerro Largo. Em meados de setembro de 2013 (dois mil e treze) a UFFS abriu mais um *Campus*, o de Passo Fundo, estado do Rio Grande do Sul, que iniciou com o curso de Medicina com vagas da atual política de expansão do Governo Federal e, além disso, já instaurou a Comissão de Implantação para abertura de mais dois *campi* da Universidade, em Concórdia, Santa Catarina e em Ijuí, Rio Grande do Sul.

A UFFS possui uma estrutura composta por: Auditoria Interna e Procuradoria Federal, seguida pelo Gabinete do Reitor. Na continuidade da estrutura, existem as Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPEPG); Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC); Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROAD); Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). Além destas, existem as Secretarias Especiais, a saber: Secretaria Especial de Assuntos Estudantis (SEAE); Secretaria Especial de Gestão de Pessoas (SEGEP); Secretaria Especial de Obras (SEO); Secretaria Especial de Tecnologia e Informação (SETI) e Secretaria Especial de Laboratórios (SELAB). A partir daí, sua estrutura é composta pelos *campi*: *Campus* Chapecó, *Campus* Cerro Largo, *Campus* Erechim, *Campus* Laranjeiras do Sul, *Campus* Passo Fundo e *Campus* Realeza.

As atividades na UFFS iniciaram-se em janeiro de 2010 (dois mil e dez) com a nomeação dos primeiros servidores e as aulas começaram em abril do mesmo ano. em instalações provisórias, até que as instalações definitivas ficassem prontas. O *Campus* Realeza foi o primeiro a se mudar para as instalações definitivas, em

meados de março e abril de 2013 (dois mil e treze). A instituição possui, hoje, 34 (trinta e quatro) cursos em seus 6 (seis) *campi*, dos quais 7 (sete) são ofertados em Realeza: Nutrição, Medicina Veterinária, Física, Química, Ciências Biológicas, Letras e Ciências Naturais.

4.1 Descrição geral do *Campus* Realeza e do setor de Estágio

O *Campus* Realeza trabalha em *continuum* com a Instituição e a Reitoria, buscando atender a Missão da Instituição, a saber:

1. Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da região da fronteira sul, a qualificação profissional e a inclusão social;
2. Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão buscando a interação e a integração das cidades e estados que compõem a grande fronteira do Mercosul e seu entorno.
3. Promover o desenvolvimento regional integrado – condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na região da fronteira sul e a reversão do processo de litoralização hoje em curso.

Os principais serviços prestados pelo *Campus* Realeza são os 7 (sete) cursos de graduação supracitados, bem como atividades nas áreas de pesquisa e extensão. Este *Campus* possui o Conselho de *Campus* e o Conselho Comunitário estruturados. O primeiro, órgão deliberativo acerca das decisões maiores que se deve tomar no *Campus*, bem como órgão através do qual se solicita esclarecimentos e se discute a implantação ou não de diversas atividades no *Campus*. É um órgão através do qual se organizam movimentos, se necessário, para o alcance dos direitos da comunidade acadêmica.

O Conselho Comunitário é o conselho formado pela comunidade, com representantes das empresas públicas da região, das entidades e das organizações. É um órgão deliberativo que busca intermediar as necessidades regionais e as necessidades do *Campus*, suscitando movimentos com o intuito de obter crescimento e desenvolvimento regional, através do *Campus* Realeza e de ações políticas.

O endereço do *Campus* Realeza é o seguinte: Avenida Edmundo Gaievski, nº 1000 (mil). Com acesso ao *Campus* pela Rodovia PR 182 (cento e oitenta e dois), km 466 (quatrocentos e sessenta e seis). CEP: 85770-000. Já na instalação

definitiva, a instituição possui, hoje, o Bloco A, onde acontecem as aulas e estão alocados alguns servidores da área administrativa e os professores; e os Laboratórios 1 (um), 2 (dois) e 3 (três), onde acontecem as aulas práticas e também estão alocados alguns servidores. Em vias de término encontra-se o Bloco dos Professores, com previsão de término para janeiro de 2014 (dois mil e catorze).

Além disso, existe a Unidade de Medicina Veterinária, em sua instalação provisória, pois o objetivo é construir um Hospital Veterinário. Também almeja-se construir uma Clínica de Nutrição para atendimento à comunidade. As construções que estão sendo feitas objetivam formar, futuramente, a Cidade Universitária, oferecendo toda a estrutura necessária para uma adequada formação dos discentes da UFFS – *Campus Realeza*.

A equipe diretiva de Realeza é composta pelo Diretor, senhor José Oto Konzen; Coordenador Acadêmico, senhor Clóvis Alencar Butzge e Coordenador Administrativo, senhor Jaci Poli. Esta equipe coordena as atividades no *Campus Realeza* realizadas juntamente com a equipe, formada por 75 (setenta e cinco) docentes e 62 (sessenta e dois) técnicos administrativos em educação. A equipe diretiva foi formada através de indicações e está ocupando o cargo por um período conhecido como *pro tempore*, ou seja, equipe diretiva do *Campus* durante o período de implantação da Universidade, até que ocorram as primeiras eleições.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

A UFFS é uma universidade com estrutura *multicampi* e este formato proporciona uma estrutura diferenciada de uma reitoria presente no ambiente, tornando o *Campus* ainda mais influenciado pela gestão local.

A estrutura diretiva dos *campi* é composta pelos seguintes cargos: Coordenador Administrativo, Coordenador Acadêmico e Diretor do *Campus*. Além disso, a Universidade se encontra em uma fase conhecida como *Pro Tempore* que, neste caso, é vigente enquanto a UFFS não se estruturar o suficiente para realizar eleições das equipes diretivas.

No caso de Realeza, em especial, houve uma troca de dois dos cargos mais altos do *Campus*, o Coordenador Acadêmico e o Diretor, o que trouxe um processo de mudança praticamente imposto aos servidores, visto que não dependia da ação deles, mas de indicações.

Esta situação causou certo desconforto tanto para a nova equipe, quanto para os servidores que, a princípio, buscavam enxergar apenas “o que” e “como” havia sido feito anteriormente, enquanto a nova equipe buscava apresentar sua metodologia de trabalho.

Diante disso percebeu-se que diagnosticar a cultura existente no *Campus* seria uma maneira de coletar informações e opiniões dos servidores, sem que os mesmos se identificassem, bem como propor sugestões de melhorias nos pontos deficientes observados através do diagnóstico. Além disso, a partir desta pesquisa, foi possível mensurar a expectativa dos servidores para o que esperam de um ambiente organizacional satisfatório.

Esta pesquisa foi realizada com a equipe administrativa do *Campus*, apenas, sendo assim, busca responder ao seguinte questionamento: Quais os aspectos da cultura organizacional mais percebidos pelos TAE da UFFS – *Campus* Realeza?

5. PROPOSTA

Para traçar o diagnóstico cultural da UFFS, *Campus Realeza*, o questionário adaptado às necessidades do ambiente a ser explorado (anexo I), foi enviado aos TAEs. Posteriormente, a partir das respostas obtidas, obteve-se uma pontuação média para cada um dos quatro aspectos a ser analisados.

5.1 Desenvolvimento da Proposta

O questionário utilizado na coleta de dados avalia pontos específicos das organizações, com o objetivo de diagnosticar a cultura presente no ambiente pesquisado. Os pontos estudados são: a) Características dominantes; b) Liderança institucional; c) Gestão dos servidores; d) Estrutura Organizacional; e) Ênfases Estratégicas e f) Critérios de Sucesso.

O questionário analisa, dentro dos aspectos citados anteriormente, quatro características da organização: 1. A cultura de Hierarquia; 2. A cultura de mercado; 3. A cultura do Clã e 4. A cultura da Dinâmica. Dentro destes quatro aspectos, é possível identificar, segundo estes estudos, quais as tendências e características da Cultura Organizacional de uma empresa.

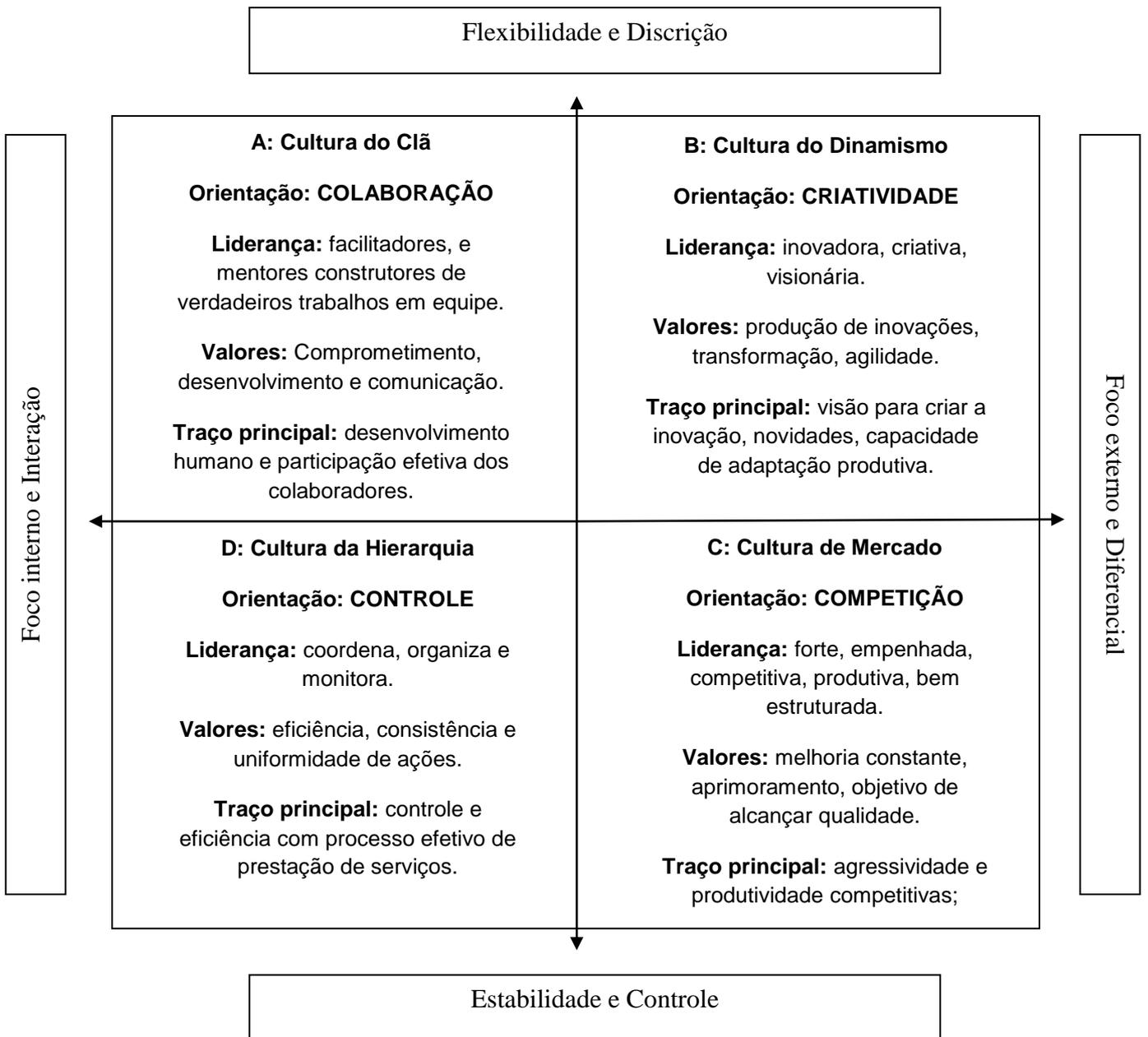
A cultura hierárquica é aquela na qual a empresa possui características como especialização das tarefas, estrutura rígida, excesso de formalização, regras e políticas. Inevitavelmente esta é uma das características das empresas governamentais, conforme afirma também Cameron e Quin (2006, p. 38) “government agencies are generally dominated by a hierarchy culture, as evidenced by large numbers of standardized procedures, multiple hierarchical levels and emphasis on rule reinforcement”, ou seja, empresas governamentais são geralmente dominadas pela cultura hierárquica que é evidenciada pelo grande número de procedimentos padrões, múltiplos níveis hierárquicos e ênfase nas normas institucionais.

A cultura de mercado, adaptado ao contexto da instituição em análise, traduz uma administração eficaz dos recursos, transformando-os em competitividade e produtividade, neste caso, a busca constante de melhoria do ensino e pesquisa, bem como da ampliação do número de cursos, almejando que a instituição sempre cresça mais e melhor.

A cultura do clã diz respeito ao tratamento dos trabalhadores, ou seja, a pontuação obtida na análise deste item analisa a valorização dos servidores, a existência ou não de programas de treinamento, bem como avalia o comprometimento da chefia com os servidores. Pontuações elevadas pressupõem um ambiente agradável de se trabalhar, no qual gestores são vistos como mentores e ajudadores, criando um ambiente de verdadeira cumplicidade, lealdade e compartilhamento da vida e do trabalho.

A cultura do dinamismo não é uma característica que está, de fato, relacionada ao funcionalismo público, porém, ao se tratar da capacidade de se adaptar às mudanças, ela encaixa na necessidade de aprimoramento que todas as empresas possuem, sejam públicas ou privadas. No caso desta instituição, é sempre necessário se adaptar e inovar para atender às necessidades sociais e humanas do contexto no qual está inserida.

O quadro abaixo apresenta as principais características de cada traço analisado no questionário aplicado, bem como apresenta a orientação de cada item, seus valores e características da liderança.



Quadro 1: Principais características analisadas no questionário aplicado, adaptado de CAMERON E QUINN (2006 p. 46).

A partir do questionário traçou-se o gráfico do perfil da instituição, conforme segue abaixo.

PERFIL GERAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL

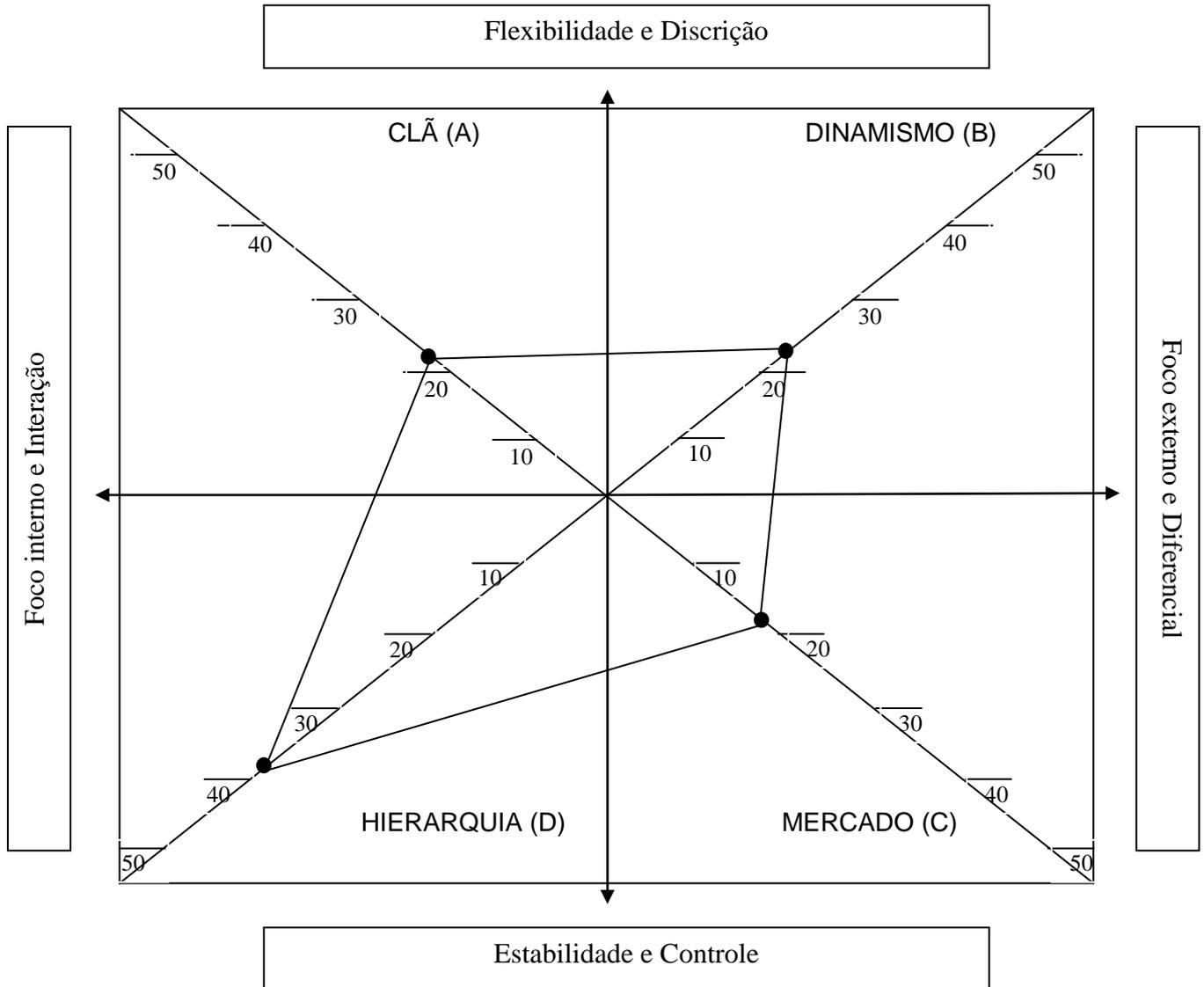


Gráfico 1: Perfil Geral da Cultura Organizacional da UFFS – *Campus Realeza*

A partir deste gráfico, pode-se perceber que a Cultura desta Instituição, hoje, possui um grande nível de hierarquização, enquanto os outros aspectos estão aproximadamente no mesmo nível. É certo que se busca um equilíbrio, mas a homogeneidade nas demais características analisadas não é necessariamente positiva, é preciso analisá-la em relação à expectativa dos servidores, de como almejam que seja a cultura institucional. A pontuação obtida para o item A (clã) foi de 22,91 pontos de 50 pontos possíveis. A pontuação do item B (dinamismo) foi de 23,5. No item C (mercado) obteve-se 17,76 e no aspecto D (hierarquia) a pontuação foi 38,5.

Como perspectiva, traçou-se o gráfico geral seguinte, apresentando quais aspectos que os servidores almejam melhorias:

PERFIL DA EXPECTATIVA DOS SERVIDORES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

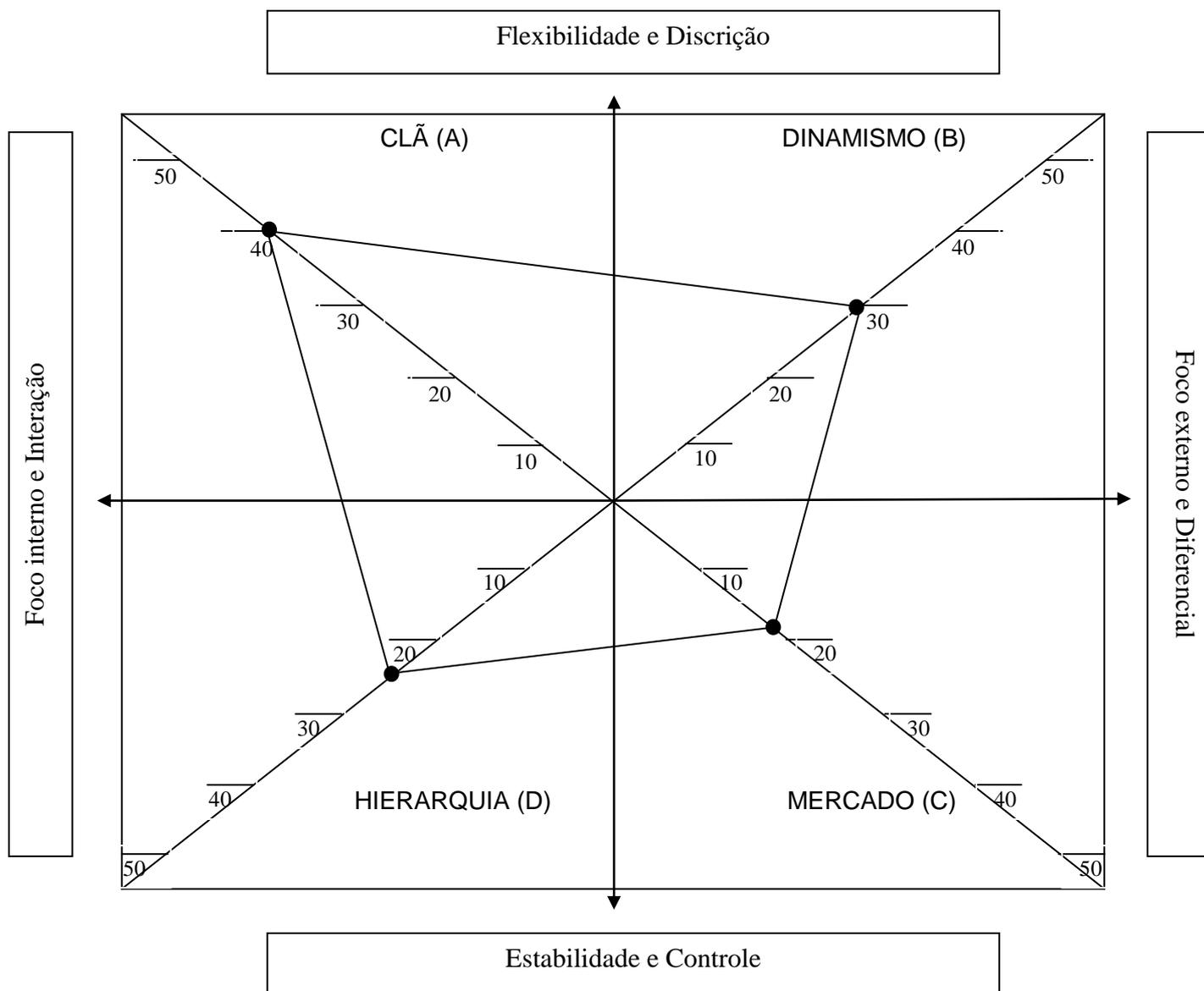


Gráfico 2: Perfil da Expectativa dos servidores quanto à Cultura Organizacional almejada na UFFS – *Campus Realeza*

Comparando-se este gráfico com o anterior, é possível perceber que dois aspectos possuem discrepâncias elevadas, no que diz respeito ao momento atual e à expectativa dos servidores. Estes pontos são os itens A e D. No item A os servidores almejam que as características da Cultura do Clã estejam mais presentes

e, no caso do item D, desejam que a Cultura Hierárquica esteja menos presente no ambiente institucional. A pontuação obtida no item A foi de 40, nos 50 possíveis. No item B foi de 29. No item C foi de 17,27 e no item D foi de 23.

Portanto, percebe-se que a instituição possui um perfil tendencioso para os traços culturais da hierarquia, típicos de serviço público, porém existe, em contrapartida, o desejo dos servidores que este aspecto seja menos enfatizado dentro do ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa permitiu inferir que o dinamismo e o mercado são características que vão sendo adaptadas ao longo dos anos, mantendo-se a pontuação atual e perspectiva sem muitas alterações.

Já no caso da cultura do Clã, apesar de se tratar de uma empresa, as pessoas desejam uma maior proximidade com a direção, desejam mais envolvimento da equipe e comprometimento, bem como a qualificação dos servidores.

Assim sendo, a proposta do trabalho girará em torno de alterar os aspectos culturais relacionados à Cultura Hierárquica e à Cultura do Clã.

5.2 Análises

A partir da análise dos dados coletados e embasado nas interpretações fornecidas pelos autores do questionário utilizado, Cameron e Kim (2006), percebeu-se que a UFFS - *Campus Realeza*, possui um ambiente altamente estruturado no que diz respeito à hierarquia, ou seja, procedimentos formais estão presentes com ênfase e constância nas atividades diárias.

Ao comparar com o perfil de hierarquia traçado no levantamento das expectativas dos servidores, depreendeu-se que estes almejam um ambiente menos hierarquizado, ou seja, um ambiente menos focado nos procedimentos e controles.

No que diz respeito ao dinamismo da instituição e ao mercado no qual se insere, a avaliação obtida foi razoável, mantendo-se a média na avaliação das expectativas dos servidores.

Foi notório, também, o desejo dos servidores de serem valorizados, visto que os itens que avaliavam o clã, ou seja, o grupo, mostrou, ao traçar a expectativa, uma intenção de aumentar a nota obtida neste quesito, isto é, criar um ambiente mais familiar e amigável, o que, de certa maneira, ocorrerá tão logo a hierarquia diminua. Desejam flexibilidade, comprometimento mútuo e lealdade, características que vão muito além da mera execução de suas atribuições.

5.3 Plano de Implantação

A partir do diagnóstico relatado anteriormente, portanto, sugere-se à Direção do *Campus*, no que diz respeito à diminuição do ambiente hierarquizado:

- a) Reuniões mensais ou quinzenais com as chefias de setor, para levantamento das necessidades, resolução de problemas em conjunto com a instituição e demais setores, bem como almeja a aproximação da equipe diretiva com a operacionalização dos trabalhos.
- b) Reuniões bimestrais com os setores do *Campus*, cujo objetivo é também aproximar a direção da operacionalização dos setores e dos servidores, sensibilizando a equipe diretiva às necessidades setoriais e apresentando aos servidores um *feedback* sobre suas necessidades.

Estas reuniões devem ter um caráter dinâmico, com participação mútua da composição da pauta e das discussões, bem como devem proporcionar motivação e a criação de um maior entrosamento e incentivando à criação de um espírito de união da equipe.

No que diz respeito à melhoria do critério clã, sugere-se:

- a) Implantação de treinamentos e cursos de capacitação constantes e por setor, ampliando a opção para servidores de outros setores que tenham interesse em se capacitar nos assuntos abordados nos cursos disponíveis, ainda que não sejam de atribuições dele atualmente.
- b) Confraternizações semestrais de entrosamento, um bate-papo descontraído, um vídeo ou filme para ser compartilhado.
- c) Construir, a partir das reuniões com as chefias, maneiras de reconhecimento dos trabalhos dos servidores, não necessariamente monetária e que todos os servidores possam ter acesso.

A implantação acontecerá a partir do ano de 2014 será feito um planejamento, a partir da Direção do *Campus*, planejando as reuniões supracitadas sem ônus para a instituição e para os setores. Vale ressaltar que estas reuniões já começaram a surtir efeitos, e serão consolidadas no próximo ano.

O levantamento da necessidade de treinamentos será feito pelo setor de Gestão de Pessoas do *Campus* nos meses de janeiro e fevereiro, com o objetivo de criar a programação e realização dos cursos no decorrer do ano. Pretende-se

transformar este plano em uma atividade anual de planejamento institucional, se tornando, inclusive, atribuição, principalmente, do setor designado para estas atividades.

5.4 Recursos

Os recursos necessários estão dentro das atividades diárias da instituição, necessitando apenas de designação formal da Direção para o setor de Assessoria de Gestão de Pessoas para este fim e de construção de agendas para as reuniões.

5.5 Resultados esperados

Espera-se que a UFFS – *Campus Realeza* alcance um ambiente mais harmônico conforme o desejo que os servidores traçaram no levantamento das expectativas. Por se tratar de operações a serem implantadas a partir da Direção, o acompanhamento se dará a partir da organização dos calendários, realizada pela Secretária da Direção e *follow-up* das reuniões sugeridas.

5.6 Riscos ou Problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

No decorrer do agendamento das atividades, ainda que previamente definidas, é normal que haja conflito, pois o número de reuniões é grande e programar mais algumas gerará, certamente, dificuldades. No entanto, é preciso estabelecer prioridades para alcançar as metas que se almeja. Certamente as reuniões do *Campus* serão organizadas a partir de convocações, buscando minimizar, ao máximo, os problemas relacionados às faltas e conflitos de agendamento.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou perceber de que maneira a Cultura de uma instituição pode influenciar na prestação de serviços e em que termos a constante busca pela melhoria destes serviços pode ser realizada a partir da administração da cultura. Para isso realizou-se o diagnóstico cultural da instituição, traçando o perfil existente hoje e a expectativa dos servidores em relação a quatro aspectos da cultura: o clã (grupo de trabalho), o dinamismo, o mercado (ou sociedade) e o nível de hierarquização.

Como é de praxe em instituições governamentais, o nível mais elevado identificado, dentre os aspectos supracitados, foi a elevada hierarquização que possui como características o controle, burocracia, excesso de formalismos e outros. No entanto, mesmo sendo uma característica esperada nas instituições governamentais, os servidores traçaram, como expectativa, a intenção de diminuir este aspecto, diminuindo a distância entre equipe diretiva demais servidores e, a partir disso, foram feitas sugestões para atingir este objetivo.

Os aspectos de dinamismo e sociedade tiveram poucas alterações entre o hoje e a expectativa, portanto, não foram objeto de sugestão de procedimentos para alterar atividades relacionadas a estes aspectos, concluiu-se, de fato, que na medida em que os outros pontos se estruturarem, a inserção da UFFS na sociedade e o seu dinamismo automaticamente acompanharão a mudança.

No que diz respeito à equipe (clã), os servidores sinalizaram que gostariam de estar em um grupo mais coeso, mais unido e comprometido. Estas características foram verificadas através da expectativa que os servidores possuem de aumentar o nível do aspecto clã, que está diretamente ligado aos relacionamentos interpessoais.

Além de ter a oportunidade de realizar a pesquisa, estar presente no ambiente pesquisado como servidora e parte integrante da equipe, proporciona um contato prévio com possíveis mudanças. Almejando diminuir a distância entre equipe diretiva, chefias de setor e, conseqüentemente, a operacionalização das atividades, a direção propôs algumas reuniões com as chefias, realizadas, ainda no corrente ano, uma das sugestões propostas nesta pesquisa.

O resultado foi ótimo, conquistou o objetivo que se buscava, quebrou as barreiras entre os setores, direção e coordenações, bem como diminuiu, de certa forma, a hierarquização, dando mais autonomias às chefias. Mantendo-se estas

reuniões que foram acordadas para acontecerem mensalmente, certamente o objetivo será atingido.

Além disso, o *Campus* estruturou e executou uma reunião de planejamento que levou as chefias para um ambiente externo ao *Campus* onde discutiram projetos, perspectivas, necessidades e elaboraram planos de ação para o ano de 2014 (dois mil e catorze).

Assim, antes ainda que todas as sugestões sejam aplicadas, já se pode perceber que o objetivo de diminuir as consequências causadas pela mudança é possível através da adequada administração de aspectos da cultura diagnosticados através do instrumento de pesquisa, bem como se percebe que a continuidade deste trabalho se dará no dia a dia, em cada ação que aproxime os setores e diminua as características de hierarquização, na medida em que for possível.

Ainda sobre o aspecto clã, percebeu-se a necessidade de treinamentos, de qualificação dos servidores, que promoverá melhoria na prestação dos serviços e, conseqüentemente, a aproximação dos servidores. Portanto, na reunião de planejamento, baseado neste fato, ficou decidido que, anualmente, será feito levantamento das necessidades de treinamento do *Campus*, levantamento este que já foi solicitado pela Assessoria de Gestão de Pessoas às chefias de setor e que já está sendo condensado em um arquivo único para organização dos cursos para o ano de 2014 (dois mil e catorze).

Por fim, percebeu-se que um trabalho de diagnóstico cultural deve ser sempre feito, objetivando verificar se as propostas sugeridas estão alterando o ambiente conforme a expectativa, tornando-o melhor e mais adequado à realização das atividades. Além disso, é através de novos diagnósticos que se poderá perceber se existem novos problemas que possam ser corrigidos através da adequada administração da cultura institucional ou se as ações tomadas foram adequadas.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis, UFSC, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis, UFSC, 2010.

CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Jossey Bass editor. United States of America, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

COSTA, Sérgio Francisco. **Método Científico – Os caminhos da investigação**. São Paulo, Editora Harbra, 2001.

FLEURY, M. Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Pioneira, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. São Paulo, Elsevier, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo, Atlas, 2010.

ANEXO I
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
– PROPOSTO POR CAMERON E QUINN - Adaptado

1. Características Dominantes	Atualmente	Expectativas
A. A instituição é um local bem pessoal. É como a extensão da família. As pessoas parecem compartilhar bastante suas vidas.		
B. A instituição é um local empresarial e dinâmico. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.		
C. A instituição é voltada a resultados. Um grande consentimento é ter o trabalho feito. As pessoas são bastante competitivas e voltadas a realizações.		
D. A instituição é um local estruturado e controlado. Procedimentos formais normalmente governam / orientam o que as pessoas fazem.		
Total	100	100

2. Liderança Institucional	Atualmente	Expectativas
A. A liderança institucional é considerado um grande mentor, facilitador e fomentador dos diversos trabalhos.		
B. A liderança institucional é considerado exemplo de inovação e alguém que assume os riscos em prol dos indivíduos.		
C. A liderança institucional é exemplo de bom senso, agressividade e orientada em resultados.		
D. A liderança institucional é considerada exemplo de organização, coordenação ou funcionamento eficiente.		
Total	100	100

3. Gestão dos Servidores	Atualmente	Expectativas
A. O estilo de gestão da instituição é caracterizado por um trabalho em equipe, consenso e participativo.		
B. O estilo de gestão dos servidores da instituição é caracterizado por assumir riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.		
C. O estilo da gestão na organização é caracterizado por uma competitividade dura de conduzir, altas demandas e conquistas.		
D. O estilo da gestão na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
Total	100	100

4. Estrutura Organizacional	Atualmente	Expectativas
A. A estrutura que mantém a organização unida é a lealdade e o respeito mútuo. O comprometimento com esta organização é alto.		
B. A estrutura que mantém a organização unida é o comprometimento com a inovação e o desenvolvimento.		
C. A estrutura que mantém a organização unida é a ênfase na realização e nos talentos existentes.		
D. A estrutura que mantém a organização unida são as regras formais e políticas. Manter a organização com bom funcionamento é importante.		
Total	100	100

5. Ênfases Estratégicas	Atualmente	Expectativas
A. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiabilidade, franqueza e participações nos trabalhos persistem.		
B. A organização enfatiza adquirir novos recursos e criar novos desafios. Tentando coisas novas e a prospecção de oportunidades é valorizada.		
C. A ênfase da organização são as ações competitivas e realizadoras. Bater extensas metas e eficiência nos trabalhos são dominantes.		
D. A ênfase da organização são a permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações contínuas são importantes.		
Total	100	100

6. Critérios de sucesso	Atualmente	Expectativas
A. A organização define sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos servidores, e respeito pelas pessoas.		
B. A organização define sucesso com base em ter o único ou o mais novo produto / serviço. Quer sempre fazer diferente / inovar.		
C. A organização define sucesso com base na realização dos trabalhos com eficácia, buscando sempre se diferenciar das outras e ganhando cada vez mais espaço. Ser líder no mercado que atua é um dos objetivos.		
D. A organização define sucesso com base na eficiência. Entrega confiável do serviço, escalonamento e baixo de custo de produção são importantes.		
Total	100	100

ANEXO II

QUADRO PARA TRANSFERÊNCIA DAS RESPOSTAS E DIAGNÓSTICO DA PONTUAÇÃO OBTIDA EM CADA ASPECTO ANALISADO

Notas atualmente

Notas ideais

	1 A
	2 A
	3 A
	4 A
	5 A
	6 A
	Soma
	Média

	1 A
	2 A
	3 A
	4 A
	5 A
	6 A
	Soma
	Média

	1 B
	2 B
	3 B
	4 B
	5 B
	6 B
	Soma
	Média

	1 B
	2 B
	3 B
	4 B
	5 B
	6 B
	Soma
	Média

	1 C
	2 C
	3 C
	4 C
	5 C
	6 C
	Soma
	Média

	1 C
	2 C
	3 C
	4 C
	5 C
	6 C
	Soma
	Média

	1 D
	2 D
	3 D
	4 D
	5 D
	6 D
	Soma
	Média

	1 D
	2 D
	3 D
	4 D
	5 D
	6 D
	Soma
	Média