

# CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA IES PRIVADA NA VISÃO DOS LÍDERES: UM ESTUDO SOBRE OS NÍVEIS E DIMENSÕES DA CULTURA FOCADO EM UM DOS SEUS CURSOS

## 1. INTRODUÇÃO

Cultura é um fenômeno dinâmico, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. No contexto Organizacional, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e ao mesmo tempo como fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são à essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda (SCHEIN, 2009).

Seja no segmento Educacional ou qualquer outro segmento de negócio, as relações entre liderança e cultura organizacional são aspectos de muita relevância. As universidades são consideradas uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações (BERNARDES; TAVARES FILHO, 2005).

O segundo aspecto refere-se à demanda por profissionais nesta área de saúde no Brasil. Desde 2012, conforme a Associação Nacional dos Hospitais Privados (Anahp), as instituições hospitalares vêm promovendo 500 novas contratações ao mês. (Área de enfermagem vem crescendo no Brasil. Anahp, 2015. Disponível em: <https://www.anahp.com.br/noticias/noticias-do-mercado/area-de-enfermagem-vem-crescendo-no-brasil/> Acesso em: 05jun.2020.)

A escolha do curso superior de Enfermagem se deve a essa realidade de mercado, que impõe sobre essas escolas cada vez mais o desafio de formar profissionais qualificados. Portanto, esse estudo permite uma reflexão sobre o tema de cultura para as Instituições de Enfermagem, como o aspecto mais importante da organização para o direcionamento de suas atividades. A cultura refere-se ao pensamento básico que orienta as ações da liderança, determinando qual o caminho ela seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação em sua trajetória.?

Sendo assim, o objetivo central do estudo é compreender a cultura desta Instituição de Enfermagem em seus níveis de artefatos e valores declarados e crenças, na perspectiva de líderes, e como objetivos específicos; analisar as dimensões de cultura de adaptação externa e integração interna possíveis de identificar, e sua influência no histórico da faculdade, tendo como base a abordagem teórica de cultura organizacional estabelecida por Edgard Schein.

Para presente pesquisa entrevistou-se 3 líderes da Instituição, que exerceram a função de Coordenadores do Curso em períodos distintos da história da Faculdade de Enfermagem. Para auxiliar a compreensão deste estudo, apresenta-se, além desta introdução, a fundamentação teórica, a metodologia da pesquisa, a análise dos dados e considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cultura Organizacional

A cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, com o termo nível significando o grau pelo qual o fenômeno cultura é visível ao observador. Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros (SCHEIN, 2009).

Há uma variedade de definições de cultura na literatura. De acordo com Martin, Joanne (2002), doze definições de cultura refletem o que atualmente está em uso entre os pesquisadores de cultura organizacional. São doze definições dos seguintes teóricos: (Sathe,1985. Louis, 1985. Sergiovanni & Corbally,1984. Mills,1988. Schall,1983. Davis, 1984. Smircich,1983. Feldman,1991. Meyerson,1991. Martin,2002. Schein,1985). Há duas características teóricas comuns à maioria dessas definições: primeiro o uso da palavra “compartilhado” e uma referência à cultura como aquela que é distinta ou única a um contexto particular. Essas definições podem ser agrupadas em 3 abordagens (MARTIN, JOANNE, 2002), sendo o nível de profundidade de Interpretação a referência teórica do presente estudo, como pode ser visto na abordagem de Schein.

Ele distingue três níveis de profundidade: artefatos, valores e suposições básicas. Schein (2009) afirma que para analisar por que os membros se comportam da maneira que se comportam, muitas vezes buscamos os valores que regem o comportamento, que é o segundo nível, mas como os valores são difíceis de observar diretamente, muitas vezes é necessário inferi-los entrevistando os principais membros da organização, analisar artefatos como documentos por exemplo. No entanto, ao identificar tais valores, geralmente notamos que eles representam com precisão apenas os valores manifestos ou defendidos de uma cultura, ou seja, eles se concentram no que as pessoas dizem que é a razão de seu comportamento, o que eles idealmente gostariam que essas razões fossem, e quais são muitas vezes suas racionalizações para seu comportamento. Sendo assim, as razões subjacentes para seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes. Para realmente entender uma cultura e determinar mais completamente os valores e o comportamento do grupo, é imperativo mergulhar nas suposições subjacentes que são tipicamente inconscientes, mas que realmente determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Até aqui a cultura foi descrita como um conceito estrutural, mas de acordo com Schein (1985), ele descreve também no que a cultura consiste – o que um observador veria como conteúdo da cultura. O conteúdo das culturas organizacionais reflete os problemas finais que cada grupo enfrenta: lidar com seu ambiente externo e gerenciar sua integração interna. A Cultura é difusa e envolve tudo que um grupo deve se preocupar e lidar. O autor reforça que é a liderança na história do grupo que cria o conteúdo cultural particular por ele assumido. Portanto, essas categorias de conteúdo cultural são também categorias de conteúdo que existem na mente do líder.

No contexto do sistema acadêmico desse presente estudo, para Ruppel (2005) em uma era marcada pela dinamicidade com que ocorrem mudanças, cumpre às organizações, de qualquer natureza, adaptar-se a este ambiente de mutabilidade, capacitando-se a inovar continuamente a busca por seus objetivos, assumindo assim a configuração de organizações do conhecimento, que segundo a autora, são organizações capazes de integrar eficientemente os processos de criação de significados, construção de conhecimentos e tomada de decisões. Ruppel (2005) assume que um sistema acadêmico é complexo por natureza, dada à vasta gama de atores e interesses envolvidos. Logo, manter a motivação, o comprometimento e a

compreensão do sentido da missão institucional entre os membros que integram a cultura organizacional é condição indispensável para a manutenção de um direcionamento estratégico adequado.

## 2.2 Níveis de Cultura

Os principais níveis de análise cultural segundo Schein (2009) são divididos em Artefatos, Valores declarados e Crenças e Suposições Básicas.

Na superfície está o nível dos artefatos, que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como arquitetura do seu ambiente físico, sua linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas, seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, seus rituais e cerimônias observáveis.

Os artefatos também incluem para propósitos de análise cultural, os processos organizacionais pelos quais tal comportamento torna-se rotineiro e elementos estruturais como patentes, descrições formais sobre como a organização funciona e gráficos e diagramas organizacionais.

O ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada. O autor salienta que é especialmente perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e ações.

Em complemento ao referencial de Edgar Schein deste nível cultural artefatos, de acordo com Martin, Joanne (2009), pesquisadores tem estudado muitos tipos de manifestações culturais. A Autora descreve quatro que são as formas culturais (como rituais, histórias organizacionais, jargões, humor e arranjos físicos), práticas formais (como esquemas salariais e estruturas hierárquicas), práticas informais (como normas e temas de conteúdo).

Os valores declarados e crenças fazem parte de um nível menos superficial da cultura. Qualquer grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, seu sentido do que deve ser, que é diferente do que é. Quando um grupo é criado ou quando enfrenta uma nova tarefa, questão ou problema, a primeira proposta para lidar com ele reflete algumas suposições próprias do indivíduo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará ou não funcionará. Esses indivíduos que prevalecem, que podem influenciar o grupo a adotar certa abordagem ao problema, no final serão identificados como líderes ou fundadores.

Mas até que o grupo assuma alguma ação conjunta e seus componentes observem o resultado dessa ação, ainda não haverá uma base compartilhada para determinar se o que o líder deseja voltará a ser válido. Schein alerta que certos valores são confirmados apenas pela experiência social compartilhada de um grupo. Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis.

As crenças e valores nesse nível de consciência predirão grande parte do comportamento que pode ser observado no nível de artefatos. Ou seja, ao analisar crenças e valores, deve-se discriminar cuidadosamente o que é congruente com as suposições básicas e os que são, em efeito racionalizações ou apenas aspirações para o futuro.

Schein ressalta que se as crenças e os valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central.

Já as Suposições Básicas formam a camada mais profunda da cultura e são extremamente difíceis de mudar. Elas foram assumidas como verdadeiras, de modo que se encontra uma pequena variação em uma unidade social. Esse grau de consenso resulta do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores. O autor afirma que embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível de artefatos observáveis e das crenças e valores declarados. Desta forma, o desenvolvimento do estudo irá focar na análise dos dois primeiros níveis.

### 2.3 Dimensões da Cultura - Adaptação externa e Integração interna

Schein (2019), se apropria do modelo desenvolvido pela sociologia e a dinâmica de grupo, baseado na distinção fundamental entre os problemas de qualquer grupo de sobrevivência e adaptação ao seu ambiente externo e a integração de seus processos internos para assegurar a capacidade de continuar a sobreviver e se adaptar. Trata-se de identificar as questões que qualquer grupo enfrenta desde o momento de sua origem, passando pela maturidade e chegando ao declínio.

Em um certo sentido, o processo de formação cultural é idêntico ao processo de formação do grupo, dado que a essência verdadeira da consciência ou da identidade do grupo, que são os padrões compartilhados de pensamento, crença, sentimentos e valores que resultam da experiência compartilhada e da aprendizagem comum. Sem um grupo não pode haver cultura e sem suposições compartilhadas, Schein (2019), afirma que estamos falando na verdade de um agregado de pessoas, não de um grupo. Portanto o crescimento e a formação cultural do grupo podem ser vistos como dois lados da mesma moeda e ambos são resultado de atividades de liderança e experiências compartilhadas. As questões ou problemas de adaptação externa especificam basicamente, o ciclo de confronto que qualquer sistema deve ser capaz de manter em relação a seu ambiente mutante.

A maneira como essas questões de sobrevivência externa é fortemente trabalhada, influencia a integração interna do grupo. Schein (2019), alerta que todas as organizações são sistemas sociotécnicos, em que o modo de adaptação externa e a solução dos problemas de integração interna são interdependentes e interconectados. Schein (2009), ressalta que a cultura que finalmente evolui em uma organização, é o resultado complexo de pressões externas, potenciais internos, respostas a eventos críticos e provavelmente, em algum grau desconhecido, fatores ao acaso que não podem ser previstos a partir do conhecimento do ambiente ou dos membros. O autor aponta para outras dimensões mais profundas em torno das quais são formadas as suposições básicas compartilhadas, como natureza da realidade e verdade, natureza do tempo e espaço, natureza e atividade humana, e natureza dos relacionamentos humanos.

No presente estudo, ao analisar o histórico da faculdade, será considerada uma dessas dimensões que está relacionada a natureza do tempo, considerando apenas um aspecto dessa natureza que é a orientação básica do tempo. Isso porque essas dimensões mais profundas influenciam claramente como as questões de adaptação externa e integração interna são tratadas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para consecução deste trabalho, definiu-se como estratégia de pesquisa a abordagem qualitativa. O método utilizado foi a análise temática e a técnica escolhida foi a análise

template de Neigel King, que é um método de organizar e analisar tematicamente dados qualitativos que foram aplicados em uma ampla gama de áreas de pesquisa nas ciências sociais (King,2012). O Trabalho foi elaborado ao longo de 3 meses com a realização de 3 entrevistas realizadas de forma virtual, via Skype ou Zoom, em razão da Pandemia do Covid 19. As entrevistas tiveram duração média de 1 hora, com questões abertas e semiestruturadas.

As entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas, com o consenso dos entrevistados. O principal critério de escolha dos participantes foi o exercício da função de liderança do curso em períodos distintos da história da Faculdade.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresentará e analisará os principais resultados alcançados nesse estudo. Com o objetivo de endereçar as questões centrais relacionados aos objetivos de pesquisa, os resultados serão apresentados em três partes, seguindo os cinco temas de categorias de análise obtida: Histórico da Faculdade, Artefatos, Valores declarados e Crenças, Adaptação Externa e Integração Interna, conforme detalhado na tabela abaixo.

A Parte I apresenta os marcos históricos da Faculdade desde sua fundação, evolução e maturidade. Buscou-se identificar aspectos relevantes nesse processo histórico, de modo a compreender questões que o grupo enfrentou e de certa forma, que funções críticas a cultura desempenha para o grupo e porque certas suposições culturais sobrevivem.

A Parte II aborda os níveis de cultura em seus Artefatos com a análise dos códigos anexados a esse tema que são: histórias contadas, ambiente físico, rituais e cerimônias, vestuário e linguagem. Também nesse tópico serão discutidos os Valores declarados e crenças, que são significativos aos participantes, no âmbito da filosofia organizacional e da missão institucional para a área da saúde.

A Parte III traz a visão dos participantes sobre os eventos críticos e principais desafios enfrentados pela Instituição e como se organizaram nesta adaptação externa, além de como o grupo foi capaz de desenvolver e manter a integração interna entre seus membros. Ambos os aspectos desta última parte estão relacionados as dimensões de cultura propostas por Schein.

##### 4.1 Histórico e marcos da Instituição

A implantação da Faculdade de Enfermagem, se deu na década de 1960 na estrutura do antiga Instituição. Pelo seu pioneirismo, representa um marco de significativa importância no cenário educacional da denominação, uma vez que foi a primeira de caráter oficial implantada.

O início denominacional da Organização se deu através de três matrizes missiológicas: a literatura, a educação e a saúde. Sendo a saúde a matriz que mais prosperou nos primeiros anos do movimento. Uma das razões para se estabelecer centros de formação para jovens se baseava na necessidade de preparar estudantes para atuarem como profissionais da saúde e ajudarem na pregação do evangelho, através da mensagem de saúde e salvação. Portanto a fundação da Faculdade de Enfermagem teve 3 objetivos: a) formar enfermeiros-missionários para atender as necessidades das instituições hospitalares denominacionais; b) evangelizar através do ministério da saúde; c) promover o processo educativo, visando o desenvolvimento nos aspectos físico, mental, social e espiritual dos alunos. Como apontado nas entrevistas.

O preparo anterior a implantação da faculdade, que envolveu negociação com o MEC e o Governo, são elementos citados pelos entrevistados. Percebe-se o orgulho da conquista,

especialmente porque foi pela Faculdade de Enfermagem oficialmente implantada, que as demais faculdades da Instituição foram organizadas e criadas, com o aprendizado obtido desta experiência.

De acordo com Edgar Schein (2009), a cultura reflete o esforço do grupo para competir e aprender; é o resíduo desse processo de aprendizagem. A cultura não apenas preenche a função de dar estabilidade, significado e previsibilidade no presente, mas é resultado de decisões funcionalmente eficazes no passado.

Na evolução da faculdade sua reputação e prestígio é consolidada com base na qualidade técnica dos professores. O quadro de professores enfermeiros era em sua maior parte do Hospital do Servidor Público, outra grande parte, de médicos renomados da Unifesp, Santa Casa e Usp. No ano de 1999, a faculdade possuía mais de 70 professores, sendo praticamente um professor por aluno, pois todo professor que acompanhava estágio, ele estava efetivamente como docente.

No alcance de sua maturidade é possível destacar dois marcos importantes. O primeiro deles refere-se ao final da década de 90, quando a Instituição conquistou o status de Centro Universitário, alterando a estrutura administrativa-organizacional, passando a Faculdade a ser curso de Enfermagem e a integrar a Faculdade de Ciências da Saúde, que comportava, além deste, outros cursos. Em 2001, nova alteração estrutural foi realizada no Centro Universitário, extinguindo-se as faculdades. Os cursos passaram a ser subordinados à diretoria de graduação.

O segundo marco a ser destacado foi a celebração dos 50 anos do Curso de Enfermagem. Para iniciar as festividades, foi realizado o Congresso Internacional de Enfermagem, em São Paulo – que resgatou as memórias dos 50 anos – e terminou com a cerimônia de formatura da turma que viveu esse quinquagésimo ano de história. De acordo com Edgar Schein (2009), a percepção e a experiência do tempo estão entre os aspectos mais centrais de como qualquer grupo funciona. Em uma análise do tempo, Dubinskas (1988, apud Schein, 2009) aponta seu papel central nos assuntos humanos: “O tempo é uma categoria simbólica fundamental que usamos para conversar sobre o ordenamento da vida social. Em uma organização moderna, como em uma sociedade gregária, o tempo parece impor uma estrutura de dias de trabalho, calendários, carreiras e ciclos de vida que aprendemos e vivemos como parte de nossas culturas. Essa ordem temporal tem um caráter de naturalidade já feito, um modelo do jeito que as coisas são”.

O tempo tem sido analisado de muitas perspectivas, e muitas delas são particularmente relevantes para análise cultural. Nesse tópico será discutido somente a Orientação Básica do Tempo, relacionado a esse marco histórico. Schein (2009) afirma que antropólogos tem notado que qualquer cultura faz suposições sobre a natureza do tempo e tem uma orientação básica em relação ao passado, presente ou futuro. No nível das organizações podem-se distinguir empresas que estão orientadas principalmente para o passado, a maioria pensando como as coisas costumavam ser, o presente, preocupando-se apenas como fazer as coisas imediatamente, o futuro próximo, preocupando-se apenas com os resultados trimestrais e o futuro distante, investindo fortemente em pesquisa e desenvolvimento. As suposições culturais sobre o tempo influenciam o planejamento e estratégias das Organizações.

A Faculdade de Enfermagem tem uma orientação forte em relação passado, mas também em relação ao futuro, como explicita a ex-coordenadora do curso: “A Enfermagem forma profissionais com uma capacidade de identificar as necessidades do indivíduo como um todo, imagino a faculdade no futuro com os princípios mantidos. Nossa educação é diferenciada pela concepção que temos do ser humano. A nossa cosmovisão cristã faz com que a gente enxergue o ser humano de maneira diferente. Em contrapartida, vejo a faculdade do futuro estando atenta quanto às possibilidades que o mundo do trabalho oferece, haja vista que o enfermeiro possui cada vez mais novas frentes de trabalho.”

Além de sempre lutar para manter seus princípios, hoje o curso de Enfermagem possui novos desafios, tendo como principais: manter a alta qualidade com preço acessível e entender cada vez mais qual o seu público-alvo.

Na logo marca criada para o evento comemorativo dos 50 anos, bem como as imagens publicadas nos materiais do evento e os textos referenciais como citado abaixo, é possível observar essa orientação ao passado e ao futuro.

Essa dimensão cultural de suposição sobre a natureza do tempo, de acordo com Edgar Schein (1985), faz parte do rol das dimensões mais profundas em torno das quais são formadas as suposições básicas compartilhadas e que influenciarão claramente como as questões de adaptação externa e de integração interna são tratadas.

#### 4.2 Artefatos e Valores declarados e Crenças

Primeiramente será descrito os artefatos que foram identificados, já que esse primeiro nível de cultura é de fácil observação, mas também de difícil interpretação, ou seja, segundo Edgar Schein (2009), os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado, ou se o que é observado reflete suposições básicas prevaletentes. De qualquer forma, para ampliarmos esse entendimento, o estudo avançou no próximo nível de análise cultural que são os Valores declarados e crenças.

No que se refere a Artefatos de Linguagem, no relato dos entrevistados foi unânime ouvir o logotipo da faculdade em vários momentos, não se tratando aqui apenas de uma citação nominal para a faculdade, mas um termo carregado de significado e sentimento, que é compartilhado pelo grupo, conforme identificado nos relatos. Quanto aos Artefatos de Vestuário, foi possível verificar a importância desse artefato para o Curso de Enfermagem ao analisar as entrevistas de duas líderes do sexo feminino, conteúdo esse que não apareceu no relato do líder do sexo masculino, o que se pode concluir primeiramente que para as mulheres da Faculdade de Enfermagem, o significado do uniforme utilizado nas aulas e estágios, tinha uma relevância essencial. O uniforme foi obrigatório desde a fundação do curso em 1969 até o ano de 1999. No ano de 1998 foi liberado a calça comprida para as mulheres, que até então, o uniforme era composto pela saia. De acordo com Edgar Schein (2009), os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como seu estilo incorporado no vestuário. Pelo relato das entrevistas se observa 3 significados do Uniforme: Respeito, Status e Visibilidade.

Nos Artefatos Rituais e Cerimônias, o evento de Formatura da Faculdade de Enfermagem mostra ser um ritual marcante para a organização., as celebrações de formatura eram realizadas de forma exclusiva sem a participação de outro curso. O local de realização também aponta para a importância desse ritual. Nas formaturas o presidente ou representante do Conselho Regional de Enfermagem estava presente para entrega de um botton, que era um símbolo de que o aluno estava pronto para poder atuar como profissional. Outro símbolo importante desse ritual era o discurso do paraninfo, do aluno exclusivo de enfermagem, que com a criação do Centro Universitário, deixou de ser praticado.

De acordo com Martin,J (2009), conforme argumentado por Rosen,(1985);Trice&Beyer,(1984), Um ritual é como um drama. Consiste em um conjunto de atividades cuidadosamente planejadas e executadas, realizadas em um contexto social (uma audiência), com começos e finais bem demarcados (como uma peça) e papéis bem definidos para os membros da organização (como um roteiro). Os rituais têm outra característica distintiva: eles se repetem. Tais rituais repetidos têm sido referidos como ritos para distingui-los das cerimônias, que são eventos ritualizados que ocorrem apenas uma vez (Trice & Beyer, 1984). Por meio do Centro de Memórias da Instituição, se observa o ritual das formaturas da Faculdade da primeira turma, na década de 70 e nos tempos atuais nos anos.

Referente aos Artefatos Ambiente Físico, a primeira turma era composta de 27 alunos e durante o primeiro e segundo anos funcionou nas dependências da escola fundamental da Instituição, Graduaram-se em 1971, vinte e um enfermeiros. No mesmo ano a faculdade transferiu-se para o prédio do ensino médio. Em 09 de maio de 1973, foram inauguradas as instalações do prédio da faculdade. Por mais de 20 anos a Faculdade de Enfermagem funcionou em seu prédio exclusivo, sua arquitetura, localização privilegiada dentro da Instituição, demonstra o valor desse curso, sendo motivo de muito orgulho para os membros dessa organização, como explicitado no relato dos entrevistados.

De acordo com Martin, Joanne (2009) arquitetura e decoração de interiores são pistas culturais particularmente poderosas, em parte porque são tão fáceis de ver. Podemos ver nesse artefato da Faculdade de Enfermagem, o seu prédio de funcionamento exclusivo, como os arranjos físicos podem ser uma rica informação de cultura. Martin, Joanne (2009) alerta que apesar das evidências do poder dos arranjos físicos, a pesquisa nesta área é rara. Embora alguns arquitetos e cientistas sociais tenham examinado os efeitos psicológicos e sociológicos dos arranjos físicos, apenas alguns pesquisadores da cultura organizacional se basearam nesta literatura (por exemplo, Davis, 1984; Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pfeffer, 1992). Como esses aspectos da cultura estão apenas começando a ser estudados, no entanto, eles oferecem muitas oportunidades de pesquisa.

Nos Artefatos Histórias contadas, em uma das entrevistas foi possível analisar fatos que são mencionados, que podemos classificar como histórias organizacionais. Segundo Martin, Joanne (2009), as histórias organizacionais consistem em dois elementos: uma narrativa, descrevendo uma sequência de eventos, e um conjunto de significados e interpretações – a moral da história. O entrevistado conta a história da “Dona XX”, a primeira diretora da faculdade de enfermagem, sobre como ela era conhecida, seu caráter e postura.

Observamos nesse relato, aspectos que são definidos por Martin (2009) como o que define uma história organizacional: os elementos centrais de uma história organizacional são conhecidos por muitas pessoas, se concentra em uma única sequência de eventos, os personagens centrais são membros da organização, e ela é ostensivamente verdadeira.

Essa história é de particular interesse, pois traz evidências da singularidade da Cultura da Faculdade de Enfermagem, que estão representadas nesta primeira liderança do curso, que podem ser resumidas nos seguintes elementos: Respeito e Força da Enfermagem; Prestígio e Humildade; Exigência e Qualidade.

Como vimos até aqui, os artefatos abordados por Edgar Schein (2009) também são compreendidos por Martin, Joanne (2009) como formas culturais, discutidas nessa pesquisa, que incluem rituais, histórias organizacionais, arranjos físicos e vestimenta. Importante destacar que até a década de 1980, a maioria dos pesquisadores não estudava formas culturais. Martin (2009) afirma que desde então ficou claro que tal omissão é um erro. Essas formas culturais podem fornecer pistas importantes sobre o que os membros de uma organização pensam, acreditam e fazem. Conforme foi possível analisar e discutir no presente estudo.

Ao analisarmos o segundo nível de cultura descrito por Edgar Schein (2009), que são os Valores declarados e Crenças, o autor explica que um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis. Não foi objeto dessa pesquisa estudar o terceiro nível de cultura que é suposições fundamentais básicas, no entanto o estudo dos dois primeiros níveis, permite uma tentativa de compreensão, pois nesta Instituição de Enfermagem é muito claro e evidente a missão pelo qual existem e operam, quando eles declaram suas crenças, ou se analisa os documentos disponíveis. De acordo com Edgar Schein (2009), se as crenças e valores declarados estiverem razoavelmente congruentes



com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central.

A Faculdade de Enfermagem tem por base em seus valores declarados e crenças, a filosofia denominacional, que transmite mais do que conhecimento acadêmico, pois promove o desenvolvimento equilibrado da pessoa como um todo – espiritual, intelectual, físico e social.

Pela análise das entrevistas, pode-se sugerir oito valores declarados, que estão coerentes com a filosofia da educação denominacional: Qualidade Técnica, Amor pela Enfermagem, Cuidado integral do Ser Humano, Honestidade e Fidelidade, Dedicção e Compromisso, Ética e Relacionamento, Espiritualidade Base Bíblica, Espírito Missionário.

#### 4.3 Adaptação externa e Integração interna

Cada novo grupo ou organização deve desenvolver um conceito compartilhado de seu problema de sobrevivência final, do qual é derivado seu senso mais básico de missão essencial, tarefa primária ou “razão de ser”. Em organizações educacionais, por exemplo, a missão de uma universidade deve balancear as necessidades de aprendizagem dos estudantes, as necessidades do corpo docente por pesquisa e maior conhecimento, as necessidades da comunidade por um repositório de conhecimento e prática, as necessidades dos investidores por uma instituição viável (SCHEIN, E. 2009).

A Faculdade de Enfermagem enfrentou desafios dessa natureza que foram citados pelos entrevistados como eventos críticos, no entanto, a determinação e a integração do grupo em solucionar e gerenciar tais questões, foram decisivas para a continuidade da Instituição.

Pode-se sugerir que a Faculdade tem suas questões internas bem estabelecidas, caso contrário, não teria sido possível o enfrentamento com êxito dos diversos desafios e eventos críticos os quais tiveram que se adaptar externamente para sobrevivência. Schein (2019) afirma que se as questões internas não forem estabelecidas, se as pessoas estiverem preocupadas com sua posição e identidade, se estiverem inseguras, se não conhecerem as regras do jogo e, portanto, não previrem ou entenderem o que está ocorrendo, não podem se concentrar nas questões importantes de sobrevivência que o grupo pode enfrentar.

Também foi possível observar o crescimento e a maturidade da faculdade diante dos movimentos externos que impactaram todos os envolvidos nesse contexto educacional, sejam eles professores, alunos, comunidade e mantenedora. Tal constatação é reforçada pela argumentação de Schein (2019) ao dizer que a confrontação da maioria das questões de sobrevivência frequentemente é um estímulo crítico, que cria consenso rápido em torno das questões de integração interna. Assim as questões de integração interna e adaptação externa são interdependentes.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do estudo foi proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional nos níveis de artefatos e valores declarados e crenças em uma Faculdade de Enfermagem sob a perspectiva da liderança, tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional estabelecida por Edgar Schein (2009). Os objetivos específicos se concentraram em compreender as dimensões de cultura de adaptação externa e interna e como influenciaram o histórico da faculdade. A pesquisa realizada teve cunho exploratório com abordagem predominantemente qualitativa, na forma de entrevistas com questões abertas e

semiestruturadas, como instrumento de pesquisa. Participaram da pesquisa 3 líderes do curso de Enfermagem, sendo que dois já exerceram a função e um deles ocupa atualmente esse cargo.

Os resultados encontrados confirmam o que Schein (2019) argumenta, que a cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, pois esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas definida como a essência da cultura.

Quando se tratou dos artefatos e valores declarados e crenças, percebeu-se na instituição pesquisada manifestações da cultura tangíveis nos rituais e cerimônias praticados, no ambiente físico, nas histórias contadas e na linguagem. Certamente não foi possível inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, e por isso para ampliar esse nível de entendimento, buscou-se analisar os valores declarados e crenças que fornecem os princípios operacionais do dia a dia, e pelo quais os membros do grupo orientam seu comportamento.

Observou-se que a filosofia educacional da instituição se baseia em fundamentos denominacionais da Instituição que se constituem basicamente no princípio de um trabalho pedagógico que conflua aspectos físicos, mentais e espirituais.

Pode-se sugerir que mais de um século de história, reúne um conjunto de suposições básicas fortemente assumido pelo grupo da Faculdade de Enfermagem, que são refletidos nos valores declarados, e no primeiro nível da cultura que são os artefatos.

De acordo com as entrevistas constatou-se as dimensões de cultura de adaptação externa e integração interna em constante movimento de interdependência, o que garantiu ao longo de sua história de 50 anos a evolução e maturidade da faculdade.

Tais achados são relevantes para executivos, líderes e professores do segmento educacional, no sentido de ampliarem a compreensão do tema de Cultura e sua importância na definição da missão e estratégia da instituição de ensino, bem como no direcionamento de suas atividades e meios para o atingimento de metas que são derivadas da missão essencial.

Estas conclusões, no entanto, trazem suas limitações especialmente pela quantidade reduzida de participantes no estudo e as restrições das autoridades sanitárias do país no deslocamento da população, em virtude da pandemia global do Covid-19, o que impediu observações e análise *in loco*. Como recomendação a estudos futuros, sugere-se pesquisas com instituições semelhantes a Faculdade de Enfermagem, objetivando um grau de comparabilidade entre tais instituições com tradição histórica, buscando-se maior precisão e validade dos achados, bem como melhor compreensão dos níveis e dimensões de cultura no funcionamento e qualidade de Instituições de Educação Superior.

## 6. REFERÊNCIAS

- BERNARDES, J. F.; TAVARES FILHO, J. P. Os desafios da universidade como organização. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, V, 2005, Mar Del Plata.
- KING, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE, p.256-270, 2004.
- MARTIN, Joanne. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publication, 2002
- RUPPEL, D. A influência da cultura organizacional no processo de adm estratégica de IES sob a perspectiva de seus gestores estratégicos. 2005. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). - CEFET-PR
- SCHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e Liderança*. Trad. Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.
- TRICE, H. M., & BEYER, J. M. (1984). Studying organizational culture through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.