

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
DO MUSEU AMAZÔNICO DA UFAM COMO UMA PREMISA PARA O
DIRECIONAMENTO DE SUAS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

ADRIANNE LINS GUIMARÃES

MANAUS
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

ADRIANNE LINS GUIMARÃES

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
DO MUSEU AMAZÔNICO DA UFAM COMO UMA PREMISSE PARA O
DIRECIONAMENTO DE SUAS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração em Estratégia e Organizações.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Daniel Ferreira de Castro

MANAUS
2018

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

G963p Guimaraes, Adrienne Lins
Proposta de Gerenciamento da Cultura Organizacional do Museu Amazônico da UFAM como uma premissa para o direcionamento de suas políticas organizacionais / Adrienne Lins Guimaraes. 2018
137 f.: il.; 31 cm.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Ferreira de Castro
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Cultura Organizacional. 2. Práticas de Gestão. 3. Plano Museológico. 4. Diagnóstico Organizacional. I. Castro, Prof. Dr. Daniel Ferreira de II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelas inúmeras bênçãos, pela proteção diária e principalmente pelo dom da vida.

À minha família, pelo amor, pelo companheirismo, compreensão e incentivos e orações.

Agradeço aos participantes da banca, ao Prof. Dr. Waltair Vieira Machado e à Profa. Dra. Maria Helena Ortolan, que pelas críticas sempre construtivas, contribuíram diretamente para a melhoria e o aprimoramento técnico-científico desta pesquisa.

A meu orientador, Prof. Dr. Daniel Ferreira de Castro, pela disponibilidade, críticas, orientações, apoio e compreensão em todos os momentos.

Aos amigos do Museu Amazônico, em especial ao Prof. Leandro Coelho de Aguiar e ao Museólogo Saulo Rocha, por todo o apoio e contribuição em relação a esta pesquisa.

Aos colegas do mestrado, em especial ao Diego de Araújo Batista, meu maior incentivador, e ao Hugo Luiz da Silva Lima e Glauce Lindoso pela parceria ao longo do curso.

Agradeço aos professores vinculados ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, pelas contribuições acadêmicas durante esse Programa.

RESUMO

As organizações, sejam públicas ou privadas, estão buscando cada vez mais melhorias contínuas em suas áreas de atuação, sendo a mudança organizacional consequência da própria dinâmica da organização. O termo cultura organizacional tem sido relacionado cada vez mais com processos de gestão, pois remete ao modo como os membros de uma organização compartilham valores orientadores de sua forma de pensar, agir e se comportar no contexto em que atuam. Decisões estratégicas, elaboração de planejamentos e a execução das atividades podem ser diretamente influenciadas pelo modo de como a organização age. O objetivo desta pesquisa é identificar a cultura organizacional do Museu Amazônico, órgão suplementar da Universidade Federal do Amazonas, com suas peculiaridades e características que serão analisadas a partir de uma análise qualitativa com base na metodologia de FLEURY, e quantitativa a partir dos valores e das práticas organizacionais extraídos do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO. Desta forma, conhecer os fatores que precisam ser trabalhados a fim de propiciar um ambiente mais favorável às atividades realizadas, e para a elaboração e implantação do Plano Museológico e de um planejamento estratégico de médio e longo prazo. A Metodologia aplicada se deu por meio de levantamento bibliográfico e documental referente ao tema, e da aplicação do questionário IBACO a todos os servidores e bolsistas do órgão suplementar em questão. As questões utilizadas buscavam avaliar sete itens, sendo eles: valores de profissionalismo cooperativo, valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, valores de profissionalismo competitivo e individualista, valores associados à satisfação e bem-estar dos funcionários, práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento e práticas de promoção do relacionamento interpessoal. Através da análise dos resultados das avaliações qualitativa e quantitativa acima descritas, utilizou-se a análise SWOT para diagnosticar a cultura organizacional, identificando os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades presentes nesta Cultura. Como resultado da pesquisa apresenta-se proposta de plano de ação baseado na técnica 5W1H para o gerenciamento da Cultura Organizacional do Museu Amazônico por meio de projetos e ações, a fim de torná-la forte o suficiente para colaborar e se adaptar às políticas organizacionais que serão implantadas com a elaboração do Plano Museológico como instrumento de Planejamento Estratégico para a instituição.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Práticas de Gestão, Plano Museológico, Diagnóstico Organizacional.

ABSTRACT

Organizations, public or private, are looking for more and more improvements in their areas of action, and changes in the organization is a consequence of the organization's own dynamics. The term Organizational Culture has been each day more associated with management processes, because it refers to how members of an organization share guiding values of how they think, act and behave in the context they operate. The objective of this research is to identify the Organizational Culture of the Amazonian Museum, a supplementary organ of the Federal University of Amazonas, through an analysis of its peculiarities and characteristics. The analysis is going to be from a qualitative analysis based on the FLEURY methodology, and a quantitative analysis from the values and organizational practices extracted from the Brazilian Instrument for the Evaluation of Organizational Culture (IBACO), in order to know the factors that need to be worked out in order to provide a more favorable environment for the activities and implementation of the Museological Plan. The Methodology is based on a bibliographical and documentary search, and on the application of the IBACO questionnaire to all the employees and co-works of the Amazonian Museum. The questions used in IBACO sought to evaluate seven items: cooperative professionalism values, rigidity values in the hierarchical structure of power, values of competitive and individualistic professionalism, values associated with employee satisfaction and welfare, external integration practices, reward practices and training and practices to promote interpersonal relationships. Through the analysis of the results of the qualitative and quantitative evaluations described above, the SWOT analysis was used for a diagnosis of the organizational culture, in a way that was possible to identify the strengths, weaknesses, threats and opportunities present in the Culture. As a result of the research there is a proposed 5W1H action plan for managing the Organizational Culture of the Amazonian Museum through projects and actions, in order to make it strong enough to collaborate to the organizational policies that will be implemented with the elaboration of the Museological Plan as an instrument of Strategic Planning for the institution.

KEYWORDS: Organizational Culture, Organizational Diagnosis, Museological Plan, Management Practices.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definição de Organizações.....	21
Quadro 2: Pressupostos da Cultura de Schein.....	32
Quadro 3: Problemas de Adaptação externa e Sobrevivência.....	34
Quadro 4: Problemas de Integração Interna.....	35
Quadro 5: Funcionograma do Museu Amazônico.....	54
Quadro 6: Processos Finalísticos do Museu Amazônico.....	54
Quadro 7: Pontos Fundamentais de um Plano Museológico.....	66
Quadro 8: Especificação 5W2H.....	79
Quadro 9: Fatores do IBACO.....	85
Quadro 10: Profissionalismo Cooperativo - IBACO.....	96
Quadro 11: Profissionalismo Competitivo e Individualista - IBACO.....	97
Quadro 12: Satisfação e bem-estar dos servidores - IBACO.....	98
Quadro 13: Rigidez na Estrutura hierárquica do poder - IBACO.....	99
Quadro 14: Integração Externa - IBACO.....	100
Quadro 15: Recompensa e Treinamento - IBACO.....	101
Quadro 16: Promoção do Relacionamento Interpessoal - IBACO.....	101
Quadro 17: Análise SWOT da Cultura Organizacional do Museu Amazônico.....	108
Quadro 18: 5W1H para gerenciamento da Cultura Organizacional.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Intersecção entre a teoria da cultura e a teoria organizacional.....	24
Figura 2: Os níveis de Cultura de Schein.....	30
Figura 3: Modelo da dinâmica da cultura de Hatch.....	37
Figura 4: Níveis de manifestação da Cultura para Hofstede.....	40
Figura 5: Missão da Universidade Federal do Amazonas.....	50
Figura 6: Visão de curto, médio e longo prazo da Universidade Federal do Amazonas.....	51
Figura 7: Valores e Princípios da Universidade Federal do Amazonas.....	51
Figura 8: Organograma do Museu Amazônico.....	53
Figura 9: Processo de Planejamento de um Plano Museológico.....	67
Figura 10: Processo de Pesquisa.....	82
Figura 11: Idade e nível de escolaridade da Amostra.....	95
Figura 12: Tempo de casa da Amostra.....	96

LISTA DE SIGLAS

- ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção
- BSMA – Biblioteca Setorial do Museu Amazônico
- CONSAD – Conselho de Administração
- CONSUNI – Conselho Universitário
- FUA – Fundação Universidade do Amazonas
- IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
- IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus
- IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
- PROEG – Pró-Reitoria em Ensino de Graduação
- PROPESP - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- PROEXT - Pró-Reitoria de Extensão
- PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
- PROADM - Pró-Reitoria de Administração e Finanças
- PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
- PROTEC - Pró-Reitoria de Inovação
- PPGAS – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social
- SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- UFAM -Universidade Federal do Amazonas

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento Brasileiro de Análise da Cultura Organizacional – IBACO (versão reduzida).....	129
--	-----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS, PROBLEMA E HIPÓTESES.....	14
1.1.1 Geral.....	14
1.1.2 Específicos.....	14
1.1.3 Problema.....	15
1.1.4 Pressupostos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.1.1. Cultura, Organização e Cultura Organizacional: conceitos iniciais.....	18
2.1.2 Cultura organizacional e Liderança na ótica de Schein, modelo de Hatch e modelo de Hofstede.....	28
2.1.3. Cultura Organizacional no Setor Público e sua relação com a mudança organizacional.....	41
2.2 GESTÃO E PLANEJAMENTO DE MUSEUS	46
2.2.1 O Museu Amazônico da Universidade Federal do Amazonas.....	46
2.2.2 O Plano Museológico como Marco na Gestão de Museus.....	59
2.3 INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	69
2.3.1 Abordagem qualitativa: o modelo de Fleury com base nos estudos de Edgar Schein.....	70
2.3.2 Abordagem quantitativa: Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO.....	73
2.4. FERRAMENTAS DE GESTÃO	77
2.4.1 ANÁLISE SWOT.....	77
2.4.2 Metodologia 5W2H.....	79
3 METODOLOGIA	81
3.1 Classificação da Pesquisa.....	81
3.2 Objeto e Roteiro do Estudo.....	82
3.3 População e Amostra.....	84
3.4 Instrumento de Pesquisa Quantitativa - IBACO.....	84
3.5 Análise dos dados obtidos no questionário.....	86
3.6 Análise SWOT e Plano de Ação 5W1H.....	86

4 RESULTADOS	88
4.1 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS PRÁTICAS DE GESTÃO	88
4.1.1 Avaliação Qualitativa da Cultura Organizacional do Museu Amazônico.....	89
4.1.2 Avaliação Quantitativa da Cultura Organizacional do Museu Amazônico - IBACO.....	95
4.1.3 Análise SWOT: diagnóstico da Cultura Organizacional.....	102
4.1.3.1 Análise Interna.....	103
4.1.3.2 Análise Externa.....	107
4.1.4. Plano de Ação para Implementação e Gerenciamento da Cultura no Museu Amazônico.....	109
4.1.4.1 Resultados Esperados.....	114
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS.....	123

1 INTRODUÇÃO

O Museu Amazônico, órgão suplementar da Universidade Federal do Amazonas, tem sua missão fundamentada no tripé acadêmico da universidade pública brasileira: apoiar pesquisa, o ensino e a extensão sobre Amazônia, principalmente nas áreas de História, Antropologia e Arqueologia, que constituem o pilar científico do Museu.

A criação do Museu Amazônico está vinculada à própria história da Universidade Federal do Amazonas na região norte e no país, tendo sido criado em 1975, implementado em 1989 e inaugurado em 1991. Sua efetiva implementação associou-se ao esforço de historiadores de salvaguardar acervos materiais que pudessem registrar e interpretar a memória da constituição da Amazônia em seus diversos aspectos (socioeconômicos, políticos, étnicos, ambientais, etc.).

Desde sua criação, a visão central do Museu Amazônico é a de seguir as orientações museológicas de acordo com seu perfil universitário, definindo suas ações com ênfase na característica de ser um museu da universidade pública. Para tanto, o Museu Amazônico busca, como sua marca principal, a promoção de diversos diálogos intercientíficos/interculturais, por meio do reconhecimento de que a produção de conhecimentos na universidade deva ser plural em suas metodologias e linguagens e que deva saber respeitar outras formas de conhecimentos válidas para compreensão da região amazônica (Fonte: Relatório Condensado 2009-2017 UFAM).

Diante das particularidades apresentadas, inserido em um contexto de desenvolvimento acelerado e globalizado que requer constantes e necessárias inovações para que continue atingindo seus objetivos e finalidades institucionais, esta pesquisa busca analisar o papel da cultura organizacional na prestação dos serviços, no processo de tomada de decisões e no direcionamento das políticas organizacionais do Museu Amazônico.

No primeiro capítulo serão apresentados os conceitos gerais atinentes à cultura, organizações e cultura organizacional, relacionando-os com os processos de mudança nos meios interno e externo que as organizações sofrem e com a forma com que as pessoas se adaptam às condições variáveis que as cercam. Apresentar-

se-á também modelos de aplicação da Cultura Organizacional, e metodologias de avaliação ambos por meio de pesquisa bibliográfica.

Dando continuidade ao estudo e partindo de uma perspectiva macro, será apresentada a Universidade Federal do Amazonas – UFAM como um tipo especial de organização, e mais especificamente abordar-se-á o Museu Amazônico, órgão suplementar da UFAM, com suas especificidades e características que tendem a diferenciá-lo da perspectiva macro. Ainda no segundo capítulo será abordado questões atinentes a gestão e planejamento de Museus, com ênfase no Plano Museológico.

Em razão de o Museu Amazônico se apresentar de maneira particularizada, o quarto e último capítulo irá fornecer os resultados obtidos na pesquisa, através da avaliação da Cultura Organizacional do Museu Amazônico através da metodologia de FLEURY e do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO dispostas na parte teórica, da identificação de seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, e da proposição de melhorias e por meio de um plano de ação baseado no método *5W1H* para implementação e gerenciamento desta cultura organizacional, base para o sucesso do processo de tomada de decisões da gestão e direcionamento das políticas organizacionais.

1.1 OBJETIVOS, PROBLEMA E HIPÓTESES

1.1.1 Geral

Propor um plano de ação para o gerenciamento da Cultura Organizacional do Museu Amazônico, órgão suplementar da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, relacionando-a diretamente com as práticas de gestão e as políticas organizacionais da instituição, consubstanciado em uma avaliação que identifique seus pontos fracos e melhorias.

1.1.2 Específicos

- Apresentar e analisar os aspectos conceituais relacionados à cultura, organização e cultura organizacional, modelos de cultura organizacional, metodologias de avaliação e sua relação direta com as mudanças nas organizações;
- Analisar aspectos do Museu Amazônico da UFAM, suas diretrizes, regimento, fatores influenciadores na gestão quanto ao desenvolvimento de suas funções museais, bem como a cultura organizacional estabelecida;
- Apresentar o Plano Museológico como ferramenta de planejamento estratégico indispensável na gestão de Museus, relacionando-o à cultura organizacional;
- Avaliar a cultura organizacional do Museu Amazônico relacionando-a com as práticas de gestão atuais, identificando seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades;
- Propor um Plano de Ação para o gerenciamento dessa Cultura, para a otimização dos procedimentos atualmente aplicados no âmbito do Museu Amazônico.

1.1.3 Problema

A responsabilidade institucional do Museu Amazônico está definida pela sua capacidade científica em promover, de forma criativa, a interdisciplinaridade dos conhecimentos produzidos por agentes da universidade e por outros agentes em diálogo com a universidade, com objetivo de refletir a relevância da diversidade socioambiental da Amazônia em tempos de globalização.

Para tanto, cada vez mais são necessárias ferramentas de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensáveis para a identificação da vocação da instituição museológica e para a definição, ordenamento e priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento. Esta ferramenta se refere ao Plano Museológico, que constitui instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para atuação dos museus na sociedade. (Lei Nº 11.904/2009 – Estatuto de Museus).

Em um contexto macro, há cada vez mais uma recorrente quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais que, caso não sejam debatidos e aperfeiçoados pelas organizações, podem vir a tornar a interação social em uma problemática real e presente, capaz de afetar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, a interação social entre colaboradores, e o próprio entendimento de estratégia como uma perspectiva coletiva.

Assim, esta pesquisa busca investigar, a partir da análise dos últimos anos de atividades executadas no Museu Amazônico, seus resultados obtidos e planejamentos futuros, a influência da Cultura Organizacional no processo de formação de estratégia de gestão e direcionamento de políticas organizacionais, considerando que a instituição deve ter um trabalho gradual e efetivo em enfatizar ideias comuns, formas de pensar, valores e padrões que gerem resultados produtivos.

Requer-se, portanto, uma análise substancial da Cultura Organizacional do Museu Amazônico, capaz de potencializar e incitar maior prática cooperativa internamente e entre seus setores produtivos correspondentes, contribuindo para o fomento do ambiente de mudanças no âmbito institucional, tendo em vista a função social e o alcance que um museu universitário é capaz de atingir, sendo a questão impulsionadora do estudo a compreensão da forma que a análise e avaliação da

cultura organizacional pode auxiliar os gestores no processo de conhecimento, estruturação e planejamento dos processos organizacionais.

1.1.4 Pressupostos

- O processo de estratégia e tomada de decisões por vezes não leva em consideração as influências da Cultura Organizacional, o que gera falta de alinhamento e membros não comprometidos com a visão e missão da instituição;
- Não ter uma cultura bem definida na instituição gera a desmotivação e a falta de comprometimento dos servidores e colaboradores externos;
- Culturas diferentes geram problemas na comunicação e integração dos membros da instituição, tensões e conflitos;
- Ausência de um Plano Museológico consolidado capaz de contribuir para um planejamento adequado de ações em curto prazo e longo prazo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Por organização tem-se uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa (Maximiano,1992). A mudança organizacional é consequência da própria dinâmica da organização e da sociedade.

Verifica-se, nos dias de hoje, que as transformações nos diversos campos do conhecimento, resultado do acesso amplo e facilitado às informações e às novas tecnologias, tem o condão de impor novos padrões socioculturais, novas exigências e mudanças simultâneas nas organizações para que as mesmas sejam capazes de enfrentar as influências na sua dinâmica interna e externa e desenvolvam os ajustes necessários para se adaptar à essas novas condições impostas.

Neste contexto de transformações, segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de

si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais. Freitas (1991) utiliza o conceito de Schein (1984) para definir cultura organizacional, onde esta significa princípios que grupos organizacionais têm inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Com a missão de atuar como órgão de apoio à pesquisa, ao ensino e à extensão, nas áreas fundamentais para o conhecimento da Amazônia e de suas culturas (Resolução n.012/2007 CONSAD), o Museu Amazônico, para alcançar seus objetivos institucionais voltados à produção do conhecimento e ao interesse público, enfrenta a necessidade de desenvolver mudanças organizacionais como forma de crescimento e abrangência social, reformulando-se para se adaptar aos novos contextos sem tornar-se defasado.

Considerando os investimentos e o empenho realizados nos diversos setores da Universidade Federal do Amazonas referentes à atividade museológica, percebe-se que há ainda um tímido aproveitamento dos resultados de pesquisas e difusão do conhecimento entre alunos, pesquisadores e para a própria sociedade, fazendo-se necessário viabilizar mecanismos que permitam a este museu universitário exercer seu papel como agente de propagação intelectual de assuntos relacionados à Amazônia.

Considerando ainda que se encontra em andamento a elaboração de um plano museológico para o Museu Amazônico, tido como uma ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para atuação dos museus na sociedade (Lei Nº 11.904/2009 – Estatuto de Museus), necessário se faz otimizar em primeiro plano a cultura organizacional do órgão, para que todos forneçam suporte em busca de resultados mais produtivos e rentáveis para a sociedade como um todo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico da pesquisa e fundamentar as contribuições da cultura organizacional para os processos de gestão. Assim, buscaram-se no campo do conhecimento as principais referências na definição do conceito, dimensões e elementos, bem como a aplicação de modelos ou tipologias relacionados à cultura e valores organizacionais.

2.1 ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 CULTURA, ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS INICIAIS

Antes de iniciar com o estudo sobre Organização e Cultura Organizacional, necessário se faz contextualizar sua dinâmica com o que vem a ser Cultura, conceito que, nos últimos tempos, tem se tornado polissêmico, sendo temática de amplos debates nas áreas de ciências humanas, principalmente no campo da sociologia e antropologia.

Para a Sociologia, cultura é tudo aquilo que resulta da criação humana, como ideias, costumes, leis, crenças morais e conhecimentos adquiridos a partir do convívio social. Toda sociedade, simples ou complexa, tem sua própria cultura, que nasce com a função de satisfazer as necessidades humanas, limitar normativamente essas necessidades e, por vezes, implicar em alguma forma de violação da condição natural do homem. (CAMARGO, 2017)

Apresentando o conceito antropológico de Cultura segundo a visão do autor Luiz Gonzaga de Mello, em sua obra intitulada Antropologia Cultural, BATISTA (2010), faz um levantamento das principais acepções do termo Cultura, que pode se desdobrar em cultura objetiva, subjetiva, material, não-material, real e ideal.

Por cultura objetiva tem-se a cultura manifesta, que cria situações particulares como hábitos, aptidões, ideias, comportamentos, artefatos, objetos de arte, ou seja, todo conjunto da obra humana de modo geral. A cultura subjetiva, não-manifesta, é a que fornece padrões individuais de comportamento firmado em conjunto de valores, conhecimentos, crenças, aptidões, qualidades e experiências presentes em cada indivíduo.

A cultura material é a habilidade de manipular e construir, partindo-se da premissa que toda cultura pode ser vista como um produto e um resultado. Cultura não-material é a cultura transmitida pela intenção, onde as ações humanas são providas de conteúdo e significados, mesmo antes de serem construídas ou manipuladas. São, portanto, demonstrados através de hábitos, aptidões, ideias, crenças, conhecimentos e vários outros significados.

Por fim, tem-se a cultura real, tida como algo que as pessoas criam de forma concreta em sua vida cotidiana e social, e cultura ideal, baseada no objetivo de cada pessoa, isto é, no conjunto de comportamento que as pessoas dizem e acreditam que deveriam ter.

Nas palavras de BATISTA (2010), a cultura que diferencia os povos e uma nação da outra, é o que faz com que sejamos autênticos, pois somos produtos do meio e produtos para o meio, assim pertencemos a um processo coletivo e não individual onde nossas experiências cristalizadas entram em confronto com as novas e fazem com que o ser mais “culto” não seja isento de mudanças e evoluções.

Em uma outra perspectiva antropológica, Eric Wolf *apud* MINTZ (2010) sugere que é possível que um mesmo grupo humano possa ter mais do que uma cultura, diversificar sua abordagem em relação à vida, ampliando seu campo de manobras através de um processo de generalização, assim como é possível que um grupo humano se especialize, restringindo-se a um conjunto de formas culturais e evitando quaisquer alternativas possíveis. Na formulação do autor, os termos são definidos como se segue:

Por cultura eu entendo as formas desenvolvidas historicamente através das quais os membros de uma determinada sociedade se relacionam entre si. Por Sociedade eu entendo o elemento de ação, de manobras humanas dentro de um campo constituído pelas formas culturais, de manobras humanas que almejam tanto a preservação de certo equilíbrio de oportunidades e riscos na vida quanto a sua mudança. A maioria dos antropólogos ‘culturais’ considera as formas culturais tão limitadoras, que terminam por negligenciar inteiramente o elemento de manobras humanas que flui através dessas formas e em torno delas, pressionando-os contra seus limites ou desempenhando diversos conjuntos de formas contra o meio... A cultura passada certamente estrutura o processo de percepção, mas a manobra humana não é sempre consciente e racional: ao considerarmos os dois aspectos – a visão das formas culturais definindo o campo de manobras humano, e a visão da manobra humana sempre exercendo pressão sobre as limitações inerentes às formas culturais – podemos chegar a uma forma mais dinâmica de apreensão das verdadeiras tensões da vida.

Assim, pode-se considerar que as interações sociais fazem surgir pressupostos básicos que são eleitos como uma forma válida de se comportar, resultado de experiências coletivas, cotidianas e informais, por vezes não deliberadamente planejadas, até serem consolidadas pelo grupo passando a constituir um arcabouço cognitivo que é expressado por traços comportamentais característicos que confere ao grupo uma própria identidade.

Nesse sentido, para ZAGO (2013), cultura pode ser entendida como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade, que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos que, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes o porquê dos procedimentos não é explicável. São apenas aceitos como certos, sem questionamentos. O comportamento social de um grupo ou comunidade é a manifestação da sua cultura, com identidade própria.

As organizações, por sua vez, são compostas por pessoas convivendo em grupos. São formadas por pessoas, que não serão estudadas como indivíduos isolados, mas sim como pessoas inseridas em grupos, um ou vários grupos sociais, consideradas micro sociedades, permeadas pelos mesmos elementos que constituem as interações sociais. Compreendem sistemas culturais, simbólicos e imaginários, compostos por valores e normas que orientam o comportamento de seus membros.

Considerando o grupo humano no âmbito organizacional, é possível admitir que cada organização possui experiências, história e interesses próprios, constrói estruturas e adota tecnologias e processos de trabalho próprios e, por conseguinte, seus membros, enquanto componentes de um corpo organizacional, possuem necessidades imperativas semelhantes e desenvolvem conhecimentos, habilidades, valores e sentimentos peculiares (ZAGO,2013).

Modernamente, vive-se em torno de organizações grandes, complexas e formais, em que as pessoas são constantemente influenciadas pelas organizações e pelas relações que se estabelecem entre elas, no contexto em que estas organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura. Essas condições organizacionais, divididas em sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais, conforme explicita SCHULTZ (2016) *apud* Souza (2012):

[...] as organizações existem e se desenvolvem sob determinadas condições: mais especificamente, sob condições sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais. Por isso, elas mesmas são estruturas contingentes e contextuais. Isso implica que elas não são plenamente moldáveis, planejáveis, controláveis e racionais como, frequentemente, pensamos ou desejamos e como, normalmente, pressupõem as políticas e ações tecnocráticas. Assim, as organizações apresentam determinadas condições que limitam a racionalidade, a previsibilidade, o planejamento e controle delas e dos seus resultados.

Em razão de possuírem dimensões concretas e abstratas (ou tangíveis e intangíveis), as organizações podem significar muitas coisas ao mesmo tempo, dependendo da perspectiva de análise. O quadro 1 apresenta algumas definições de organizações de renomados autores que refletem diferentes perspectivas teóricas, de acordo com o compilado realizado por SCHULTZ (2016):

Quadro 1 – Definição de Organizações

Organização, organon em grego, quer dizer “ferramenta ou instrumento” (MORGAN, 1996, p. 24).
“Duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 4)
As organizações são identificadas como possuindo quatro elementos principais: “pessoas, divisão do trabalho, limites de atuação e objetivos” (SILVA, 2013, p. 43).
“[...] é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam” (JONES, 2010, p. 7)
As organizações, de qualquer tipo, grandes ou pequenas, públicas ou privadas, possuem algumas características em comum: são “entidades sociais”; são “orientadas por metas”; são “projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas”; são “ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2014, p. 12)
Organização é muito mais do que somente organogramas e um conjunto de cargos gerenciais e pode ser pensada como “uma casa a ser habitada por seres humanos” ou um “complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano”. A organização pode ser considerada, portanto, como um “sistema de papéis” que proporciona aos membros deste sistema tomar decisões (SIMON, 1965, p. 17).
Uma organização é “um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas” (BARNARD, 1938, apud CARAVANTES, 1998, p. 26).
“Uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em

conjunto em uma atividade comum” (DRUCKER, 1994, apud CARAVANTES, 1998, p. 27).
Organização é um “subsistema estrutural e material” e um “subsistema simbólico”. O primeiro está relacionado à função produção e segundo às representações individuais, sendo o poder a forma utilizada para mediar as relações entre estes dois subsistemas e com isso gerar o que o autor chama de “ordem organizacional” (CHANLAT, 1996, p. 40).
A definição de organização está condicionada primeiramente à existência de uma “meta específica”, o que diferencia este sistema de outros sistemas sociais. Entretanto, para ser definida como um sistema social, uma organização deve possuir uma “estrutura descritível”, em duas dimensões: a “cultural e institucional” como “padrão de valores” do sistema; e os “papéis” dos grupos e indivíduos no funcionamento da organização (PARSONS, 1967, p. 44).
Sandroni (1994, p. 248) define uma organização como um “Conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) [...] Consiste num sistema por meio do qual os desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados.”
Uma organização é uma “estrutura social racionalmente organizada”, também definida como uma organização formal ou burocrática (MERTON, 1967. p. 57).
Organizações são “constructos sociais” em que são importantes as instalações físicas, as relações interpessoais, a natureza humana e as relações externas. O autor ressalta a importância da cultura (valores, crenças e regras de conduta) na organização, o que a caracteriza como “organismo vivo”, “contextualizado”, “sistêmico”, “complexo” e como “seres que aprendem” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 27).

Fonte: Introdução à gestão de organizações. Glauco Schultz, 2016.

Além dos mais variados conceitos, pode-se apresentar diferentes tipos de estruturas organizacionais, de representações genéricas das possíveis configurações das organizações. De acordo com SCHULTZ (2016) *apud* CHIAVENATO (2000):

Os níveis hierárquicos são responsáveis pelo funcionamento adequado de qualquer organização e pela solução dos problemas enfrentados diariamente pelos seus integrantes. Os problemas nas organizações podem variar conforme (1) o tipo de produto ou serviço ofertado e o ambiente em que a organização está inserida; (2) a localização e o tamanho da organização; e (3) o estilo dos gestores e a história da organização. Os níveis hierárquicos de gestão podem ser (1) inteiramente formalizados; (2) parcialmente formalizados; ou (3) não formalizados. Enfim, as funções exercidas nesses níveis podem ser de responsabilidade (1) de algumas pessoas; (2) de uma pessoa específica; ou (3) de um grupo de pessoas que age e decide coletivamente. A combinação das diferentes características dos

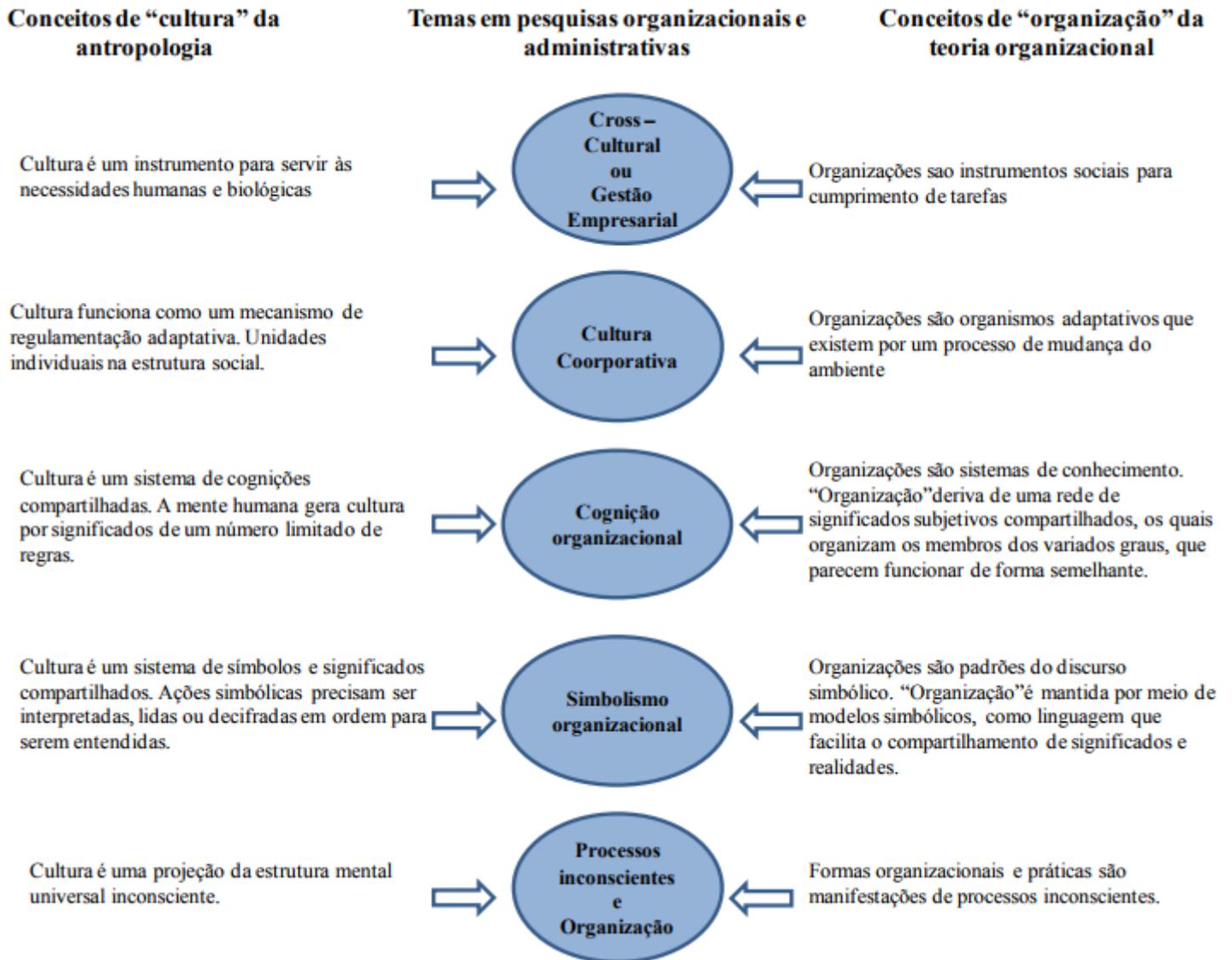
níveis organizacionais de determinada organização irá resultar em uma multiplicidade de tipos – ou seja, uma tipologia – de estruturas organizacionais. A tipologia, neste caso, seria definida como “uma classificação das organizações de acordo com uma ou mais variáveis que servem de critérios ou padrões para facilitar a análise comparativa.

Considerando que as organizações têm diferentes objetivos e finalidades, cada uma reflete o ambiente ao seu modo, constituindo-se com um formato estrutural único, que, na maioria das vezes, não é uma estrutura mecânica, pré-fabricada. As organizações tendem a possuir uma estrutura orgânica, capaz de promover flexibilidade para que as pessoas iniciem mudanças e possam se adaptar às condições variáveis que as cercam.

Em meio às constantes mudanças no meio externo e interno nos mais diversos tipos de organizações, é inegável a relação existente entre cultura e organizações, relação esta retratada com popularidade desde a década de oitenta por revistas de sucesso que tratavam da cultura corporativa. Na base desta relação, teóricos e praticantes tomavam consciência da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão das organizações, fortalecendo a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas, sendo um fator de estratégia que não poderia ser ignorado.

Smircich (1983) representa a relação existente entre a teoria da cultura e a teoria organizacional conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1 - Intersecção entre a teoria de cultura e a teoria organizacional.



Fonte: Smircich, 1983.

Dessa forma, Smircich (1983) identificou que o uso do conceito “cultura” em estudos organizacionais apresentava duas direções: cultura como uma variável e cultura como uma metáfora, de acordo com o interesse de cada pesquisa. Nas duas primeiras intersecções, cultura é uma variável organizacional, dependente ou independente, interna ou externa. E nas três intersecções seguintes, cultura é como uma metáfora para a contextualização organizacional.

Nesse contexto, as análises de fator cultural, de acordo com Smircich (1983), fazem reconhecer que tanto a prática da pesquisa organizacional quanto a prática da gestão empresarial são expressões culturais, produtos de um determinado contexto sócio-histórico, com atenção a valores como eficiência, ordem e a própria organização em si.

O trabalho precursor de Smircich (1983) permitiu à sociologia e antropologia, bases disciplinares da cultura organizacional, a definição de duas abordagens distintas para os estudos: uma abordagem funcional, na qual a cultura emerge do comportamento coletivo, e uma abordagem semiótica, na qual a cultura reside em interpretações e cognições individuais (GUZI, 2011).

A autora defende que as organizações são formadas por um conjunto de pessoas que compartilham crenças, valores e pressupostos que as levam a construir interpretações dos seus próprios atos e dos atos dos outros. Pelo compartilhamento do dia-a-dia, há uma rotinização das atividades, que se tornam internalizadas e atestam uma certa estabilidade quanto ao grupo social. Todos esses fatores unidos são produto de uma história comum, e mesmo que haja a saída de muitos dos atores, esse caráter tende a permanecer (SMIRCICH, 1983).

Cultura como variável é, então, atributo possuído pelas organizações, e como metáfora, descreve o que as organizações são. Freitas (2017) *apud* Cameron (2008) explica que considerar cultura organizacional como variável implica em analisá-la como um predicativo de resultados organizacionais, tal qual a eficácia, que permite ser definida, instrumentalizada e estrategicamente estruturada para que possa ser gerenciada e modificada de acordo com os objetivos da organização. Considerada como metáfora, a cultura organizacional implica em um conceito a ser explicado em uma conjuntura política das organizações, abrangendo questões de poder, controle social ideológico ou a importância da construção do vínculo e imagem.

De acordo com Freitas (2007), a explicação mais aceita para a evolução das pesquisas e debates quanto a questão cultural nas organizações relaciona-se com o declínio de produtividade e lucratividade ocorrido nas empresas americanas nos anos 80, e o ganho da competitividade japonesa, em que se atribuiu o sucesso econômico do Japão aos seus valores nacionais, como a obediência, subordinação do indivíduo ao grupo, valorização do trabalho em equipe, tradição, disciplina, entre outros.

Outra explicação é manifestada por Hofstede (1986 apud FREITAS, 2007) o qual atribui parte do avanço das pesquisas a própria abordagem da teoria das organizações na busca por análises em pontos fortes e fracos e desenvolvimento de uma visão empresarial global, não focada apenas em subsistemas, mas no sistema organizacional como um todo para garantir a sobrevivência das empresas.

Por meio da revisão sobre o tema, verificou-se que, até meados dos anos 90, as pesquisas sobre cultura organizacional buscaram a definição do conceito e investigação do uso pelas ciências como sociologia, antropologia e administração. Após os anos 90, no contexto do período industrial e de globalização, os estudos, principalmente da administração moderna, buscaram as contribuições do conceito de cultura organizacional para a identificação de potencialidades de melhorias nas organizações, como desempenho e mudanças organizacionais. Assim, a tendência das pesquisas está na associação fenomenológica à estrutura funcionalista da cultura organizacional.

Estudar cultura organizacional pode ser considerado o meio para se apontar questionamentos mais sérios a respeito dos modelos que permitem compreender e trabalhar as organizações. Pois as dificuldades encontradas por pesquisadores ao tentar captar a essência de certos fenômenos organizacionais ou os obstáculos enfrentados por administradores ou consultores para implantar processos de mudanças, tecnicamente bem justificados, mas que não conseguem decolar, indicam a necessidade de incorporar a questão da cultura organizacional. Estas mudanças vêm requerendo uma nova forma de pensar, quebra de paradigmas e de resistências, já que os empregados, de executores passam a ser protagonistas das estratégias e ações desenvolvidas pelas organizações. (DIAS, 2013)

Dessa forma, analisa-se a cultura organizacional como uma construção social, resultante do compartilhamento de valores, normas, crenças, modos de pensar, entendimentos e orientações entre os integrantes de uma organização. Chiavenato (1999, p.138), define cultura organizacional como:

[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de

autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Cada organização cultiva e mantém sua própria cultura, com suas devidas peculiaridades. Para analisar e intervir em uma organização necessário se faz englobar todos os componentes organizacionais com foco no perfil dos líderes/gestores, clientes/beneficiários, nos ritos e símbolos presentes nas relações, nos tipos de comunicação adotados, na filosofia que guia a política de gestão, no clima organizacional, na coerência entre a missão da organização e nas atitudes comportamentais de seus componentes, além de inúmeros fatores significativos para a visualização da cultura organizacional.

Assim, ao se tratar de cultura organizacional não se pode deixar de pensar no ambiente da organização, na satisfação ou descontentamento dos seus membros, nos meios utilizados para atingir suas metas, isto é, como está o clima da organização face à cultura desenvolvida ao longo do tempo. O trabalho desenvolvido nas organizações cria características próprias e se realiza com base nos princípios da cultura da organização (CASTRO, 2003).

Esse conjunto de significados do ambiente pode caracterizar a cultura como forte, quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas, ou fraca, quando ocorre o contrário. Com isso percebe-se a importância do universo simbólico da organização, pois ele proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente. (FREITAS, 2010).

Freitas (2010) complementa que a concretização da cultura se dá por meio de seus elementos, que fornecem aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intraorganizacionais. A assimilação destes elementos é efetuada de várias formas, entre elas a linguagem, o que lhe dá um caráter concreto, necessário para o entendimento entre os indivíduos. Os elementos mais citados na cultura são os valores, as crenças e pressupostos, os ritos e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas e a comunicação.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da corporação no dia a dia e que

direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. O alcance de objetivos está estritamente ligado à proposta de missão da empresa, e é a cultura que define essa missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos do negócio. Para isso a cultura precisa estar alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da empresa como planejamento, organização, direção e controle.

Vista a sua relevância, a cultural organizacional tem funções básicas na organização, como: (1) estabelecer limites de atuação e definir papéis; (2) fornecer senso de identidade; (3) tornar a organização estável; e (4) preservar a memória e o histórico organizacional. Por fim, a estreita relação entre a cultura e o desempenho organizacionais tem despertado cada vez mais o interesse, não somente de gestores, como também de pesquisadores, e passou a constituir nos últimos anos um dos principais temas nos estudos organizacionais (SCHULTZ, 2016, *apud* AIDAR et al., 1995).

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA NA ÓTICA DE SCHEIN, MODELO DE HATCH E MODELO DE HOFSTEDE

Considerando a existência de uma pluralidade conceitual sobre cultura organizacional, neste tópico serão apresentadas as abordagens de renomados autores na área de cultura organizacional, que contribuíram bastante para o desenvolvimento organizacional com suas pesquisas e análises, cada qual contemplando o enfoque da área organizacional relacionada principalmente com a questão antropológica de cultura e que se relacionará diretamente com o enfoque desta pesquisa.

Edgar Schein, psicólogo social e consultor organizacional, em suas obras, busca evidenciar a dinâmica de carreira, cultura organizacional, a relação desta com a liderança, processo de pesquisa, organização de mudança, desenvolvimento organizacional, entre outros. Em alguns de seus livros, o autor revela novos conceitos sobre cultura e mostra a importância de alguns atores no papel de construção de uma relação dentro da organização, bem como os pontos importantes sobre os objetivos empresariais e a mudança organizacional (ELAINA, 2013).

Em sua obra *Cultura Organizacional e Liderança*, de 2009, o autor destaca a importância da Cultura Organizacional como conceito explanatório, relacionado ao

por que as coisas acontecem nas organizações, afirmando que cultura e liderança são “dois lados da mesma moeda”, variável crítica para definir o sucesso ou fracasso de uma organização. Quanto antes se entender a dinâmica de uma certa cultura, menos tensão se formará quando as pessoas na organização se depararem com comportamento não familiar e aparentemente irracional, seja na posição de subordinados, gerentes, líderes ou membros de diferentes ocupações.

Na estreita relação entre Cultura e Liderança, SCHEIN (2009) destaca a importância dos líderes em criar e gerenciar a cultura. O líder deve entender a dinâmica da cultura, perceber suas limitações e desenvolvê-la adaptativamente, inclusive ao ponto de destruí-la quando a mesma se tornar disfuncional. Neste sentido, pra SCHEIN (2009):

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçados.

SCHEIN (2009), aplicando o conceito de cultura a grupos, organizações e profissões, entende que qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura, que além do elemento compartilhamento, compreenderá na palavra *cultura* elementos de estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração.

Por estabilidade estrutural, cultura implica algum nível de estabilidade estrutural no grupo, capaz de defini-lo e que dificilmente será abandonada, visto que os membros do grupo valorizam a estabilidade, que os fornecesse significado e previsibilidade. Quanto à profundidade, cultura é a parte mais profunda de um grupo, menos tangível e visível que as demais. No tocante à extensão, tem-se que a cultura é universal, influenciando todos os aspectos que uma organização lida com seus objetivos, seus ambientes e operações. A quarta característica, referente a padronização ou integração, revela a cultura como um todo coerente, capaz de tornar o ambiente o mais sensível e em ordem possível, formando padrões e levando ainda mais à estabilidade.

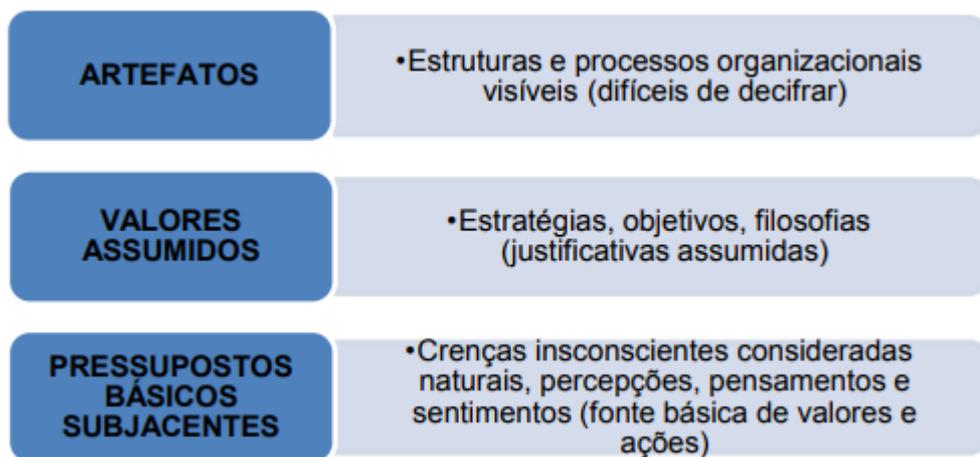
Uma definição formal de Cultura Organizacional, de acordo com SCHEIN (1984), é que:

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

Nesta definição formal de sua cultura, as organizações passam ainda por um processo de socialização, visto que, quanto um grupo forma sua cultura, os elementos desta cultura serão transmitidos às novas gerações de membros dos grupos, podendo ser um mecanismo de controle social e base para, de algum modo, manipular os membros em percepção, pensamentos e sentimentos.

Aprofundando-se no conceito realizada por SCHEIN (1984), pode-se extrair três componentes básicos/níveis, que ele denota como essenciais à compreensão da cultura organizacional, de acordo com a Figura abaixo:

Figura 2 – Os níveis de Cultura de Schein



Fonte: SCHEIN, 2009

Os artefatos representam o nível mais visível e se relacionam com o modo com que as estruturas e os processos de cada cultura organizacional se comportam, são as primeiras visualizações das características peculiares de um grupo. Schein (1984) exemplifica por artefatos “o ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios e demais locais de trabalho, a

maneira de se vestir das pessoas, padrões visíveis e audíveis de comportamento(...).”.

Segundo o autor, os artefatos traduzem a expressão da cultura organizacional de uma empresa, porém, em um primeiro momento, não explicam por si os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização. Podem assim ser compreendidos como variáveis de fácil percepção, porém podem ser enganadores, na medida em que são difíceis de interpretar pela maneira correta. Neste sentido, para SCHEIN (1984):

Podemos descrever “como” um grupo estrutura seu ambiente e “quais” os padrões de comportamento são discerníveis entre os membros, mas com frequência não podemos entender a lógica subjacente – “por que” o grupo se comporta do modo como o faz. Para analisar *por que* os membros do grupo se comportam do modo como o fazem, buscamos frequentemente os **valores** que regem o comportamento (...).

O segundo fator de uma análise de cultura são as crenças e valores expostos, que tem maior identificação na cultura organizacional presente e fundamenta o comportamento dos indivíduos em um grupo. Schein (2009) os define como: “Estratégias, objetivos, filosofias”. Pode-se afirmar que estas crenças e valores expostos são soluções propostas por líderes que auxiliam as decisões organizacionais, em um nível menos difundido. São manifestos racionais de comportamento que se apresentam de maneira idealizada.

Para entender as implicações dos valores e mostrar como eles se relacionam em comportamento aberto, deve-se procurar as suposições e premissas básicas em que a organização está baseada. Neste sentido as crenças e valores expostos seriam a etapa de validação ao surgimento das suposições básicas (SCHEIN,2009).

O nível mais profundo de cultura seria o dos Pressupostos fundamentais, que são crenças tipicamente inconscientes consideradas naturais. Os pressupostos são exposições mais profundas, assumidas como verdadeiras, que criam o padrão das cognições, percepções e sentimentos demonstrados pelo grupo. Geralmente não sofrem mudanças ou transformam-se muito lentamente. Se não se entender o que ocorre nesse nível mais profundo, não se pode realmente decifrar o significado dos fenômenos mais superficiais. De acordo com SCHEIN (1984):

Para *entender* de fato uma cultura e se assegurar de modo completo dos valores e do comportamento aberto do grupo é imperativo ir mais fundo, descobrir os **pressupostos fundamentais**, que tipicamente são inconscientes, mas determinam o modo como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (...). Pressupostos admitidos como inquestionáveis são tão poderosos porque eles não são submetidos a debates e confrontos como os valores manifestos, ou esposados.

Na concepção de Schein (2009), a cultura organizacional é compreendida como uma aprendizagem compartilhada por um grupo determinado, é o ato de compartilhar os pressupostos básicos padronizados válidos entre os membros de um grupo. Considerando que a cultura está em constante transformação, através do aprendizado gerado ao se relacionar e interagir com o ambiente externo, ocorrem mudanças culturais nos artefatos e valores, sem que, no entanto, o mesmo aconteça nos pressupostos básicos, visto terem estes a função de defender o grupo das incertezas. Os pressupostos básicos subjacentes são descritos de acordo com o disposto no quadro:

Quadro 2: Pressupostos da Cultura de Schein

1.A natureza da realidade e da verdade	Os pressupostos compartilhados que definem o que é real e o que não é; o que é um fato de natureza física e de natureza social; como, na sua essência, a verdade deve ser determinada; se a verdade é revelada ou descoberta.
2.A natureza do tempo	Os pressupostos compartilhados que definem o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é definido e medido; quantos tipos de tempos há; a importância do tempo na cultura.
3.A natureza do espaço	Os pressupostos compartilhados do espaço e a distribuição; como o espaço é alocado e apropriado; o significado simbólico do espaço ao redor das pessoas; o papel do espaço na definição dos aspectos de relacionamentos, como por exemplo o grau de intimidade ou definições de privacidade.
4.A natureza da natureza humana	Os pressupostos compartilhados definem o que significa ser humano e quais atributos humanos são considerados intrínsecos ou básicos. A natureza humana é boa, má, ou neutra? Os seres humanos são passíveis de perfeição ou não?
5.A natureza da atividade humana	Os pressupostos compartilhados que definem o certo a ser feita pelos seres humanos em relação ao seu meio ambiente, com base em pressupostos anteriores sobre a realidade e a natureza da natureza humana. Na orientação básica da vida, qual o nível adequado de atividade ou passividade? No nível organizacional, como a organização está relacionada ao seu meio ambiente? Qual a linha divisória entre o trabalho e o lazer?
6.A natureza dos relacionamentos humanos:	Os pressupostos compartilhados que definem a conduta básica adequada para os relacionamentos, para a distribuição de poder e para o amor. A vida é colaborativa ou competitiva, individualista, de colaboração em grupo ou comunitária? Qual o contrato psicológico adequado entre empregadores e empregados? A autoridade se baseia, por princípio, na autoridade tradicional e linear, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais os pressupostos básicos para fundamentar os conflitos a serem resolvidos e as decisões a serem tomadas?

Fonte: ARRUDA, 2006 *apud* Schein, 1997.

SCHEIN (2007) destaca a importância dos pressupostos como determinantes do sucesso ou fracasso em iniciativas que buscam incrementar o desempenho de

uma organização, na definição da missão e estratégias adotadas, “bem como em atos ligados ao ambiente interno da organização, como na implementação de novos sistemas e métodos de trabalho”.

Através de entrevistas complexas, da observação e da investigação conjunta, busca-se compreender a cultura organizacional através dos pressupostos, investigando as relações hierárquicas da empresa, se são de dominação, submissão ou harmonia, se as regras de comportamento são reveladas pela organização e como são as relações humanas, se a vida organizacional é cooperativa, competitiva ou individualista, etc. (ARRUDA, 2016)

Schein (1984), analisando a cultura de determinados grupos pode constatar que determinados elementos culturais são definidos como soluções aprendidas de problemas, em que existem dois tipos de situações de aprendizagem:

(1) situações positivas de solução de problemas, que produzem reforço positivo ou negativo conforme a solução tentada funciona ou não; (2) situações de evasão de angústia, que produzem reforço positivo ou negativo conforme a solução tentada contribui ou não para se livrar de alguma angústia. (...) Para captar de modo abrangente a importância da redução da angústia na formação da cultura, devemos considerar em primeiro lugar a necessidade humana de ordem e consistência, que atua como supremo motivador de uma linguagem comum e de categorias compartilhadas de percepção e pensamento.

Para o autor, uma das funções cruciais da liderança é prover diretrizes nesses momentos de angústia, quando os modos habituais de fazer as coisas não mais funcionam, ou quando uma dramática mudança do ambiente requer novas respostas. Quando isso ocorre, a liderança deve assegurar a descoberta de novas e melhores soluções, e prover alguma segurança para ajudar o grupo a tolerar a angústia de abandonar respostas velhas e estáveis, enquanto as novas são aprendidas e postas em teste (SCHEIN, 1984).

Neste sentido, se os elementos de uma cultura se tornarem disfuncionais, é função da liderança ter a capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente, para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de forma que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante (SCHEIN, 2009)

É possível os líderes criarem a cultura, bem como a cultura definir os líderes. O líder deve entender a dinâmica da cultura, perceber suas limitações e desenvolvê-

la adaptativamente, a ponto de, à medida que o grupo passar por dificuldade de adaptação em seu ambiente, a liderança atue para resolver a questão.

Os pressupostos fundamentais subjacentes à cultura de origem dos fundadores da organização determinarão em larga medida as formulações iniciais da missão central da organização, dos objetivos, meios critérios e estratégias de ocasião, no sentido de que essas maneiras de fazer as coisas serão as únicas com as quais os membros do grupo estarão familiarizados. Mas na medida em que a organização desenvolve sua própria experiência de vida poderá começar a modificar os pressupostos originais (SCHEIN, 1984).

É a partir das experiências vividas pelas organizações que vão se constatando problemas de adaptação externa, referentes àqueles que determinam a sobrevivência do grupo no ambiente, e problemas de integração interna, que dizem respeito ao grupo ser capaz de se administrar como grupo.

Quadro 3 – Problemas de Adaptação externa e Sobrevivência

Estratégia:	Desenvolvendo consenso sobre a <i>tarefa primária, missão central, ou funções manifestas e latentes do grupo.</i>
Objetivos:	Formando consenso sobre <i>objetivos</i> , devendo tais objetivos ser reflexos concretos da missão central.
Meios para atingir os objetivos:	Desenvolvendo consenso sobre <i>meios a ser utilizados para atingir os objetivos</i> – por exemplo, divisão do trabalho, estrutura da organização, sistema de recompensas e assim por diante.
Medidas de desempenho:	Desenvolvendo consenso sobre <i>critérios que deverão ser utilizados para determinar quão bem o grupo está se saindo comparativamente aos objetivos e metas</i> – por exemplo, sistemas de informação e controle.
Correção:	Consenso sobre <i>estratégias de reparação ou de remediação na medida em que sejam necessárias quando o grupo não estiver alcançando os objetivos.</i>

Fonte: SCHEIN, 1984.

Quadro 4: Problemas de integração interna

Linguagem:	<i>Linguagem comum e categorias conceituais.</i> Se os membros do grupo não puderem se comunicar entre si e se compreenderem mutuamente, a existência de um grupo é por definição inviável.
Fronteiras:	Consenso sobre as <i>fronteiras do grupo e critérios de inclusão e exclusão.</i> Uma das mais importantes da cultura é o consenso compartilhado sobre quem está dentro, quem está fora, e por quais critérios se determina o “status” de membro do grupo.
Poder & Status:	Consenso sobre <i>concessão de poder e status.</i> Cada organização deve estabelecer as regras de ordenação hierárquica e normas para obter, manter e perder poder. Essa área de consenso é crucial para ajudar os membros do grupo a controlar os próprios sentimentos de agressão.
Intimidade:	Crítérios de <i>intimidade, amizade, afeição.</i> Toda organização deve elaborar suas regras do jogo para os relacionamentos entre pares, entre sexos e para a maneira pela qual a franqueza e a intimidade devem ser administradas no contexto da gestão das tarefas da organização.
Prêmios & Punições:	Crítérios de <i>concessão de prêmios e recompensas e de aplicação de punições.</i> Todo grupo deve saber quais são os comportamentos louváveis e quais os ignóbeis; o que é recompensado com posse, status e poder e o que é punido com privação de prêmios e recompensas e, em último caso, com a excomunhão.
Ideologia:	Consenso sobre <i>ideologia e “religião”.</i> Toda organização, assim como qualquer sociedade, defronta-se com eventos inexplicáveis a que é necessário atribuir algum significado a fim de que os membros do grupo possam responder a eles e evitar a angústia de lidar com o inexplicável e o incontrolável.

Fonte: Schein, 1984.

Diante de cada um destes itens que as organizações se confrontarem, para cada espécie de problema que surgir, novas soluções irão moldar a cultura desse grupo, baseadas nos pressupostos aprendidos até então. E, a fim de decifrar a cultura de uma organização, deve-se colocar estes pressupostos em evidência. SCHEIN (1984) propõe como processo de identificação do universo cultural de uma organização o seguinte:

1. Analisar o processo e o conteúdo de socialização de novos membros;
2. Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização, a partir de documentos, entrevistas e pesquisas junto aos membros, a fim de identificar os períodos mais significativos da formação da cultura;

3. Analisar crenças, valores e pressupostos dos criadores ou portadores da cultura, crenças e convicções dos criadores da cultura, buscando as propostas, metas, visão de mundo da organização e seus meios de ações para avaliação dos resultados;

4. Explorar e analisar com membros da organização reagem a anomalias ou peculiaridades intrigantes observadas ou reveladas nas entrevistas, para notar as características básicas e sua forma constante de interação para formação do paradigma cultural.

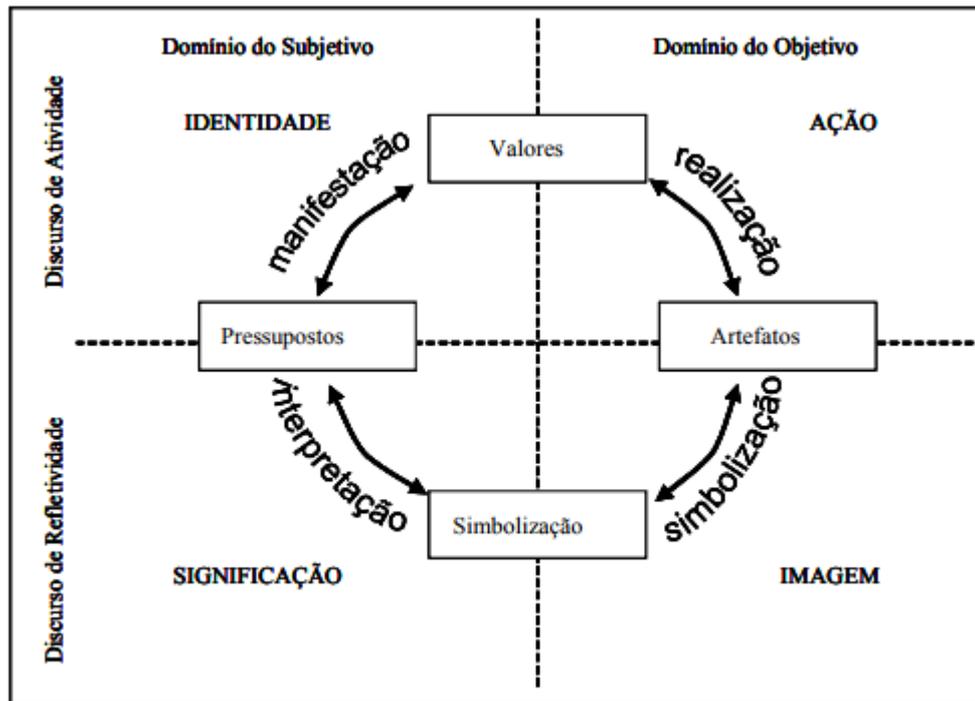
O modelo de Schein irá fundamentar a construção do Modelo de Hatch, proposto por Mari Jo Hatch em 1993, o qual se descreve a seguir.

A autora criticou o modelo de cultura organizacional de Schein porque deixaria *gaps* – ou hiatos – em relação à importância dos símbolos e processos para a avaliação da cultura de uma organização. Ela propôs um novo modelo denominado Dinâmica da Cultura, conforme o qual as culturas deveriam ser descritas dentro do arcabouço definido pelos processos de manifestação, realização, simbolização e interpretação. Hatch afirmou que, embora o modelo de Schein continue relevante, seria mais útil se combinado com os conceitos derivados da perspectiva simbólico-interpretativa (HILAL, 2003).

A perspectiva simbólico-interpretativa dá mais ênfase aos aspectos sociais e culturais do que aos aspectos materiais do ambiente, pois o ambiente é simbólico, antes de ter consequências materiais. A perspectiva interpretativa concentra-se no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída, tentando revelar que a cultura é o que está por de trás dos comportamentos manifestos dos indivíduos.

O modelo da Dinâmica da Cultura se distingue do Modelo de Schein por dois pontos básicos: pela inclusão de símbolos como elemento adicional aos três elementos culturais originalmente identificados por Schein – pressupostos, valores e artefatos - e pelo fato dos elementos da cultura deixarem de ser o foco central, dando lugar aos processos que os interligam. Nas palavras de KATSURAYMA (2013), o modelo “foca nos relacionamentos que ligam os quatro elementos ao fazer a pergunta: Como a cultura é constituída por pressupostos, valores, artefatos e símbolos e os processos que os ligam?”, conforme se vê na Figura abaixo:

Figura 3 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch



Fonte: Hatch (1993)

O modelo de Hatch fornece um novo âmbito no qual é possível discutir o dinamismo da cultura organizacional, encontrado nas relações dos elementos. De acordo com AGUIAR (2005) *apud* HATCH (1993):

Num primeiro nível de análise do modelo (Esquema 1), considera-se um eixo vertical, que divide as metades direita e esquerda, e um eixo horizontal, que divide as metades superior e inferior. O lado direito do esquema representa o domínio objetivo e o lado esquerdo, o domínio subjetivo. Este esquema tem por ambição explícita associar estes dois aspectos da realidade. Assim sendo, consideram os Artefatos, que têm sido mais bem teorizados pelos objetivistas, exterioridades da cultura e, os Pressupostos, que têm sido mais bem teorizados pelos subjetivistas, a manifestação da natureza abstrata, a cultura propriamente dita. O Esquema também se divide em duas metades: superior e inferior. A metade superior representa uma dimensão de discurso de atividade, Identidade e Ação. Enquanto que a metade inferior representa uma dimensão de discurso de refletividade, que se subdivide em Imagem e Significação. É importante destacar que a dinâmica da cultura, representada nesta figura circular, opera em dois sentidos, não como quatro processos separados, cada um com seus modos de operar para frente ou para trás, mas como duas rodas de processos interconectados, que giram em dois sentidos opostos (horário e anti-horário) simultaneamente. Para Hatch, essa imagem aponta uma direção para futuros estudos: o sentido horário constrói um mundo físico, na extensão ou no grau da cultura. No

sentido inverso, produz-se o contexto histórico com o qual os membros da organização desenham o significado que perpassa suas vidas.

Os indivíduos influenciam a cultura da organização, e tais indivíduos possuem identidades e sentimentos envolvidos. Para uma melhor compreensão da cultura organizacional, do relacionamento de seus elementos e das dinâmicas que ocorrem com o ser humano, os comportamentos, que refletem as percepções, cognições e emoções dos membros da organização, e as identidades individuais devem ser analisados, não sendo, para Hatch, a análise clínica de Schein a melhor forma para esse entendimento de cultura, já que esta é composta por conexões, processos e características, muitas vezes, intangíveis e inconscientes. (HIRAYAMA, 2007)

Enquanto Schein explorou como a cultura é formada ou pode ser mudada, a visão dinâmica reconhece ambos, estabilidade e mudança como resultados do mesmo processo. A autora foca a sua análise nas relações entre os elementos (realização, simbolização, interpretação e manifestação). Ao discutir o domínio do modelo de dinâmica cultural, segmentada entre orientações teóricas subjetivista e objetivista, Hatch (1993) sugere que este modelo oferece uma definição de cultura como constituída por ciclos contínuos de ação e produção de significado, obscurecida por ciclos de formação de imagem e identidade (KATSURAYMA, 2013).

Dessa forma, ao se compreender e analisar os aspectos contraditórios na organização, tais como estabilidade e mobilidade ou inovação e resistência, fazendo uma associação de posturas teorias opostas (subjetivas e objetivas), tenta-se compreender a inovação dentro da realidade subjetiva das organizações. Analisando o modelo da dinâmica da cultura de Hatch torna-se possível identificar quatro processos (ARRUDA, 2006):

1. Manifestação: É o processo que ocorre entre os Pressupostos e os Valores e articula a passagem de uns para os outros, seja no sentido pró-ativo, seja no retroativo. Corresponde ao domínio da atividade subjetiva através da qual é construída a identidade coletiva. No sentido pró-ativo é o processo que gera valores e expectativas e que podem organizar a ação e a experiência. No sentido retroativo (dos valores para os pressupostos), a manifestação explica como os valores manifestados culturalmente reafirmam os pressupostos básicos e como os valores originados fora da cultura podem realinhar os pressupostos básicos.

2. Realização: é o processo que ocorre entre Valores e Artefatos, tornando algo real, fazendo existir. Traz os valores à existência, transformando as expectativas em realidades sociais ou materiais (artefatos) e, inversamente, reafirmando ou alterando os valores quando novos artefatos são introduzidos.
3. Simbolização: é o processo que ocorre entre Artefatos e Símbolos. Simbolização prospectiva é a transformação de um artefato, da sua forma literal, em símbolo, onde adquire um ou mais significados que são compartilhados pelos membros da organização. O artefato adquire "significado adicional" como produto da interação dos membros da organização com os seus artefatos. O modelo sugere que símbolos aparecem primeiramente como artefatos e depois se tornam formas simbólicas pelo processamento cultural coletivo. Simbolização retrospectiva é a revisão do artefato, através da memória simbólica, para confirmá-lo ou não como símbolo.
4. Interpretação: é o processo subjetivo pelo qual o significado (de algo, evento, experiência, artefato) é estabelecido. Hatch sugere que a ciência hermenêutica permite que as interpretações se movam em dois sentidos, dos pressupostos básicos para novas formas de entendimento, resultando em uma interpretação retrospectiva quando ocorrer a alteração do significado dos símbolos ou reconstrução dos símbolos através de uma referência cultural existente, e em interpretação prospectiva, quando ocorrer revisão dos pressupostos.

De acordo com ARRUDA (2006) *apud* Hatch, a distinção entre a visão objetivista (paradigma funcionalista) e a visão subjetivista (paradigma interpretativista) fornece duas formas diferentes de se apreciar a realidade, sendo possível, através do modelo de dinâmica cultural, desenvolver uma ponte entre esses dois paradigmas capaz de criar um referencial de análise organizacional satisfatório.

As dimensões culturais de Geert Hofstede, por sua vez, surgiram a fim de identificar a cultura organizacional de diferentes países, através de estudos pesquisas que embasaram o Modelo das quatro dimensões (1980) e o Modelo das práticas e Valores (1990) fazendo uso de uma visão ampla e multinacional da cultura

(cross-cultural), não se restringindo à noção de cultura organizacional. Hofstede (2010) define cultura:

como programação mental, isto é, certos padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos que são adquiridos ao longo de nossas vidas, por meio de uma aprendizagem contínua. As diferenças culturais entre nações são especialmente encontradas no nível mais profundo, isto é, no nível dos valores enquanto as diferenças culturais entre organizações são especialmente identificadas no nível das práticas e, segundo o autor, práticas são mais tangíveis que valores. A cultura organizacional é definida como a programação coletiva da mente que distingue membros de uma organização de outras.

Hofstede (1997) realizou um estudo comparativo levantando dados sobre alguns aspectos que ele considera importantes e determinantes na formação dos traços culturais em organizações de vários países, entre eles o Brasil, baseando as fases de sua pesquisa em uma revisão da literatura e no modo como a cultura organizacional supostamente se manifestaria. Essas manifestações culturais foram classificadas em quatro categorias: símbolos (palavras, gestos, quadros, objetos que carregam um significado particular dentro da cultura), heróis (pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente apreciadas na cultura que servem de modelo de comportamento), rituais (atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas são essenciais dentro de uma cultura) e valores.

O autor compara os níveis da Cultura a camadas de casca de uma cebola. Ele acredita que os valores constituem o centro da Cultura e que os símbolos, heróis e rituais representam as camadas externas de mais fácil observação. Ele afirma que todas as camadas são permeadas pelas práticas organizacionais.

Figura 4 – Níveis de manifestação da cultura para Hofstede



Fonte: Hofstede (1997)

A contribuição mais importante de Hofstede foi a explicação de como a cultura nacional explica as diferenças e atitudes em relação ao trabalho, o que o levou a situar seis dimensões básicas presentes nos processos de trabalhos dos funcionários: a distância do poder, que poderia ser grande ou pequena; a tendência a ser coletivista ou individualista, em que se observaram aspectos de normas gerais, família, escola, local de trabalho, políticas e ideias; a orientação ser masculina ou feminina; a maneira de lidar com a incerteza de modo forte e fraco e os aspectos de normas gerais como família, escola, local de trabalho, política e ideias; e, finalmente, orientação a médio ou longo prazos.

No tocante às organizações, o estudo levantou seis variáveis diferenciadoras: a primeira considerava a orientação para processo ou para resultados; a segunda, a orientação para o trabalhador ou para o trabalho; a terceira, se ela era uma empresa profissional ou paternalista; a quarta, se era sistema aberto ou fechado; a quinta, se utilizava controles rígidos ou relaxados e a sexta se se voltava para normas ou pragmatismo.

Para PIRES & MACÊDO (2006), considerando as organizações brasileiras, Hofstede levantou como traços três aspectos: coletivista, grande distância do poder e a evitação da incerteza. Nas organizações há uma tendência para uma interação social intensa e um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos. Os autores reforçam a necessidade de se considerar os aspectos culturais da sociedade em que a organização se insere para compreender a cultura organizacional.

2.1.3. Cultura Organizacional no Setor Público e sua relação com a mudança organizacional

O mundo do trabalho passa por profundas transformações, que se relacionam a temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho nas organizações. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade, sendo a cultura uma das variáveis fundamentais para a compreensão do desempenho organizacional.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o "novo e o velho", isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia sólida, enraizada. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo.

Para se obter as melhores estratégias de atuação nas organizações públicas e para que as mesmas sejam capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade, é necessário a compreensão e o embasamento para intervenções a partir da cultura organizacional, proposta desta dissertação.

A cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são os agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos, e é por meio da interação entre elas que se definem os propósitos das organizações, fazendo das ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos conceitos organizacionais fundamentais.

No histórico da Administração Pública Brasileira, é possível perceber a dualidade de culturas que em geral se apresentam. De um lado tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações.

Assim, as organizações do Setor Público não podem estar ilesas à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão necessárias à sua capacitação ao manejo das complexas demandas organizacionais e ambientais. As organizações públicas também devem acompanhar as demandas desse cenário cada vez mais competitivo, mediante o aumento da sua eficiência, o que implica mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implementação de ações estratégicas (CHAVES e MARQUES, 2006).

As reformas administrativas no Setor Público no Brasil, que visam transformar a administração pública burocrática em gerencial, têm tido uma característica comum capaz de impedir qualquer progresso, que é o de não levar em consideração os comportamentos humanos no planejamento da mudança. De acordo com SOUZA (1994), há "[...] a crença de que, uma vez assinados os documentos formais que enfatizam a mudança, ela, como num passe de mágica, ocorrerá". Para CHAVES e MARQUES (2006) *apud* BEATRIZ e MACHADO-DA-SILVA (1999):

Um outro ponto crítico em relação às mudanças no Setor Público refere-se à questão da continuidade e descontinuidade administrativa, que implica desde mudanças nas prioridades setoriais de investimento, até mudanças na estrutura organizacional, interrupção e retomada de obras e serviços, tomadas de decisões e implementação de programas e projetos, substituição e transferência de funcionários de cargos de confiança, eliminação de projetos em andamento e retirada do legislativo de projetos de lei encaminhados pela administração anterior, com o objetivo de demarcar a nova gestão governamental, entre outros.

Assim, pensando nas influências da nova gestão pública, é importante perceber os elementos da cultura de um órgão público para compreender as oportunidades e fragilidades na execução de um serviço público de qualidade, com vistas a apontar alternativas na busca da eficiência e eficácia organizacional, já que seu principal objetivo é prover serviços para os cidadãos.

As organizações públicas costumam ser refratárias às mudanças, uma vez que elas podem colocar em risco as posições ocupadas no seu interior e no seu cotidiano. Os órgãos públicos costumam querer continuar fazendo o que fazem há anos, tenha a necessidade desse serviço mudado ou não. Para o alcance da mudança, é necessário a mobilização e comprometimento de pelo menos parte dos

funcionários, pois o novo formato organizacional pode contrariar o interesse de grupos, no interior ou fora da organização (JUNQUEIRA, 1992).

Em se tratando da gestão da mudança no Setor Público, as suas peculiaridades administrativas devem ser levadas em consideração, já que elas levam, normalmente, a uma tendência maior de manutenção do *status quo*, sendo fundamental o papel da cultura organizacional neste sentido, visto que as práticas organizacionais estão sujeitas a critério de aceitação e de resistência, conforme a existência de congruência de valores e/ou de interesses.

Para que se possa transformar a prestação do serviço público em determinado órgão, é preciso verificar as possíveis deficiências em relação ao comportamento do indivíduo e sua maneira de agir, pensar e tomar decisões além da situação em que a própria organização se encontra.

Não é possível à organização testar um processo de mudanças sem a contrapartida de sua transformação cultural, dentro da participação e do comprometimento do grupo como um todo. A mudança cultural precisa, então, ser sustentada por formas que não sejam estranhas à organização, para que haja real motivação e comprometimento com seus objetivos, tendo em vista que um projeto forçado ou imposto de mudança organizacional pode vir a desestabilizar um grupo.

Silva e Vergara (2003) destacam que a grande dificuldade encontrada por gestores em processos de mudança, está no alinhamento dos colaboradores no que corresponde a comunicação, compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos pela organização. Diante dessa falta de alinhamento, mudar elementos de uma cultura torna-se um desafio ainda maior, uma vez que não existe por parte dos envolvidos coerência no que é falado e no que feito.

Dentre o conjunto de organizações que sentem constante necessidade de reformulação, destaca-se as organizações universitárias, que, diante de sua importância social, tem o dever de se atualizar, de “fazer escola” no seu gênero, pois seu papel é não somente de adequar o ensino às exigências do mercado de trabalho, mas também proporcionar ao estudante universitário uma visão multidisciplinar, capacitando-o a provocar mudanças quando por ocasião de sua inserção no contexto social. (REBELO, 2004)

As universidades são organizações altamente complexas em todos os seus aspectos, e possui singularidades, considerando ser uma organização multifinalista que, conforme Trigueiro (1994) *apud* BUNDT (2000):

realiza vários produtos, sendo os seus principais a formação de recursos humanos, a produção de conhecimento (artísticos e científicos) e a prestação de serviços para diferentes setores da sociedade [...]. Por outro lado, como se trata de uma organização multifinalista, dever-se-á ter o cuidado de não se cair em abordagens reducionistas, que enfatizam unicamente a difícil gestão do processo educacional [...], em detrimento de outras atividades e produções da vida universitária. Em suma, questões de qualidade e de magnitude numa universidade, não se limitam ao âmbito acadêmico, tampouco pedagógico, transcendendo-os consideravelmente.

BUNDT (2000), tomando por base vários autores, apresenta um outro conjunto de características das universidades, para ratificar que as mesmas são organizações complexas e peculiares. São elas: a) diversidade de finalidades (ensino, pesquisa, extensão) cujos propósitos não são facilmente identificáveis; b) existe uma mistura entre autonomia e dependência nas relações com a sociedade, pois a universidade depende legal e economicamente desta, mas está resguardada em função do prestígio que possui e que proporciona; c) difusão de autoridade, estabelecendo zonas de poder e influência que se sobrepõem, muitas vezes, com iniciativas internas que escapam ao controle do poder central; d) fragmentação interna, pela elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e e) as medidas de desempenho para o alcance de objetivos são de difícil quantificação.

Identifica-se assim o quão difícil é o processo de gestão das organizações universitárias por comportarem visões múltiplas e até mesmo antagônicas, em alguns aspectos. Deve-se compreender que as universidades são, de fato, organizações com características próprias e específicas que requerem, portanto, uma forma especial de gestão, alinhada pelas características e influências da cultura no sistema organizacional, capaz de gerar benefícios para seus membros internos e externos, e melhorias em eficiência, eficácia e efetividade organizacional.

2.2 GESTÃO E PLANEJAMENTO DE MUSEUS

2.2.1 O MUSEU AMAZÔNICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

A estrutura administrativa da Universidade fundamenta-se em seu Regimento Geral e é constituída pelo órgão superior máximo, que é a Reitoria, seguida pelas Pró-reitorias e pelos Órgãos Suplementares, sendo que cada um desses segmentos possui vários setores, conforme descrito a seguir.

A Reitoria é composta pela Diretoria Executiva, Chefia de Gabinete, Cerimonial, Secretaria Geral dos Conselhos Superiores, Representação em Brasília, Assessoria de Comunicação, Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais, Procuradoria Jurídica, Auditoria Interna, Comitê Gestor, Ouvidoria Geral da UFAM, TV UFAM, Arquivo Central e Telessaúde.

As Pró-Reitorias, por sua vez, estão divididas em Ensino de Graduação (PROEG), Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), Extensão (PROEXT), Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), Administração e Finanças (PROADM), Gestão de Pessoas (PROGESP) e Inovação Tecnológica (PROTEC).

Por fim, a estrutura administrativa é composta por 17 (dezessete) órgãos suplementares, que são Biotério Central, Museu Amazônico, Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação, Centro de Artes, Editora da Universidade, Hospital Universitário Getúlio Vargas, Centro de Desenvolvimento Energético Amazônico, Centro de Educação a Distância, Centro de Pesquisa e Produção de Medicamentos, Centro de Apoio Multidisciplinar, Fazenda Experimental, Prefeitura do Campus Universitário, Centro de Ciências do Ambiente, Sistema de Bibliotecas, Centro de P&D em Tecnologia Eletrônica e da Informação, Centro de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico e Comissão Permanente de Concursos.

Assim distribuída a estrutura administrativa, tem-se o Museu Amazônico como órgão suplementar da UFAM, atuando, dentre outras finalidades, com a de proporcionar uma maior integração da Universidade com a sociedade. Criado em 1975, implementado em 1989 e inaugurado em 1991, o Museu Amazônico teve sua implementação associado a um momento em que a própria UFAM buscava se tornar uma universidade democrática, popular, amazônica e universal, caracterizada por ser uma Universidade na Amazônia, sem o estranhamento etnocêntrico entre à

comunidade acadêmica e à sociedade amazonense. (Fonte: Boletim informativo do Museu, V:1, N.1, 1991)

Neste contexto, o Museu Amazônico foi criado em busca dessa conexão, comprometido com a trajetória dos homens da Amazônia, em que a ideia era criar as condições necessárias para a investigação através da criação de um centro de pesquisa e pela organização e sistematização das fontes históricas. Nas palavras de Francisco Foot Hardman, Coordenador do Centro de Documentação Cultural Alexandre Eulálio, em 1991:

O Museu Amazônico apresenta-se como órgão dinâmico de apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Extensão, nas áreas de História, Antropologia e Arqueologia voltadas para o conhecimento das culturas amazônicas. Nesse sentido, estamos definindo uma proposta que nos permita romper com a velha tradição de que Museu é lugar de exposição de coisas velhas e valiosas pelo conteúdo material e factual que elas representam. (Fonte: Boletim informativo do Museu, V:1, N.1, 1991)

A Universidade se comprometia com a recuperação da memória histórica regional, mesmo, na época, não apresentar grande tradição em pesquisa. O Museu Amazônico iniciou-se então com a incorporação de dois acervos, o da Empresa J. G. Araújo & Cia Ltda, com grande importância sobre a história do extrativismo na Amazônia, e o acervo da empresa Amazônia Colonial. Esperava-se que a quantidade de material documental organizado e disponível no Museu Amazônico fosse um estímulo, incentivo e suporte aos pesquisadores interessados em desvendar esse passado da região amazônica, criando espaços dinâmicos de produção de trabalhos de investigação inéditos nos domínios da história, antropologia e arqueologia regionais. (Fonte: Boletim informativo do Museu, V:1, N.1, 1991)

Seguindo esse contexto histórico, o Museu Amazônico foi criado com a seguinte organização: Diretoria; Divisão de Antropologia; Divisão de Arqueologia; Divisão de Pesquisa e Documentação Histórica; Secretaria e Chefia de Função/Biblioteca. Dentre seus objetivos e funções buscava atuar como órgão de apoio à pesquisa, ao ensino e à extensão nas áreas fundamentais para o conhecimento das culturas amazônicas, cabendo-lhe:

Resolução 003/1991 – Conselho Universitário (Primeiro Regimento Interno)	Resolução 012/2007 – Conselho de Administração – CONSAD (Regimento Interno Atual)
<p>I. Resgatar e reconstituir acervos e informações acerca da região, bem como pesquisar suas repercussões como forma de preservação da identidade cultural amazônica, considerando que a preservação da memória e do patrimônio histórico cultural é uma das formas de conhecimento crítico da identidade regional e nacional;</p>	<p>I. resgatar e reconstituir acervos e informações acerca da região, bem como pesquisar suas repercussões como forma de preservação das identidades culturais amazônicas, considerando que a preservação da memória e do patrimônio histórico cultural é uma das formas de conhecimento crítico da identidade regional e nacional;</p>
<p>II. Desenvolver pesquisa científica, no campo da História, Antropologia e Arqueologia;</p>	<p>II. desenvolver pesquisa científica no campo da História, Antropologia, Arqueologia, Paleontologia, Mineralogia e disciplinas afins;</p>
<p>III. Manter reservas técnicas, biblioteca, arquivo e laboratórios especializados;</p>	<p>III. desenvolver reservas técnicas, biblioteca, arquivo e laboratórios especializados;</p>
<p>IV. Organizar exposições permanentes e temporárias de seu acervo. Organizar e receber exposições circulantes;</p>	<p>IV. organizar exposições de longa e média duração de seu acervo, bem como receber exposições itinerantes;</p>
<p>V. Promover atividades educacionais e culturais, relacionadas à sua área de atuação;</p>	<p>V. promover atividades educacionais e culturais, relacionadas às suas áreas de atuação;</p>
<p>VI. Promover intercâmbio com Departamentos Acadêmicos da Universidade do Amazonas, que lhe são afins; com as demais Unidades e organismos pertinentes; bem como com outras Instituições Nacionais e Estrangeiras, mediante Projetos de Pesquisa, Formação e Extensão, em todos os níveis;</p>	<p>VI. promover intercâmbio com os Departamentos Acadêmicos da UFAM, com as demais Unidades e Organismos pertinentes, bem como com outras Instituições nacionais e estrangeiras, mediante projetos de pesquisa, formação e extensão, em todos os níveis;</p>
<p>VII. Manter publicações, divulgando estágios e/ou resultados das pesquisas realizadas no campo de sua atuação ou extraída no seu acervo; bem assim, trabalhos literários e ensaios de conteúdo histórico-cultural da Amazônia.</p>	<p>VII. manter publicações periódicas, divulgando estágios, resultados de pesquisas, trabalhos literários e ensaios de conteúdos histórico-culturais da Amazônia</p>
<p>§1º. No desempenho das atividades previstas neste artigo, deverá o Museu manter o mais estreito intercâmbio com os Departamentos das Unidades Universitárias, principalmente no que diz respeito aos incisos I, II, V e VII;</p>	<p>§ 1º - No desempenho das atividades previstas neste artigo, deverá o Museu manter o mais estreito intercâmbio com os Departamentos das Unidades Universitárias, principalmente no que diz respeito aos incisos I, II, IV, V e VII.</p>

<p>§2º. Para realização de Trabalhos específicos, poderá o Museu contar com a colaboração de técnicos e cientistas de instituições nacionais e estrangeiras, contratados na forma da lei.</p>	<p>§ 2º - O Museu poderá contar para a realização de trabalhos específicos, mediante aprovação do Conselho Universitário, com a colaboração de técnicos e cientistas de instituições nacionais e estrangeiras, contratados na forma da lei.</p>
---	---

Percebe-se que praticamente não houve alterações nas suas funções e objetivos no Regimento de criação do Museu com o vigente atualmente, que teve sua área de atuação abrangida. A necessidade de interação entre Unidades Acadêmicas e o próprio Museu estabelecia-se claramente em busca de uma Universidade forte e competente em todo seu conjunto.

Culturalmente, conforme disposto na Resolução n. 003/1991 do Conselho Universitário da UFAM, a criação do Museu foi alvo de controvérsias entre as próprias estruturas internas da universidade, que o viam como ameaça no desempenho de suas atividades, e não como um organismo forte e competente para o desempenho de suas tarefas que fazia parte de uma estrutura maior com a qual deveria somar e não competir. De acordo com o Relator Conselheiro Carlos Eduardo Souza de Gonçalves (Resolução n. 003/1991 do Conselho Universitário da UFAM):

A análise do regimento feito por este grupo de professores do Departamento de História pode assim ser resumida: 1 – Críticas Gerais: excessiva centralização de poder nas mãos do Diretor; anulação das iniciativas das divisões e dos professores dos Departamentos Acadêmicos; falta de atribuições técnico-científicas do museu; indefinição de metas para as divisões e de mecanismos de articulação do Museu com suas divisões. 2 – Críticas Específicas: de certa forma aplicam as críticas gerais e artigos do Regimento.

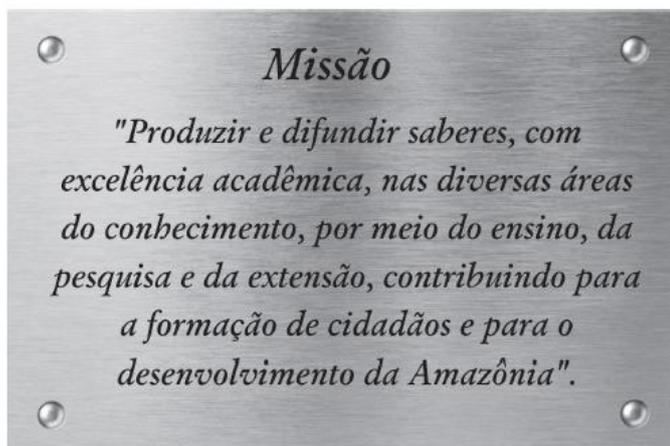
Nos dias atuais estas questões encontram-se superadas, apesar de ser tímida a interação do Museu Amazônico com as demais Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFAM. A parceria proposta em Regimento em muito acrescentaria nas atividades realizadas e na promoção e divulgação do conhecimento, visto ser a proposta do Museu Amazônico primordial na colaboração para o alcance da missão, visão e valores da Universidade, o que requer um alinhamento dos sistemas de gestão para tanto.

As Diretrizes Estratégicas da UFAM estão contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2025, o qual norteia a Instituição no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, seus objetivos

estratégicos sintetizados no Planejamento Estratégico e as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações para o período de sua vigência.

De acordo com o PDI 2016-2025, a UFAM possui como Missão, que significa o direcionamento para a atuação da instituição no âmbito da sociedade em que está inserida, a seguinte:

Figura 5: Missão da Universidade Federal do Amazonas



Fonte: PDI 2016-2015 UFAM

A redação da Visão, por sua vez, foi escalonada para um horizonte de tempo considerando, curto prazo (até 03 anos à frente); médio prazo (até 06 anos), e longo prazo (até 10 anos), permeando todos os planos de ação e o desenvolvimento da prática cotidiana da Universidade. Segundo o disposto no PDI 2016-2015:

O fundamento metodológico para se estabelecer 03 (três) redações separadas de Visão para curto, médio e longo prazos está apoiado em pesquisas e em especial nas propostas de Senge (1999), ao orientar que em planejamento de longo prazo o futuro sempre revela visões diferentes dos executivos participantes do planejamento, mas entende que esta divergência é saudável e que as pessoas com visão de curto prazo são cautelosas, mas podem perder oportunidades e direções de longo prazo à medida que tentam resolver os problemas que estão à sua frente. Seus colegas, com visão de longo prazo, podem ter problemas em gerar resultados imediatos. O autor supracitado ainda estabelece a lógica de que se as visões (curto, médio e longo prazos) forem encaradas como legítimas, os grupos podem trabalhar juntos e alcançar todos os objetivos.

Dessa forma, as Missões de curto, médio e longo prazo da UFAM são as seguintes:

Figura 6: Visão de Curto, Médio e Longo prazo da Universidade Federal do Amazonas



Fonte: PDI 2016-2015 UFAM

Para o novo ciclo do PDI também foram formulados os Valores e revisados os Princípios, considerando os valores como o conjunto de características de uma determinada organização que determinam a forma como essa organização se comporta e interage com outros indivíduos e com o meio ambiente. Assim, cada organização tem uma motivação e uma identidade específica. Princípios são entendidos como regras fundamentais admitidas como base de uma organização, conforme exposto abaixo:

Figura 7: Valores e Princípios da Universidade Federal do Amazonas



Fonte: PDI 2016-2015 UFAM

Para o cumprimento dos objetivos propostos no PDI 2016-2025, elaborou-se um Mapa Estratégico contendo os macro Objetivos Estratégicos, estabelecidos e classificados por perspectiva do *Balanced Scorecard*. Para cada Objetivo se associou-se um número que corresponde ao Vetor Estratégico ao qual o Objetivo

está vinculado, e conseqüentemente, ao Programa e Projeto que se desdobra do macro Objetivo a ser alcançado.

Os projetos estão denominados em consonância com as suas respectivas áreas estratégicas, a saber: Excelência no ensino de graduação, Expansão dos cursos de graduação, Empregabilidade dos Discentes, Mobilidade estudantil, Eficiência na graduação, Assistência aos Discentes, Excelência no ensino de pós-graduação, Expansão dos cursos de pós-graduação, Estímulo à pesquisa, Parcerias de fomento à pesquisa, Internacionalização da pesquisa, Estímulo à extensão e Parcerias de fomento à extensão.

Ciente de sua responsabilidade e relevância para o desenvolvimento do Estado e da Região Amazônica, de acordo com o disposto no PDI, a UFAM prospecta o seu futuro reafirmando-se como Instituição pública de ensino, pesquisa e extensão que busca intensificar e aprimorar os caminhos contínuos para a produção de conhecimento, a formação de recursos humanos e a inclusão social, com vistas ao atendimento dos atuais e dos futuros desafios que se apresentam pela sociedade às universidades brasileiras, e especialmente às universidades amazônicas, reiterando seu histórico compromisso com a competência acadêmico-científica com compromisso social.

O PDI 2016-2025 mantém-se então direcionado ao tripé acadêmico de ensino, pesquisa e extensão da Universidade nos termos acima elencados. No documento é possível observar a participação direta de alguns órgãos suplementares, e a referência ao Museu Amazônico apenas em projetos de ampliação da infraestrutura, como no projeto de recuperação dos prédios históricos da UFAM, Projeto para captação de recursos orçamentários e financeiros necessários a construção de um novo prédio para o Museu Amazônico.

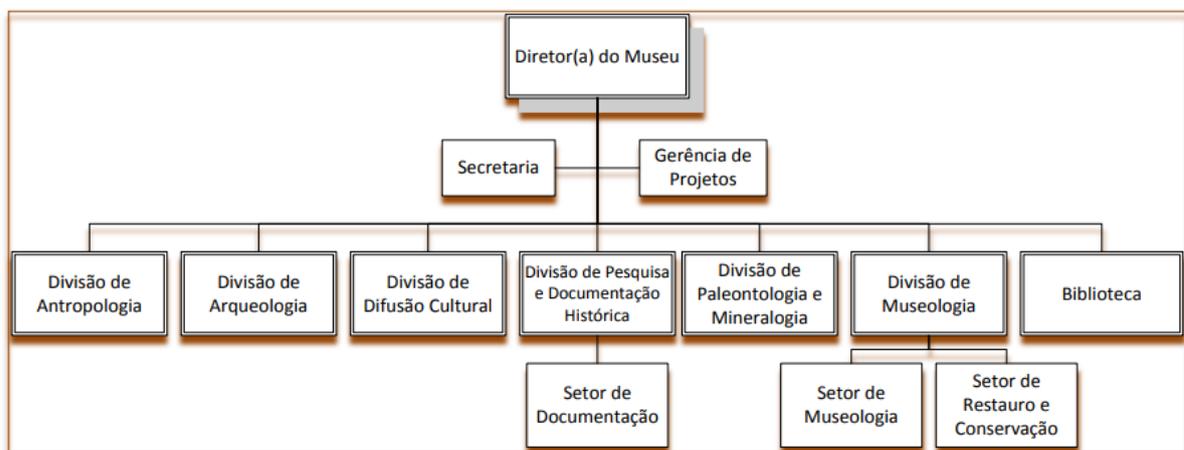
Cita-se também o Museu na catalogação dos Laboratórios existentes na UFAM, tendo em vista a existência do Núcleo de Estudos de Políticas Territoriais na Amazônia e do Laboratório de Arqueologia, bem como aborda-se quantitativamente alguns dados da Biblioteca Setorial do Museu Amazônico, em análise de dados da Biblioteca Central.

Percebe-se a ausência de inclusão do Museu Amazônico neste PDI como órgão de apoio à pesquisa, ao ensino e à extensão nas áreas fundamentais para o conhecimento das culturas amazônica. Culturalmente, perante à Universidade Acadêmica e comunidade em geral, o Museu Amazônico vem sendo visto como uma

opção de lazer, sendo sua colaboração para a Missão, Valores e Objetivos da UFAM, principalmente nas questões ligadas à Amazônia, pouco considerada, apesar de estar diretamente vinculado a esses objetivos e missão como órgão integrante da UFAM e ter sua estrutura e funcionamento direcionado para isto.

Atualmente o Museu Amazônico possui a seguinte estrutura, de acordo com seu Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 012/2007-CONSAD, sendo um exemplo de organização estruturada com base nas funções.

Figura 8: Organograma do Museu Amazônico



Fonte: Manual de Procedimentos do Museu Amazônico

Estas divisões administrativas, ainda com base no Regimento Interno, e nos termos do Manual de Procedimentos do Museu Amazônico, sistematizado em 2016 pelo Departamento de Modernização Administrativa da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UFAM, possuem o seguinte funcionograma e processo finalísticos, direcionado a função institucional do Museu Amazônico de apoio à pesquisa, ao ensino e à extensão, de acordo com os quadros abaixo:

Quadro 5 – Funcionograma do Museu Amazônico

MUSEU AMAZÔNICO	
Atribuições: Atuar como órgão de apoio à pesquisa, ao ensino e à extensão, nas áreas fundamentais para o conhecimento da Amazônia e de suas culturas.	
ÁREA	ATRIBUIÇÃO
Gerência de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar os projetos a serem desenvolvidos no Museu; • Implementar programas e projetos; • Prestar consultoria administrativa; • Elaborar proposta de planejamento anual para o Museu; • Implementar e acompanhar o desenvolvimento do planejamento.
Divisão de Antropologia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e estimular atividades de pesquisa, ensino e extensão na sua área específica; • Assessorar a Divisão de Museologia nas exposições realizadas pelo Museu.
Divisão de Difusão Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar a Direção do Museu nas tarefas de gerenciamento do órgão; • Propor e divulgar atividades culturais, e • Elaborar propostas de intercâmbio e cooperação técnica em consonância com as demais divisões do Museu.
Divisão de Pesquisa e Documentação Histórica	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e estimular atividades de pesquisa, ensino e extensão na sua área específica; • Assessorar a Divisão de Museologia nas exposições realizadas pelo Museu Amazônico.
Divisão de Arqueologia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e estimular atividades de pesquisa, ensino e extensão na sua área específica; • Assessorar a Divisão de Museologia nas exposições realizadas pelo Museu.
Divisão de Museologia	<ul style="list-style-type: none"> • Montar exposições, oficinas, promover palestras seminários e cursos, solicitar peças para acervo e desenvolver reservas técnicas; • Manter atualizado arquivo técnico-descritivo e o registro das exposições.
Divisão de Paleontologia e Mineralogia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e estimular atividades de pesquisa, extensão e ensino na sua área de atuação específica, mantendo a exposição permanente de rochas, minerais e fósseis e assessorar a Divisão de Museologia em exposições especiais realizadas pelo Museu.
Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, administrar e processar o material bibliográfico de acordo com as técnicas vigentes e com as diretrizes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas; • Reunir, organizar e difundir a documentação bibliográfica necessária às atividades do Museu; • Documentar a produção científica do Museu e enviar à Biblioteca Central; • Promover o intercâmbio de suas publicações com unidades congêneres nacionais e internacionais.

Fonte: Manual de Procedimentos do Museu Amazônico

Quadro 6: Processos Finalísticos do Museu Amazônico

Processos finalísticos	Principais atividades	Subunidades responsáveis	Produtos	Principais clientes
Apoio ao ensino	1. Elaboração e avaliação de propostas de cursos de pós-graduação nas áreas de conhecimento das Divisões do Museu.	Direção Geral do Museu / Divisões / Biblioteca.	Cursos de Pós-Graduação nas áreas de conhecimento das Divisões do Museu.	Comunidade interna e externa
Apoio à pesquisa	1. Avaliação do ingresso ao corpo de pesquisadores do Museu.	Direção Geral do Museu / Divisões / Biblioteca.	Pesquisas realizadas, documentação histórica catalogada, materiais arqueológicos salvaguardados e analisados e Reserva Técnica organizada e preservada.	Comunidade interna e externa
	2. Proposição e apreciação de projetos de pesquisa.			
	3. Acompanhamento da execução dos Planos de Trabalho de Pesquisa.			
	4. Identificação, ordenação e disponibilização de documentação histórica e arqueológica.			
	5 Curadoria e análise de material			
	6 Manutenção da Reserva Técnica.			
Apoio à extensão	1. Educação em Museus (Pedagogia de Museus).	Direção Geral do Museu / Divisões / Biblioteca.	Ações de extensão junto à comunidade nas áreas de conhecimento das Divisões do Museu.	Comunidade interna e externa
	2. Divulgação das atividades científicas, educativas, artísticas e culturais do Museu Amazônico.			
	3. Elaboração de projetos de atividades científicas, educativas, artísticas e culturais.			
	4. Atividades de educação patrimonial cultural (material e imaterial).			

Processos finalísticos	Principais atividades	Subunidades responsáveis	Produtos	Principais clientes
Realização de exposições	1. Apreciação dos temas das exposições permanentes, temporárias e itinerantes.	Direção Geral do Museu / Divisões / Biblioteca.	Exposições permanentes (longa duração), temporárias e itinerantes.	Comunidade interna e externa
	2. Organização de exposições.			
	3. Montagem de exposições.			
Conservação e restauro	1. Restauro de documentos e coleções do Acervo.	Setor de Restauro e Conservação	Acervo conservado	Comunidade interna e externa
	2. Verificação das condições ambientais para a conservação do acervo.			

Fonte: Manual de Procedimentos do Museu Amazônico

Considerando-se que, no momento, a Divisão de Paleontologia e Mineralogia e a Gerência de Projetos estão sem funcionamento, apresentar-se-á abaixo uma análise geral dos serviços prestados por cada uma das Divisões em atuação, com base no Relatório de Gestão de atividades de 2009 a 2017/1º Semestre:

1) Divisão de Museologia:

A Divisão de Museologia, composta pelo Setor de Documentação Museológica e Reserva Técnica e pelo Setor de Conservação e Restauro, possui suas ações diretamente ligadas ao acervo museológico da instituição e tem três linhas de atuação: produzir e alimentar a documentação do acervo museológico, preservar e conservar as peças do acervo e realizar exposições de longa e curta duração e, exposições itinerantes, além de prestar assessoria museológica quando solicitado.

A produção e alimentação da documentação do acervo museológico têm por objetivo identificar a peça de modo que permitir a recuperação das informações do acervo e assegurar a permanência das peças na instituição. São fichas de identificação prévia do objeto, registros de inventário, pesquisas museológicas, registro fotográfico das peças, fichas de catalogação e de classificação que possibilitam que as coleções se transformem em fontes de pesquisas e divulgação científica.

A preservação e a conservação são práticas de higienização, acondicionamento do acervo; controle de umidade e de temperatura e, em última análise, a realização de pequenos restauros que visam à integridade das peças que compõem o acervo do Museu Amazônico. Já as realizações das exposições divulgam os conhecimentos científicos contidos no Acervo do Museu Amazônico para o público em geral, em especial para os estudantes.

No período de 2009 a 2017/1º Semestre, as atividades giraram em torno de organização da reserva técnica, inventário do acervo, elaboração e reformulação de exposições de curta e longa duração, higienização, identificação e acondicionamento do acervo museológico, atendimento a pesquisadores e visitantes das exposições e procedimentos de pesquisa e documentação do Acervo, organização de oficinas, participação na Primavera de Museus organizado pelo Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, participação em cursos e eventuais parcerias com instituições externas, além do treinamento para monitoramento de grupo de visitantes nacionais e estrangeiros.

Apenas em 2016 implantou-se uma política de estatística do público frequentador do Museu e somente em 2017 iniciou-se as discussões sobre as políticas de atuação do Museu Amazônico para elaboração do Plano Museológico.

2) Divisão de Arqueologia

A Divisão de Arqueologia é representada pelo Laboratório de Arqueologia localizado no Setor Sul da Universidade. A Divisão/Laboratório de Arqueologia tem a missão de contribuir com o desenvolvimento de pesquisas e atividades de extensão, formação de profissionais, socialização do conhecimento científico e propiciar um local adequado para a guarda de bens arqueológicos do Estado do Amazonas, provenientes de projetos arqueológicos. Visa também atender as demandas de pesquisas e de difusão científica buscando a consolidação da arqueologia no Estado do Amazonas.

A Divisão de Arqueologia tem como competência: a) Promover e estimular atividades de pesquisa, ensino e extensão na sua área específica de acordo com o que dispõe os artigos (12 e 14) do Regimento do Museu; b) Assessorar a Divisão de Museologia nas exposições realizadas pelo Museu quando solicitada; c) Salvar o patrimônio arqueológico do seu acervo; d) Caso seja necessário, promover a criação de núcleos de pesquisas, curadorias, restauro de objetos arqueológicos, educação e socialização do conhecimento; e) Encaminhar ao Diretor do Museu propostas relativas ao plano de trabalho anual de sua Divisão, as quais poderão incluir cursos de atualização, especialização, mestrado e doutorado e ainda projetos de extensão e pesquisa a serem avaliados pela Direção Geral do Museu juntamente com seu Comitê Científico.

A Divisão de Arqueologia se consolidou definitivamente a partir da construção do Laboratório de Arqueologia, entregue e inaugurado em 2014. As atividades executadas têm se concentrado na organização dos sítios arqueológicos encontrados na obra de construção do Gasoduto Coari-Manaus, que integram o projeto GASCOMA, financiado pela Petrobrás e em parceria com o IPHAN e o Ministério Público.

Tem sido também constituído um acervo de material didático para as atividades relacionadas aos projetos que compõem o acervo arqueológico do Laboratório, bem como realizadas atividades com o interesse de integrar a comunidade externa à universidade junto ao Laboratório e ao trabalho que ele tem desenvolvido.

3) Divisão de Pesquisa e Documentação Histórica

A Divisão de Pesquisa e Documentação História conta com a Central de Documentação, o Acervo Documental e o Laboratório de Conservação e Restauro de Documentos. Como já contextualizado, foi um dos primeiros setores criados dentro do Museu Amazônico, portanto, tem a prerrogativa de ser responsável por um conjunto documental de grande importância dentro da instituição. Além disso, trata-se de uma unidade de referência para as diversas áreas do conhecimento, pelo fato de possuir uma diversificada massa documental, compondo importantes fundos documentais que remete à formação Histórica e Social do Amazonas em seus diferentes períodos.

A Divisão de Documentação e Pesquisa Histórica higieniza, classifica e identifica a documentação histórica que formam os fundos que compõem a divisão, e tem como função arquivar, organizar e disponibilizar aos pesquisadores seu acervo documental impresso e microfilmado de sua responsabilidade. A divisão funcionando como um espaço de pesquisa, além de desenvolver atividades acadêmicas, como, palestras, oficinas seminários etc., admite também alunos estagiários não só da UFAM, mas também de outras instituições de ensino superior.

Com isso, a citada Divisão objetiva através de seu trabalho possibilitar à comunidade acadêmica e sociedade em geral acesso à documentação histórica, proporcionando assim, um maior elo entre a instituição e os pesquisadores.

No período de 2009 a 2017/1º Semestre, as atividades giraram em torno de possibilitar à comunidade acadêmica e sociedade em geral acesso à documentação histórica, disponibilizar ao público a documentação de fundo histórico da Empresa J. G. Araújo e a documentação impressa do Acervo Amazônia Colonial, e da celebração de acordos para estágios com outros departamentos da UFAM para catalogação do acervo. Promoveram também exposições e eventos conjuntamente com as outras divisões.

4) Divisão de Difusão Cultural

A Divisão de Difusão Cultural conta com atuação de profissionais na área audiovisual e pedagogia, e enquanto parte integrante do trabalho sistêmico do Museu Amazônico da Universidade Federal do Amazonas/UFAM é responsável também pela elaboração e gestão de projetos científico-educativos e artístico-culturais.

Promove a participação do Museu Amazônico em ações museológicas, tanto no âmbito local quanto nacional, como por exemplo as propostas pelo IBRAM (Semana Nacional dos Museus e Primavera de Museus). Além, de elaborar os *releases* e materiais de mídia para a divulgação dos eventos e alimentar o site do Museu Amazônico, *facebook* e também enviar material de divulgação para o portal da UFAM. Também inclui atividades educativas em museu sob orientação de profissional da área de Pedagogia.

No período de 2009 a 2017/1º Semestre, as atividades giraram em torno de promoção/divulgação das exposições realizadas, realização/organização de palestras, oficinas e eventos pedagógicos e educativos como o *Cinema na Escola*, *Contação de Histórias*, *Teatro no Museu*, organização das atividades da Semana Nacional de Museus e Primavera dos Museus do IBRAM. Além do apoio nos eventos, é a Divisão responsável pela divulgação dos mesmos junto à comunidade universitária e público em geral.

5) Divisão de Antropologia

As atividades da Divisão de Antropologia estão atreladas ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Amazonas

(PPGAS-UFAM). Criado em 2007, o Programa de Pós-graduação em Antropologia Social conta com cursos de Mestrado e Doutorado em Antropologia Social e tem como objetivos formar profissionais em antropologia, ampliando as oportunidades de reprodução de quadros de pesquisadores qualificados na região amazônica; contribuir para a formação de um marco conceitual para a proposição de programas e políticas sociais e culturais da região Norte do Brasil; desenvolver ações de articulação com centros de excelência em antropologia, nacionais e internacionais, buscando explorar temas de ponta da disciplina a partir da realidade panamazônica.

De acordo com a Resolução 010/2016, o PPGAS promove política de ações afirmativas com vagas suplementares para candidatos indígenas, pretos e pardos nos cursos de Mestrado e Doutorado. Pode concorrer a essas vagas aquele que se autodeclarar como tal no ato da inscrição para o processo seletivo.

6) Biblioteca Setorial do Museu Amazônico

A Biblioteca Setorial do Museu Amazônico (BSMA) é um centro de guarda, consulta, divulgação e pesquisa, destinado a estudantes e a comunidade em geral, subordinada a Biblioteca Central da UFAM. A Biblioteca setorial tem como objetivo disseminar e preservar conhecimentos sobre a Amazônia. Possui acervo especializado no campo da história, política, geografia, economia, biografia, antropologia, sociologia, direito, folclore, mitos, lendas, artes, ecologia, meio ambiente e linguagem indígena.

2.2.2 O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS

Não é de hoje que os Museus em geral deixaram de ser apenas um local de guarda de coleções e acervos, ampliando seu objeto para o sujeito e a sociedade a qual pertence, valorizando a cultura, a trajetória humana, a própria transformação contínua da realidade, sendo agentes capazes de gerar reflexões e questionamentos e oferecer cada vez à sociedade em que estão inseridos.

Essa nova forma de se ver os Museus acabar por refletir na gestão, conduzindo os mesmos a adotarem uma nova metodologia de administração nas suas instituições, em que planejar estrategicamente significa reconhecer os

objetivos, elencar as deficiências e propor oportunidades, qualquer que seja a instituição.

No Brasil, a mudança de gestão no campo dos Museus vem acontecendo de forma gradual através de uma legislação específica para esta área, constituída por uma política pública direcionada para museus. Neste sentido, está em vigor a Lei n. 11.904/2009, que institui o Estatuto dos Museus e o Decreto n. 8.124/2013, que regulamente o Estatuto dos Museus e cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, destacando o quanto a gestão e o planejamento são imprescindíveis para a definição de Museus, suas visões, missões, cumprimento se seus objetivos e seu compromisso social. De acordo com o Estatuto dos Museus:

Art. 1^o. Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.

Museu é uma organização, logo, assim como as demais organizações, ele precisa ser estrategicamente administrado, necessita de gestão eficiente a fim de desempenhar suas funções com eficiência. Para realizar uma boa gestão, os museus, se quiserem ser mais autônomos e, por consequência, mais sustentáveis, devem comprometer todos os parceiros possíveis no processo e ser capazes de proporcionar programas culturais arrojados e condizentes com os anseios das comunidades onde estão inseridos. Para CÂNDIDO (2014):

Para se gerir um museu não basta apenas se espelhar nos conhecimentos técnicos e científicos do campo da gestão aplicados aos mais diferentes empreendimentos e organizações. Todos os envolvidos na gestão de museus deverão, confrontando-os com os conhecimentos do campo da Museologia, encontrar caminhos singulares para sua condução e suas tomadas de decisão.

Museu é uma instituição permanente em constante transformação. Deseja-se que ela permaneça atuando, mas de maneira constantemente revisada, transformada, revirada, de forma que os discursos museológicos acompanhem as transformações sociais e dos campos do conhecimento, além da necessidade de renovação para manter o interesse do público.

Para tanto, a disseminação da informação e o uso de diversas estratégias de qualificação dos trabalhadores de museus são necessários para se alcançar esse efeito de transformação nas instituições museológicas, repassando-se responsabilidades administrativas e técnicas para os agentes atuantes no museu.

A equipe técnica atua nas atividades finalísticas do museu, na pesquisa básica ligada às áreas de conhecimento a que se referem o acervo, e na chamada cadeia operatória museológica, de salvaguarda (documentação e conservação) e comunicação (expografia e ação educativo-cultural) patrimoniais, mas não deve se limitar a isso.

Todos devem atuar nos demais exercícios profissionais, colaborando com os setores administrativos, responsáveis pelas atividades meio, que permitem à instituição cumprir bem suas finalidades, como a gestão do pessoal, dos recursos, dos espaços ocupados pelo Museu, etc., visto que as posições nos museus não são estanques. É comum que o que ocorra em uma área influencie em outra, de forma que os conhecimentos se entrelaçam e é desejável que as ações e decisões sejam compartilhadas com colegas de outros setores.

A direção do museu responde, de certa forma, pela orquestração de todos esses esforços. Exatamente porque o trabalho de um interfere no do outro — às vezes tensionando em direções opostas, como podem ocorrer com as áreas técnicas da salvaguarda patrimonial em relação à área da comunicação — , a direção deve ter a preocupação de proporcionar os momentos de conversa, ponderação e decisão conjunta (CÂNDIDO, 2014). Para Nascimento & Chagas (2009) *apud* CÂNDIDO, 2014:

a diretoria tem o dever de manter e desenvolver todos os aspectos do museu: suas equipes, seus serviços, suas coleções, suas instalações, seus espaços, seus públicos e seus programas de comunicação, educação, pesquisa, e preservação, entre outros. Os públicos devem ser bem atendidos; as equipes devem ser valorizadas e estimuladas a investir sistematicamente em capacitação profissional; as coleções devem estar adequadamente acomodadas, conservadas, estudadas e documentadas, e os serviços, as finanças, as instalações e os espaços devem estar bem cuidados, levando em conta as variações de tamanho, missão, tipologia e natureza administrativa de cada museu.

Esta pesquisa busca assim destacar a importância de se pensar em melhores formas de atuação para o Museu Amazônico, de uma maneira mais contemporânea,

não necessariamente ligada a questões tecnológicas, capaz de impulsionar seu papel social como Museu Universitário, destacar os conceitos que o fundamentam, a sua atuação como instituição de apoio a pesquisa, ensino e extensão, e à sua inserção nas comunidades.

Para tanto, é necessário que ocorra uma mudança em suas estruturas internas, para que as pessoas, agentes atuantes no Museu, absorvam o espírito que o embasa, entendendo que o trabalho sempre deve ser conjunto e que apenas com a colaboração de todos os setores envolvidos que uma organização orientada para a estratégia terá resultados efetivos.

Dentre os vários conceitos dados a palavra estratégia, Mintzberg (2006) defende a necessidade de ecletismo na definição de estratégia, e a define como plano (curso de ação conscientemente pretendido), pretexto (uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente), padrão (consistência no comportamento), posição (localizar a organização ao ambiente em que pertence) e perspectiva (maneira de se olhar o mundo), sempre a ser analisado com uma visão ampla e complementar. Para Jamaica Brian Quinn, em colaboração a obra de Mintzberg (2006):

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Deste conceito, tem-se por *metas* os objetivos e resultados que se busca atingir, por *políticas* as diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer, e por *sequências de ações* os programas necessários para atingir seus principais objetivos no âmbito da execução.

Mintzberg (2006) faz também um comparativo entre diferentes escolas de formação de estratégia, observando que a melhor forma de aplicá-las é por meio da integração, de maneira que a formação da estratégia seja um projeto sensato, criado com uma visão intuitiva e aprendizado emergente, que deve tratar “sobre transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante; e tudo isso deve ser em resposta ao que pode ser um ambiente exigente”.

No ambiente de uma organização, necessário se faz, dessa forma, o uso de uma gestão estratégica capaz de estabelecer o que se pretende no âmbito formal de forma compatível com a estratégia em desenvolvimento, não desvinculada da Cultura Organizacional que o cerca, que irá ser estruturada de acordo com as inquietações e mudanças do ambiente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2008) definem a gestão estratégica como “o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro”.

Neste processo de elaboração de um planejamento estratégico deve-se inicialmente definir a visão, missão e valores da Instituição, fazer uma análise da situação com base no seu ambiente interno e externo, formular objetivos, metas e estratégias, implementar estas ações e por fim, realizar o monitoramento, a avaliação e o controle desta execução a fim de se averiguar se os resultados alcançados correspondem ao que foi planejado e executado.

Do ponto de vista da gestão e do planejamento em Museus, o Estatuto de Museus é o marco regulatório que impulsiona os museus brasileiros a elaborarem e a implementarem o Plano Museológico. Nos termos desta legislação, é dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.

Na redação literal do artigo 45, o Plano Museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade.

Nos termos do artigo 46 do supracitado Estatuto, o Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade e poderá contemplar os seguintes itens, dentre outros: I – o diagnóstico participativo da instituição, podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos; II – a identificação dos espaços, bem como dos conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus; III – a identificação dos públicos a quem se destina o trabalho dos museus; IV – detalhamento dos seguintes Programas (descritos de acordo com o Decreto n. 8.124/2013):

a) Institucional: abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes.;

b) de Gestão de Pessoas: abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação;

c) de Acervos: abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica;

d) de Exposições: abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração;

e) Educativo e Cultural: abrange os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições;

f) de Pesquisa: abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros;

g) Arquitetônico-urbanístico: abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos, das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequadas ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência;

h) de Segurança: abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência;

i) de Financiamento e Fomento: abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos;

j) de Comunicação: abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional;

k) sócio-ambiental: abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental;

l) Acessibilidade Universal (incluído pela Lei nº 13.146, de 2015): projetos e ações relativas à acessibilidade a todas as pessoas nos museus deverão ser explicitados em todos os programas integrantes em programa específico, resultado de agrupamento ou desmembramento.

Na consolidação do Plano Museológico, deve-se levar em conta o caráter interdisciplinar dos Programas, devendo o mesmo ser elaborado, preferencialmente, de forma participativa, envolvendo o conjunto dos funcionários dos museus, além de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, levadas em conta suas especificidades, devendo também ser avaliado permanentemente e revisado pela instituição com periodicidade definida em seu regimento, conforme parágrafos 1º, 2º, e 3º do artigo 46 do Estatuto dos Museus.

Posteriormente ao Estatuto, o Decreto n. 8.124/2013, dispôs em seu artigo 45, com vistas a promover a preservação e proteção dos bens musealizados e declarados de interesse público, que é considerada infração administrativa, conforme o inciso VII deste artigo, *deixar de elaborar o Plano Museológico*, infração esta sujeita a penalidades conforme esta legislação.

Este planejamento referente ao Plano Museológico é elaborado com a finalidade de impulsionar a gestão do museu e de integrar suas diversas áreas de funcionamento. Para CÂNDIDO (2014):

Um bom plano necessita ser estratégico, conciso, exequível e considerar todos os aspectos de uma maneira integrada. Do mesmo modo, precisa evitar contradições internas, organizar as metas em ordem de prioridades, distribuindo responsabilidades dentro de um cronograma de trabalho, assim como indicar as formas de avaliação e os indicadores que serão adotados. O planejamento não se encerra com a redação da versão final do plano, mas acompanha a implementação e a avaliação, reunindo elementos para a sua revisão. Também é importante ter em vista que o planejamento será mais realista e viável se sua construção incluir as várias partes interessadas, como equipe do museu, membros do conselho, representantes da comunidade, representantes de benfeitores e dos moradores do entorno. Se os envolvidos com o planejamento formam um grupo homogêneo, é pouco provável que o museu tenha uma perspectiva mais ampla e elementos capazes de tocar novos públicos.

De acordo com Almeida (2013), os pontos fundamentais de um Plano Museológico são:

Quadro 7: Pontos Fundamentais de um Plano Museológico

- “1: Possibilitar o equilíbrio e a estabilidade na gestão do museu, independentemente de sua direção e de seu corpo de trabalhadores;
2. Implantar uma estrutura básica de funcionamento dentro da qual podem ser tomadas decisões estratégicas;
3. Assegurar a salvaguarda do acervo;
4. Tornar clara a missão e as ações do museu tanto para funcionários quanto para o público;
5. Definir com clareza as ações coletivas e individuais no interior do museu, estabelecendo as responsabilidades de cada área de trabalho;
6. Propiciar o uso mais eficaz dos recursos;
7. Pensar no museu como um organismo complexo e interdependente, a partir dos princípios estabelecidos no Estatuto de Museus e demais documentos normativos, e na importância de estabelecer um equilíbrio entre as suas partes;
8. Identificar situações emergenciais ou de risco iminente;
9. Levar em consideração a capacidade de solução dos problemas, através dos recursos de pessoal e orçamentários disponíveis;
10. Preparar o museu para novas realidades.” (pg 29-30)

Fonte: ALMEIDA, 2013.

Conforme exposto acima, o Estatuto de Museus indica doze programas como estrutura do Plano Museológico, e para realiza-lo é preciso descrever cada ação dos programas para fortalecer as metas que serão desenvolvidas pela equipe do Museu, sendo necessário um criterioso conhecimento da instituição para o qual se destina para a definição da missão e um detalhado diagnóstico (RODRIGUES,2015). Marie-Hélène Joly *apud* CÂNDIDO (2014) dá as coordenadas da forma e do conteúdo esperados de um Plano Museológico:

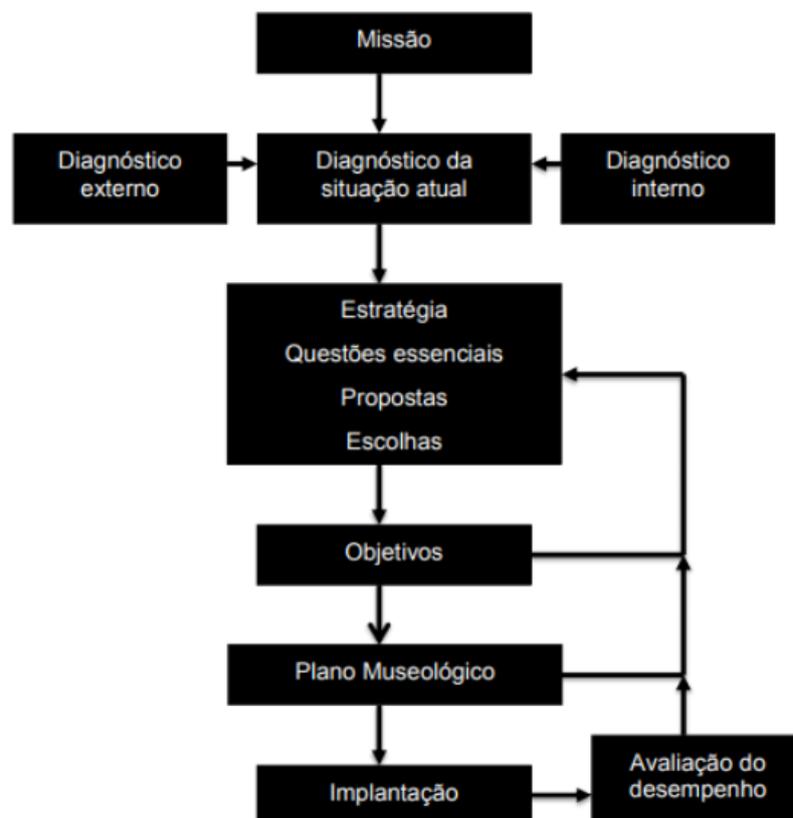
Um museu não pode mais se contentar de gerar o existente. Ele deve se interrogar sobre sua vocação, a evolução de suas coleções e de seus públicos, seu papel na cidade, seu lugar na cena local, nacional ou internacional [...]. O método recomendado leva à elaboração de um dístico: um balanço abrangente do existente,

juntamente com um diagnóstico crítico e projeto seletivo organizado em torno de um conceito global, apresentando as principais prioridades e objetivos estratégicos. (tradução livre de JOLY,2009).

A construção do Plano Museológico pode ser realizada em três fases. Na primeira faz-se o diagnóstico museológico, uma análise global e perspectiva da instituição, retratando a situação atual do Museu em seus aspectos internos e externos, tendo como foco de interesse o museu como um todo. Geralmente para este diagnóstico utiliza-se o método SWOT (em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), analisando-se os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Na segunda fase estão os programas acima discriminados, onde as necessidades são apontadas para buscar uma situação ideal para a instituição. A terceira fase, por sua vez, compreende a formulação dos projetos onde se registra quais serão as estratégias de execução para cada programa apontado no diagnóstico.

Figura 9: Processos de Planejamento de um Plano Museológico



A ideia de implementação de um plano museológico e da implementação de programas e gestão modular por meio de projetos indica que os museus, de um ponto de vista externo, estão cada vez mais inseridos no discurso de uma economia global que o tem transformado em um espaço público qualificado e no qual se fundem as necessidades de acesso democrático e inclusivo à cultura, educação, lazer e socialização. No que diz respeito à gestão interna, vem aumentando a preocupação com a profissionalização das relações e com a qualidade dos serviços prestados ao público – interno e externo.

O Museu Amazônico, que atualmente está em fase de discussão para elaboração de seu Plano Museológico necessita ultrapassar a linha do trabalho realizado de maneira intuitiva e amadora, e passar a praticar princípios de gestão baseado no plano museológico, que possibilitará que o mesmo expanda suas relações internas e externas, estimulando as alianças com o público e outras instituições. A partir de uma sólida definição conceitual, do que é o museu, qual sua finalidade social e seu alcance, as questões de natureza executiva terão maior chance de ocorrerem de maneira mais fluida e efetiva.

2.3. INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerando que a cultura determina a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma empresa, torna-se importante conhecê-la e avaliá-la para entender o seu papel na vida da organização. Quando a organização leva a sua cultura em consideração, é possível antecipar-se às consequências e escolher se elas são desejáveis ou não (SCHEIN, 2007).

Vale destacar que a avaliação da cultura organizacional não deve se embasar em modelos prévios de culturas boas ou más. Schein (2007) defende que “não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite”. Os elementos culturais, uma vez produto do aprendizado social, vão se estabelecendo à medida que dão resultados positivos. Conforme já exposto, quando uma organização obtém sucesso, a cultura praticada é percebida como correta por seus membros, que tem o desejo de mantê-la. Se a empresa tende ao fracasso, a cultura é vista como errada e surge a necessidade de mudá-la.

A cultura mais adequada para uma empresa é aquela que se adapta ao seu ambiente de operação, ao seu tipo de trabalho e aos seus objetivos. Dessa forma, a avaliação da cultura deve, após a identificação de seus elementos, verificar se estes contribuem para o que a empresa pretende realizar ou dificultam o alcance das suas metas (SCHEIN, 2007).

Existem duas abordagens metodológicas para avaliação da cultura organizacional, a qualitativa e a quantitativa. Cada metodologia possui suas vantagens e desvantagens, de acordo com os objetivos da pesquisa e dos resultados esperados, não se podendo generalizar qual é melhor ou pior, visto que as duas também apresentam limitações específicas.

Introduzindo a questão metodológica, FLEURY (1996) aborda a postura do pesquisador na perspectiva teórico-metodológica adotada, podendo identificar três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos da cultura organizacional. São elas:

2.1 A Postura Empiricista: Pode ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social, o que, no limite, implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. (...) Quem

investiga a realidade sem um referencial teórico e sem proceder a crítica epistemológica.

2.2 A postura do Antropólogo - o antropólogo aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. No processo de pesquisa, que o leva a "mergulhar" na vida organizacional, este modelo conceitual é constantemente questionado e suas categorias, reformuladas. (...)

2.3.A Postura do Clínico ou Terapeuta - Se, no caso anterior, o objetivo primeiro da pesquisa era responder as questões colocadas pelo pesquisador, neste caso a demanda parte da própria organização. Isto conduz a uma relação diversa entre pesquisador e pesquisado, mediada por um contrato psicológico que leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer outra pessoa. (...) O pesquisador/consultor parte também de um modelo conceitual prévio, que orienta o processo de coleta, análise e interpretação das informações. A função primeira deste modelo é prover insights sobre a organização e como esta pode ser ajudada. Difere, portanto, do projeto de investigação de cunho mais acadêmico, cujo objetivo primordial é o avanço do conhecimento científico. (grifos nossos)

Defensor da abordagem qualitativa, Schein (2007), afirma que a pesquisa qualitativa pode proporcionar descrições mais ricas e interessantes da cultura organizacional, possuindo grande potencial para revelar a complexidade do fenômeno. O autor assume uma postura clínica de investigação, em que a cultura organizacional deve ser decifrada através da identificação dos seus três níveis, através de investigação conjunta, unindo esforços por parte do investigador e dos membros da organização, atingindo assim resultados mais consistentes.

2.3.1. Abordagem qualitativa: o modelo de Fleury com base nos estudos de Edgar Schein

FLEURY (1996) desenvolveu, a partir do diálogo com autores de diferentes enfoques teóricos e vivência concreta de situações de pesquisa, uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização, partindo da concepção de Edgar Schein e incorporando a dimensão política inerente a cultura organizacional. Na proposta elaborada por Fleury (1996):

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de

comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para analisar, pesquisar e na tentativa de gerenciar a cultura das organizações incorporando essa dimensão política das relações de poder tem sido objetos de estudo constantes, e Fleury desenvolveu sua metodologia através dos seguintes temas:

1. Histórico das Organizações:

Para FLEURY & FISCHER (1996), “recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos”. Neste histórico, o fundador desempenha um papel fundamental, pois detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem o poder para estruturá-la. Investiga-se também os incidentes críticos por que passou a organização, tais como crises, expansões, fracassos e sucessos.

As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças, sendo apresentadas como desejáveis e, portanto, merecendo serem acatadas, internalizadas e incorporadas pelos demais membros da organização.

2. Processo de Socialização de novos membros:

É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros, sendo as estratégias mais usuais os programas de treinamento e integração de novos funcionários.

3. Políticas de Recursos Humanos:

Analisa como os dogmas, os ritos, consubstanciados nas políticas e práticas de gestão de pessoal, mediam a relação entre indivíduo e organização e desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da

organização. Através da análise “das políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização” (FLEURY, 1996).

4. Processo de Comunicação:

Para a autora, a comunicação “constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”. Deve-se identificar tanto os meios formais orais e escritos quanto os meios informais, sendo seu mapeamento meio que possibilita desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização.

5. Organização do Processo de Trabalho:

A análise da organização do processo de trabalho, em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho e as relações de poder entre membros e setores da organização.

6. Técnicas de Investigação:

Abrangem estudos do tipo diagnóstico de clima e cultura organizacionais se apoiam em técnicas de levantamento de opinião. São pesquisas cuja ênfase é mais quantitativa.

Buscando a possibilidade de gerenciar a cultura das organizações incorporando essa dimensão política das relações de poder FLEURY & FISCHER (1996) dispõem que a instrumentalização do poder “homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho”. Para as autoras, na medida em que se pode destacar o poder, considerando o mesmo um elemento e um componente da própria cultura organizacional, é possível vê-lo sob três aspectos diferentes.

O primeiro é aquele que o poder molda ou modela culturas organizacionais. É o exemplo do fundador que forma a cultura da empresa a sua própria imagem e semelhança, e que se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção.

O segundo aspecto é aquele em que o uso do poder é para instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional existente. Se a empresa, a partir do grupo que detém o poder, julga a cultura existente como sendo funcional e, portanto, adequada aos seus objetivos, se esforçará por mantê-la. Se houver fracasso, ou simplesmente um desempenho duvidoso, a cultura poderá ser questionada.

O terceiro aspecto possível entre o poder e a cultura organizacional é aquele em que o poder é usado para modificar a cultura existente, modificando-a para adequar-se como instrumentalizador do poder exercido pela coalizão dominante. (FLEURY & FISCHER, 1996)

Para FLEURY & FISCHER (1996), outras linhas de estudo sobre cultura organizacional privilegiam o enfoque qualitativo, em que se utilizam “dados secundários da própria organização, como documentos, relatórios, manuais de pessoal, organogramas, funcionogramas, jornais ou dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica, sobre mercado de trabalho etc. e dados primários”.

Existem fatores limitativos para a análise qualitativa de uma cultura organizacional, muitos referentes à insegurança com relação às conclusões obtidas, tendo em vista que os resultados podem receber influência dos valores do próprio pesquisador, onde um outro observador poderia perceber um fenômeno diferente na mesma organização.

2.3.2 Abordagem quantitativa: Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO.

A segunda abordagem metodológica para avaliação da cultura organizacional é a abordagem quantitativa, que, de acordo com FLEURY (1996), “pode-se mostrar estratégica para referendar diagnósticos visando a intervenções”.

De acordo com SILVA (2007) *apud* SANTOS (2000), o avanço das técnicas quantitativas, aliado ao desenvolvimento de habilidades para o manuseio de técnicas estatísticas sofisticadas por parte dos pesquisadores, vem ampliado consideravelmente a utilização de métodos quantitativos nos estudos sobre cultura

organizacional, em que os pesquisadores que utilizam a abordagem quantitativa descrevem a cultura do ponto de vista do indivíduo que está fora da organização, baseando suas análises na aplicação de tipologias e de certos quadros conceituais.

Para SILVA (2007):

A abordagem quantitativa sustenta que existem certos elementos culturais que são universais, passíveis de comparações entre as diferentes organizações e até mesmo entre grupos menores, com a identificação de subculturas. Essa abordagem também possibilita analisar relações entre variáveis e realizar investigações sistemáticas longitudinais, já que o instrumento apresenta estabilidade ao longo do tempo.

Schein (2009) faz críticas à abordagem quantitativa, por ser um instrumento de pesquisa superficial e genérico em seus métodos, considerando que os instrumentos de coleta de dados ignoram os níveis mais profundos da cultura, limitando-se apenas a identificar alguns artefatos e valores, mas dificilmente os pressupostos básicos.

Há autores que defendem a combinação das duas metodologias, que podem ser vistas como complementares ao invés de antagônicas. Esta combinação de métodos teria como finalidade compensar as fraquezas de cada abordagem e reforçar seus pontos fortes.

Neste sentido, para uma análise quantitativa, este item destina-se à revisão da literatura referente às práticas organizacionais utilizando o instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO que visa diagnosticar a cultura existente por meio dos seus valores e de suas práticas organizacionais.

O IBACO é fruto do trabalho de Maria Cristina Ferreira, Eveline Maria Leal Assmar, Katia Maria Felipe Estol (todas da Universidade Gama Filho), Maria Cristina da Costa Chagas Helena (Centro Universitário Celso Lisboa) e Maria do Carmo Figueiredo Cisne (Universidade Estácio de Sá) e questionário objetiva avaliar a cultura organizacional, por meio das práticas e valores que a tipificam, na perspectiva dos indivíduos integrantes da organização.

Baseia-se em um questionário com 94 questões divididos em 7 dimensões, quatro delas relativas a Valores Organizacionais e três delas relativas a Práticas Organizacionais, que se resumem (após tabulações) em 7 barras com perfis com tipologias culturais distintas. (FERREIRA et al, 2002).

O IBACO – reduzido apresentado por Colombelli (2009) utiliza 35 itens dos 94 que integram o IBACO (FERREIRA et al, 2002), um acréscimo de 5 itens, que foram retirados da versão completa do IBACO (FERREIRA et al, 2002) correspondentes ao fator: “Rigidez na estrutura hierárquica de poder”.

Detalhando os fatores do instrumento de pesquisa, tem-se como fatores de valores:

1. Profissionalismo Cooperativo: relacionado à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização;
2. Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder: relacionado aos valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano;
3. Profissionalismo Competitivo e Individualista: relacionado à valorização da competência, do desempenho e da eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes;
4. Satisfação e bem estar dos funcionários: apresenta valores característicos de empresas que investem em bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários, procurando assim humanizar o local de trabalho e torna-lo agradável e prazeroso.

O questionário compõe-se também de três fatores de práticas:

5. Práticas de Integração Externa: práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização;
6. Práticas de Recompensa e Tratamento: práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa;
7. Práticas de relacionamento interpessoal: práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Os valores e as práticas organizacionais são elementos culturais frequentemente citados ao se considerar a cultura de uma organização (FERREIRA et al, 2002). Em que pese a complexidade do conceito de cultura organizacional, o instrumento IBACO propõe-se a identificá-la através dos elementos de Práticas e Valores.

Enquanto as normas expressam expectativas coletivas e os papéis prescrevem e definem formas de comportamento, os valores atuam como elementos integradores, por serem compartilhados pelo grupo. Existem somente quando são aceitos e ratificados pelos trabalhadores, e são elementos estruturantes que constituem padrões coletivos capazes de orientar o trabalho e o cotidiano. Já as Práticas Organizacionais são a manifestação da cultura organizacional. Contrapõem-se aos valores, representados por elementos inconscientes, e podem ser objeto de mudanças planejadas (FERREIRA 2008 *apud* LOGES, 2016).

2.4. FERRAMENTAS DE GESTÃO

Este item apresenta a importância de ferramentas de gestão para um planejamento estratégico e para a implementação de mudanças e propostas em uma organização. Encerra com a apresentação da ferramenta 5W1H utilizada para elaborar um Plano de Ação com base no diagnóstico da cultura organizacional do Museu Amazônico através da análise SWOT.

2.4.1 ANÁLISE SWOT

O estudo do Ambiente e Cultura Organizacional, assim como a Análise SWOT, enquadram-se na área de Engenharia Organizacional, na subárea de Estratégia e Organizações. Engenharia organizacional, de acordo com a Abepro – Associação Brasileira de Engenharia de Produção é definida como um conjunto de conhecimentos relacionados à gestão das organizações, englobando em seus tópicos o planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão e os arranjos produtivos. A análise ambiental e a matriz SWOT são ferramentas chave para apoiar o planejamento estratégico e operacional das organizações.

A análise SWOT é uma ferramenta que surgiu na década de 60 e tem sido utilizada por organizações na elaboração do Planejamento Estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (Ameaças), e permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo possível assim levantar as variáveis que reúnem informações do ambiente interno e externo e que possibilitam identificar as competências e a atuação da organização diante do nicho onde está inserida.

De posse do diagnóstico interno e externo que a análise SWOT é capaz de fornecer, a organização tem condições de definir suas estratégias, tidas como um plano de ação para atingir um ou mais objetivos organizacionais. A análise SWOT objetiva selecionar as estratégias que garantem o melhor alinhamento entre as oportunidades e ameaças do ambiente externo, de um lado, e os pontos fortes e fracos inerentes à organização, de outro.

O foco central da análise SWOT é reconhecer oportunidades e evitar ameaças, ponderando ao mesmo tempo, os pontos fortes e fracos da organização. Na tentativa de encontrar oportunidades, a organização estuda seus pontos fortes e fracos em relação à sua missão institucional e ideal estabelecido. As ameaças são condições que estão fora do controle direto da organização e que se interpõem como obstáculos aos objetivos de longo prazo.

Conforme Carneiro (2010), a técnica SWOT se inicia com a listagem dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, presente no ambiente interno e externo da organização. Sua segunda etapa, por sua vez, consiste em ordenar os itens por fator, pela ordem de importância para o alcance dos objetivos organizacionais. A terceira relaciona-se à construção e validação da matriz de análise estratégica, que relaciona os fatores levantados com a confrontação dos valores. Após a construção e validação da matriz SWOT, define-se a estratégia organizacional, levando em consideração expectativas e alteração ou cenários alternativos, e orientados pela missão e visão definidos para a organização.

No âmbito da cultura organizacional, a técnica pode ser adaptada para o alcance de objetivos, identificando as potencialidades e os pontos a desenvolver nos indivíduos para o atingimento das metas da organização. Os fatores internos envolvem capacidades intelectuais, habilidades de relacionar-se, conhecimentos técnicos e empíricos e competências interpessoais.

Neste sentido, tem-se como Forças as aptidões pessoais que cada pessoa possui e que podem ajudar a conquistar os objetivos da organização, tais como as formações acadêmicas, nível de experiência dos profissionais atuantes, capacidade de negociação e habilidade de liderança. As Fraquezas, por sua vez, são os pontos que os indivíduos e a organização precisam melhorar, como dificuldades que impedem a realização de determinadas tarefas e o alcance de metas, tais como a dificuldade para tomada de decisões, insegurança, ausência de participação e socialização, etc.

Os fatores externos abrangem as características ligadas ao ambiente em que as pessoas trabalham. Neste ambiente externo, as Oportunidades são circunstâncias que, somadas às forças pessoais, podem ser proveitosas para atingir os objetivos, como um bom networking, recursos financeiros para a execução de atividades, possibilidades de parcerias externas, e as Ameaças são situações que podem potencializar as fraquezas e impedir as conquistas de metas.

Ao realizar-se um diagrama separando os fatores internos dos externos, viabiliza-se a formulação de um diagnóstico institucional capaz de identificar o que precisa ser melhorado para o alcance das metas, de forma que seja possível definir estratégias de atuação.

No confronto das Forças com as Oportunidades, toma-se uma estratégia ofensiva, a fim de se aproveitar ao máximo as vantagens para ampliar as oportunidades detectadas. As Forças com as Ameaças, no entanto, ensejam uma estratégia de confronto que tire o maior proveito possível dos pontos fortes para minimizar os obstáculos detectados.

Na análise das Oportunidades, diante das Fraquezas identificadas, a organização necessita de uma estratégia de reforço que minimize suas deficiências ao mesmo tempo que aproveite as oportunidades de desenvolver a organização. E por fim, diante de um cenário de Fraquezas e Ameaças, a estratégia cabível é a defensiva para aperfeiçoar ou superar os pontos fracos e permitir que a organização esteja alerta aos riscos.

2.4.2 Metodologia 5W2H

Para desenvolver as ideias e solucionar os problemas encontrados durante a análise SWOT, a utilização da metodologia 5W2H, que define de maneira clara e objetiva as ações a serem adotadas para a conquista de metas e objetivos, pode vir a ser uma solução eficaz.

O 5W2H tem esta nomenclatura devido as iniciais das palavras em inglês, *why* (por quê), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa), visível no quadro abaixo. O método tem o objetivo de facilitar o entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados, ao se responder as questões abaixo. (SANTOS, GUIMARÃES e BRITO, 2013).

Quadro 8: Especificação 5W2H.

Método dos 5W2H			
5W	What	O que?	O que deve ser feito? (etapas)
	Who	Quem?	Quem são os responsáveis pela execução?
	Where	Onde?	Setor/local em que deve ser executado?
	When	Quando?	Ocasião em que deve ser executado?

	Why	Por quê?	Por que deve ser executado? (justificativa)
2H	How	Como?	De que maneira deve ser executada? Qual o método?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: SANTOS, GUIMARÃES e BRITO (2013).

A ferramenta 5W2H pode ser utilizada para implementação de atividades simples e complexas, por isso é utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Plano de Negócio, Planejamento Estratégico e outras áreas da gestão, sendo sua utilização viável em cenários diversos. Uma variação da ferramenta é o 5W1H na qual não se aplica o *how much* (quanto custa), seja pela dificuldade de valorar a ação proposta ou pelo plano de ação não prever a inclusão dos valores das ações num primeiro momento.

Para aplicar o 5W1H basta que seja preenchido o seu quadro, assim se terá uma análise do problema e a proposição da solução de maneira bem prática, bem como as propostas elaboradas de implantação do plano de ação. Nessa pesquisa se utilizará o 5W1H devido a dificuldade de se mensurar os custos das atividades.

3 METODOLOGIA

3.1. Classificação da Pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo em questão foram utilizados os seguintes elementos de investigação científica (FONTENELLE, 2017):

- a) Quanto a finalidade: a pesquisa foi Básica Estratégica, em que foram desenvolvidos conhecimentos que possam eventualmente ser utilizados para a solução de problemas conhecidos, não buscando resolver diretamente um problema prático identificado, mas propor recomendações úteis para resolvê-los;
- b) Quanto aos objetivos: a pesquisa foi Descritiva e Exploratória, objetivando retratar as características do objeto estudado, expondo com precisão os fatos ou fenômenos, para estabelecer a natureza das relações entre as variáveis delimitadas no tema, a fim de torna-las mais precisas para propor problemas ou hipóteses. Parte-se de um problema constatado em alguma realidade, natural ou cultural, coleta-se informações, bibliográficas ou não, analisa-se as variáveis envolvidas e propõe-se recomendações;
- c) Quanto a abordagem: a pesquisa teve uma abordagem Qualitativa e Quantitativa, através da análise de dados coletados, buscando conceitos, princípios, relações e significados das coisas, em análise subjetiva, e através da aplicação de questionários para estudo de caso, caracterizando-a também em uma análise estatística;
- d) Quanto ao método: a pesquisa se utilizou do Método Hipotético-Dedutivo, em que a investigação científica buscará construir e aplicar uma possível resposta ou solução para determinado problema;
- e) Quanto aos procedimentos: a pesquisa foi Bibliográfica e Documental, realizada tendo como fontes livros, artigos e outros textos de caráter científico já publicados, buscando-se relacionar conceitos, ideias e características de um objeto a fim de se construir conclusões, além de fontes documentais sem caráter científico.

3.2. Objeto e Roteiro de Estudo

A pesquisa buscou analisar a Cultura Organizacional do Museu Amazônico como premissa para o direcionamento de suas políticas organizacionais e práticas de Gestão, propondo um Plano de Ação para implementação de ações que direcione a organização a uma nova cultura, pautada na programação, profissionalização, planejamento, avaliação e gestão, e foi, de acordo com o exposto, realizada a partir dos seguintes procedimentos:

Figura 10: Processo da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2017).

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e sistematizada, com o intuito de identificar na literatura pertinente a abrangência da cultura e da cultura organizacional nas organizações, introduzindo modelos de cultura organizacional, metodologias de avaliação e sua relação intrínseca com a mudança organizacional.

Concluída a pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental e de observação participativa, apresentando o Museu Amazônico, órgão suplementar da UFAM, seus processos finalísticos e atividades realizadas, a fim de, através de dados etnográficos, verificar como deve ser organizada a gestão de Museus no

tocante as suas políticas institucionais, destacando e explicando o papel do Plano Museológico como Marco na gestão de museus.

Através das metodologias de avaliação da cultura organizacional propostas por FLEURY (1996) foi feita uma análise qualitativa da cultura organizacional do Museu Amazônico, contextualizando suas características apresentadas e relacionando-as a cultura organizacional diante do ambiente de trabalho atual.

Ademais, a fim de dar maior concretude a análise realizada, utilizou-se o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO para diagnosticar a cultura existente por meio dos seus valores e de suas práticas organizacionais.

Com base na Avaliação aferida, foi realizado um diagnóstico da cultura organizacional através de uma Análise com a matriz SWOT, em que foram identificados os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças nos ambientes internos e externos do Museu Amazônico, definindo-os como prioridades na correção das deficiências que ocorrem no ambiente e aprimoramento das ações positivas, a fim de concentrar, através de poucas ações, soluções significativas.

Assim, identificadas a relação entre a cultura organizacional e as práticas de gestão, tornou-se viável identificar gargalos, tensões e possíveis melhorias no processo de gestão diretamente relacionados à cultura identificada, propondo-se um plano de ação baseado na ferramenta de qualidade *5W2H*, a fim de se implementar uma Cultura Organizacional forte e apta a lidar com as mudanças focadas no planejamento e na gestão como um todo.

Finalizado o estudo supracitado, foi possível correlacionar os efeitos da utilização das propostas de gerenciamento da cultura organizacional como base e ferramenta de auxílio na elaboração e implementação do Plano Museológico do Museu Amazônico da UFAM.

O estudo realizado poderá ser aplicado tanto no órgão para a qual foi realizada a proposta como nos demais órgãos e unidades acadêmicas e administrativas da UFAM, bem como entre as demais organizações, públicas ou privadas.

Como fonte de dados foram utilizados o Relatório de Gestão do exercício anterior (2009-2017/01), Manual de Procedimentos do Museu Amazônico, PDI UFAM 2016-2025, escritos internos e publicações sociais. Também foram realizadas algumas entrevistas informais para aprofundamento das informações dos períodos

analisados a fim de se confrontar os conteúdos dos documentos selecionados com as observações e envolvimento na pesquisa, e foi aplicada a versão reduzida do questionário IBACO.

O Plano de Ação, por sua vez, foi proposto para solucionar os problemas identificados nas Avaliações da Cultura Organizacional e para implementação e gerenciamento de uma nova Cultura, seguindo como método a ferramenta de qualidade 5W1H.

3.3. População e Amostra

O estudo foi realizado no segundo semestre de 2017 no Museu Amazônico, órgão suplementar da Universidade Federal do Amazonas. A população da pesquisa de campo corresponde a 12 (doze) servidores e 4 (quatro) bolsistas lotados no órgão, que correspondem as pessoas atuantes nas seis divisões internas do Museu Amazônico, conforme seu organograma. A pesquisa foi realizada por meio de questionário eletrônico, em que o link correspondente foi encaminhado por e-mail com o questionário IBACO para preenchimento.

3.4. Instrumento de Pesquisa Quantitativa – IBACO

O instrumento quantitativo escolhido para completar a metodologia da presente pesquisa foi o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, aplicado em sua versão reduzida, composto por 30 (trinta) itens afirmativos distribuídos igualmente em 3 (três) fatores de valores organizacionais e 3 (três) fatores de práticas organizacionais.

Optou-se em adicionar mais cinco itens retirados do próprio IBACO (versão completa), relacionados ao fator de valores de *rigidez na estrutura hierárquica de poder*, vez que é da própria essência da estruturação orgânica do serviço público a questão da hierarquia. Foram, deste modo, relacionados 05 itens do universo de itens que compõem o referido fator em função da subsunção das afirmativas à realidade do Museu Amazônico.

Estes 35 (trinta e cinco) itens, por sua vez, serão respondidos na escala Likert de cinco pontos que varia de 1 (“não se aplica”) a 5 (“aplica-se totalmente”). A escala de Likert é baseada em uma ordem numérica, onde se demonstra a concordância ou

discordância em relação às variáveis relacionadas ao objeto de estudo. Os escores em todos os fatores indicam que quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada encontra-se presente na organização avaliada.

O IBACO resultou de um estudo empírico por meio do qual foram validados seus fatores, os seus itens, sua escala de respostas e as instruções. Com base em Ferreira et al. (2002), segue o quadro 09 - Fatores do IBACO, que corresponde aos conceitos, fatores, respectivas descrições e os números dos itens correspondentes no questionário:

Quadro 09 – Fatores do IBACO

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS CORRESPONDENTES NO IBACO
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	15, 18, 21, 23 e 24
	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	25, 26, 27, 33 e 35
	Satisfação e Bem-estar dos servidores	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação de seus empregados/ servidores, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torna-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 11, 13 e 20
	Rigidez na estrutura hierárquica do poder	Sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.	9, 19, 30, 31 e 34
Prática Organizacional	Integração Externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização	2, 4, 7, 8 e 16
	Recompensa e Treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 12, 17, 28 e 32
	Promoção do Relacionamento Interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	1, 10, 14, 22 e 29

3.5. Análise de dados obtidos no questionário

Conforme apresentado, a aplicação da ferramenta pode ser utilizada tanto em sua forma completa ou versão reduzida e de forma individual ou coletiva, mas como na organização em estudo foi feita a avaliação das percepções individuais, a correção da escala será feita mediante cálculo da soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que integram o fator e sua divisão pelo número de itens que o compõem.

Neste sentido, caso um servidor assinalasse os números 3, 1, 2, 5 e 3, respectivamente, aos itens de números 15, 18, 21, 23 e 24, integrantes do fator profissionalismo cooperativo, a ele deve ser atribuído um escore igual a 2,8, pois é o resultado da soma de suas respostas dividido por 5, constituindo-se tal resultado em um indicador de sua percepção acerca do grau em que a organização em que ele trabalha valoriza o profissionalismo cooperativo.

E como a cultura organizacional consiste em uma característica macro organizacional, é necessário em seguida, calcular a média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros que o avaliaram, de modo a se chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator. Depois de feito essa análise, quanto maior o resultado, maior o grau de valor ou prática mensurada pelo fator na organização avaliada.

3.6. Análise SWOT e Plano de Ação 5W1H

Partindo-se da premissa de que o diagnóstico da cultura organizacional do Museu Amazônico poderá se constituir em um norteador de ações e decisões, e, portanto, ser um elemento importante para compreender a melhor forma de conduzir suas ações, e planejamento de curto, médio e longo prazo, será realizada, após a apuração dos resultados do IBACO e em conjunto com a análise qualitativa feita, um diagnóstico institucional da cultura organizacional identificada para que se detecte os pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e oportunidades para o gerenciamento desta cultura organizacional.

A partir deste diagnóstico da cultura da organização, poderão ser identificados os valores e as práticas que divergem da cultura declarada e desejada pela organização, e, com isto, propor um Plano de Ação com base na metodologia 5W1H

apresentada a fim de facilitar a gestão a unidade, tendo em vista que, ao se perder a referência organizacional, a mesma corre o risco de trabalhar sem direcionamento, já que perder a cultura significa, por vezes, perder sua própria identidade.

Do exposto, espera-se concluir que apenas com uma cultura organizacional alinhada no Museu Amazônico será possível elaborar e implementar o Plano Museológico, sem que o mesmo se torne um documento sem uso e sem finalidade concreta, o que demonstra o papel e a importância da Cultura Organizacional no direcionamento das políticas institucionais no Museu e no seu planejamento de curto, médio e longo prazo.

4 RESULTADOS

4.1 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS PRÁTICAS DE GESTÃO

No cenário atual que o Museu Amazônico está vivenciando, seguindo um certo padrão no exercício de suas atividades ao longo dos últimos anos, sem possuir um Plano Museológico ou documento similar que possibilite um planejamento a médio e longo prazo, é possível perceber que, muito além da elaboração deste documento, é necessário um gerenciamento da Cultura Organizacional estabelecida.

Sem este gerenciamento da Cultura Organizacional a mudança documental não irá gerar os efeitos concretos esperados e será uma mera “folha de papel” na organização, em que seria emergente um novo desenho organizacional, mas, na prática, a organização manteria em seu funcionamento os critérios culturais da estrutura anterior.

Uma organização de sucesso, além de um plano estratégico bem construído e trabalhado, deve apresentar alinhamento entre seus colaboradores. Para o alcance dos resultados traçados no Plano Museológico em discussão, é fundamental que a equipe de trabalho internalize os valores da organização e se mantenha obstinada para o alcance das metas estabelecidas. A missão, visão, valores, programas e metas só farão sentido se a rotina de trabalho for de fato orientada por estes mandamentos.

A implantação do Plano Museológico e elaboração de um Planejamento Estratégico posterior, nos termos expostos nesta pesquisa, requer primeiramente a adoção de novas práticas de trabalho coletivo e interdisciplinar, de forma participativa, envolvendo o conjunto dos funcionários dos museus, além de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, levadas em conta suas especificidades. Trata-se de uma transformação organizacional e, como tal, transcorre e se consolida se amparada e suportada pela Cultura Organizacional.

A relação de forças entre fatores culturais que atuam como facilitadores e aqueles que atuam como inibidores que irá determinar a viabilidade, a velocidade e a robustez das mudanças. Dessa forma, para que o trabalho tenha um melhor resultado é preciso verificar as possíveis deficiências em relação ao comportamento

do indivíduo e sua maneira de agir, pensar e tomar decisões, além da situação em que a própria organização se encontra.

A partir dos aspectos até o momento apresentados, é possível dizer que mudar uma cultura não é tarefa simples, na medida em que representa mudar “um jeito de ser” da organização, alterando os padrões vigentes e fazendo surgir tensões e resistências. Como em todo processo de mudanças, a transformação cultural de uma organização deve ser planejada e em consonância com outras mudanças estratégicas que podem atuar como situações potencializadoras, como novas lideranças, reorganização dos processos de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais, e fatores que reforcem o movimento no sentido da mudança cultural.

O desafio atual das organizações é o de se engajar em um processo de constante auto avaliação e mudança planejada no sentido de se ter uma cultura atualizada, considerando suas limitações, que esteja à frente de problemas e oportunidades de um ambiente complexo e exigente.

Neste tópico da pesquisa será realizada uma análise e avaliação qualitativa da Cultura Organizacional do Museu Amazônico, por meio do aparato teórico apresentado e da dinâmica de trabalho e resultados do Museu nos últimos anos, e uma análise quantitativa com base no Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO.

Alinhados em primeiro plano os fatores relacionados à cultura organizacional, é possível pensar de maneira concreta na elaboração do Plano Museológico do Museu Amazônico como elemento primordial na Gestão de Museus, capaz de trazer resultados efetivos para que o mesmo atinja sua função social, apoiando a pesquisa, o ensino e a extensão e transmitindo e produzindo conhecimentos na Universidade e na sociedade como um todo.

4.1.1 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO MUSEU AMAZÔNICO

Na Avaliação da Cultura Organizacional do Museu Amazônico, seguindo a proposta metodológica de FLEURY (1996) discutida no tópico 2.3.1 desta pesquisa,

pode-se extrair, através de abordagem qualitativa, em uma postura empiricista¹, o seguinte:

1. Histórico das Organizações:

O Museu Amazônico foi criado em busca de uma conexão entre a comunidade acadêmica e a sociedade amazonense, como órgão dinâmico de apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Extensão, nas áreas de História, Antropologia e Arqueologia voltadas para o conhecimento das culturas amazônicas, comprometido com a trajetória dos homens da Amazônia, em que a ideia era criar as condições necessárias para a investigação através da criação de um centro de pesquisa e pela organização e sistematização das fontes históricas.

Nas políticas internas da Universidade, estava inserido em um contexto de conflitos de competência, em que unidades acadêmicas e órgãos suplementares pensavam mais setorialmente que na coletividade e objetivos comuns, passando dificuldades de natureza institucional por ser uma estrutura museológica inserida na universidade.

No plano externo, surgiu em momento em que a Universidade se comprometia com a recuperação da memória histórica regional, objetivando, além de preservar esta memória, incentivar pesquisas relacionadas a temas da Amazônia. A incorporação definitiva, pelo Museu Amazônico, do arquivo da empresa J.G. Araújo & Cia. Ltda., bem como do acervo documental colecionado pela antiga Comissão de Documentos e Estudos da Amazônia (CEDEAM), representou, desde logo, uma massa notável de materiais historiográficos capaz de dar suporte a vários projetos integrados de pesquisa original sobre o passado da região amazônica e suas relações complexas com a sociedade nacional abrangente. (Fonte: Boletim informativo do Museu, V:1, N.1, 1991)

O Museu Amazônico foi inicialmente estruturado com a seguinte estrutura administrativa a ser implantada do início em sua totalidade: Diretoria; Divisão de Antropologia; Divisão de Arqueologia; Divisão de Pesquisa e Documentação Histórica; Secretaria e Chefia de Função/Biblioteca.

¹ A Postura Empiricista: Pode ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social, o que, no limite, implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. (...) Quem investiga a realidade sem um referencial teórico e sem proceder a crítica epistemológica (FLEUTY, 1996).

2. Processo de Socialização de novos membros:

Não há um processo estruturado de socialização de novos membros, contextualizando-os ao ambiente de um museu universitário. O Museu Amazônico, desde sua criação, contou com número reduzido de servidores e profissionais especializados nas áreas de atuação, fazendo sempre o possível para manter-se em funcionamento com no mínimo um Diretor para cada Divisão.

O aumento de seu alcance como museu universitário e a expansão de sua estrutura administrativa interna demandou mais profissionais, selecionados por meio de aprovação por concurso público, que entravam com a postura limitada de trabalhar em uma Universidade, sem qualquer preparação ou contextualização para as necessidades específicas de um Museu. Destes novos membros, muitos assumem a postura apresentada pela chefia/liderança da Divisão em que foi lotado, acomodando-se em uma rede delimitada de ações, boa parte de manutenção do que já vem sendo realizado.

Desde o último concurso público, realizado em 2016, em que o Museu Amazônico foi contemplado com cinco vagas novas para complementar a equipe, sendo duas de museólogos, um arqueólogo, uma de técnico audiovisual e uma de auxiliar administrativo, foi possível perceber uma inquietação na cultura estabelecida.

Esta nova equipe chegou com culturas e ideias próprias, voltadas para um Museu moderno e atuante, e deparou-se com uma estrutura um pouco mais tradicionalista, por vezes concisa e estagnada, que se encontra em processo de transformação, através de tentativas de implantação de práticas que representam avanços, mas que simultaneamente se depara com ações que acabam por dificultar o andamento dos trabalhos que se pretende realizar ou em nada acrescentam para tanto.

3. Políticas de Recursos Humanos:

Culturalmente, os servidores lotados no Museu Amazônico são lotados nas Divisões em que a vaga foi originada ou na Divisão com demanda de pessoal mais urgente. O Museu Amazônico encaminha sua demanda de profissionais com o perfil técnico profissional para a vaga em questão e por meio dessa demanda o Departamento de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFAM segue o tramite processual para a realização do concurso público.

Realizado o concurso público, os candidatos aprovados são distribuídos para as unidades acadêmicas e administrativas demandantes, por vezes sem uma análise mais efetiva do perfil do candidato (através do currículo, por exemplo) que mais se enquadraria no perfil solicitado pela unidade.

Internamente, no tocante à política de recursos humanos, é possível observar no Museu Amazônico que não há uma gestão dos funcionários atualmente lotados de forma estratégica, sendo comum, muitas vezes, as ideias e opiniões não serem levadas em consideração baseadas no cargo técnico ou administrativo exercido, deixando passar oportunidades significativas de crescimento por não haver uma exploração saudável dos conhecimentos e da formação de cada membro da instituição.

Gera-se também uma tensão ocasionada pela falta de integração entre o serviço técnico e o administrativo. O administrativo tem que estar associado ou mesmo orientado pelos conhecimentos científicos e profissionais específicos das áreas atuantes no Museu, competências essas que vão além da pura administração de um cargo. Esta questão se verifica na própria estrutura administrativa da Universidade, que não compreende as peculiaridades do que é ser um “museu universitário”.

O Museu Amazônico necessita, para se adequar à política de Recursos Humanos da Universidade, por vezes insuficiente para o atendimento de suas necessidades, aprimorar sua política interna visando alinhar a atuação dos profissionais de acordo com os planos e estratégias da organização, seus objetivos, direcionando os servidores a se enxergarem como membros de um verdadeiro time, associado e integrado a seus colaboradores.

Os servidores, bolsistas, colaboradores, temporários, conveniados, todos devem gradualmente acompanhar as propostas de mudança e integração que já vem sendo colocadas, a fim de compreenderem a importância de suas atividades na conquista de melhores resultados para o todo.

4. Processo de Comunicação:

No tocante ao processo de Comunicação, por ser um órgão relativamente pequeno e com poucos servidores em sua estrutura interna, a comunicação é quase que em sua totalidade realizada informalmente, não havendo impedimentos de se

comunicar diretamente com a Chefia ou com qualquer servidor ou colaborador externo.

Essa liberdade de comunicação, positiva em muitos aspectos, frequentemente ocasiona conflitos internos ao transformar-se em “fofoca de corredor” e, considerando que cada indivíduo possui sua cultura e forma de pensar e se manifestar, nem sempre se chega a um consenso quanto as ações a serem realizadas, sendo necessário a intervenção da Chefia/Direção.

DaMatta (1997) faz distinção entre indivíduo e pessoa. A noção de indivíduo prevê a liberdade e a igualdade, privilegiando as particularidades de sentimentos, de escolhas, e de consciência. É o indivíduo que faz as regras do mundo em que vive, numa relação sem mediadores com o todo. Já a pessoa é presa a totalidade, numa relação de complementariedade, lhe privando das escolhas. A pessoa é definida pelo meio social, tanto nas relações quanto na consciência. A pessoa é quem recebe as regras do mundo em que vive, onde a segmentação é norma. No entanto, indivíduo e pessoa se encontram numa relação dialética, tendo sistemas que privilegiam o indivíduo enquanto outras privilegiam a pessoa.

A informalidade no processo de comunicação pode tornar-se um problema a partir do momento em que passa a ser confundida com forma de comunicação mais aberta, fluída, tendo em vista que, na cultura brasileira, ter livre acesso ao chefe pode levar ao “jeitinho brasileiro” e não à solidariedade de fazer o ambiente de trabalho melhor.

Para DaMatta (1997), a sociedade e as pessoas são e agem a partir de ideias e conceitos específicos de comportamento dominantes regionalmente. No ambiente externo, ser alguém significa poder ser blindado em situações adversas. E o “jeitinho brasileiro” é uma forma de as pessoas se afirmarem publicamente, à revelia das regras, para se inserirem num contexto que é excludente para a maioria.

Há também muitos assuntos profissionais, orientações técnicas relacionadas a atividades fins, como questões para conservação do acervo e manutenção da temperatura adequada, higienização apropriada das salas, adequação de desumidificadores, normas para entrada e saída de visitantes, liberação das exposições, entre tantos outros, que são tratados com tamanha informalidade que por vezes não são considerados nem pelos próprios membros da organização, a ponto de não chegar também ao público externo, ainda que diga respeito a ele.

Documentos que ultrapassam a mera rotina da organização, como ofícios para órgãos reguladores, tomada de decisões, realização de programas e projetos, são apresentados a Chefia para a concordância ou sugestão de alterações, ficando estas questões centralizadas na Direção ou realizadas com a ciência da mesma.

5. Organização do Processo de Trabalho:

O trabalho é organizado com base no organograma apresentado do Museu Amazônico. Culturalmente as Divisões realizam suas atividades sem a integração necessária com as demais. Uma instituição como o Museu requer sempre a força de trabalho conjunto para ter o alcance social necessário, principalmente na correlação das atividades meio e atividades fim.

A falta de integração e interação entre os membros e Divisões vem afetado consideravelmente o trabalho, que é realizado individualmente, com o dobro de esforço e dificuldades, ao invés de realizado coletivamente, com todos colaborando entre si em busca de um objetivo comum.

Quando a atividade requer trabalho coletivo, surgem conflitos, um querendo responsabilizar o outro por eventuais erros, e situações em que se deixa o problema aumentar ou tomar proporções irremediáveis por ser atribuição específica do setor “X” ou “Y”. Assim, é preciso destacar que não basta para os membros fazer a sua parte, é importante sempre contribuir para que a equipe consiga alcançar objetivos maiores.

Como órgão público, o Museu Amazônico frequentemente se vê diante de barreiras burocráticas da própria Universidade, principalmente no tocante a recursos financeiros, materiais, mão-de-obra, manutenção predial. Estes fatores desmotivam consideravelmente seus membros, sendo um ponto a ser trabalhado. Ademais, é através de resultados que um Museu ganha visibilidade, onde abrem-se portas para acordos, parcerias, convênios e para a própria participação da comunidade, que passa a ter confiança naquele órgão e no que ele é capaz de oferecer.

6. Técnicas de Investigação:

Este tópico, apoiando-se em técnicas de levantamento de opinião e diagnóstico de clima e cultura organizacionais, é destinado a identificar as satisfações e as insatisfações entre os servidores do Museu Amazônico, em todos

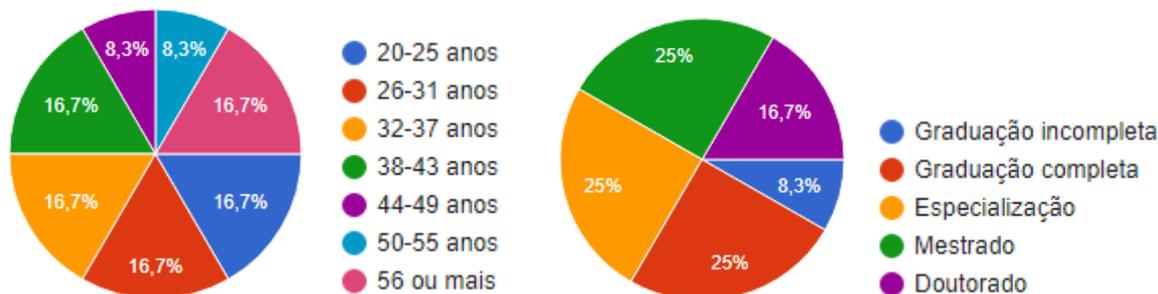
os níveis de hierarquia e posição profissional. São pesquisas cuja ênfase é mais quantitativa, razão pela qual não será abordada neste momento.

4.1.2 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO MUSEU AMAZÔNICO - IBACO

A amostra da presente pesquisa foi composta por servidores e bolsistas do Programa Bolsa Trabalho do Museu Amazônico, em que se obteve 12 (doze) casos de 16 (dezesesseis) casos possíveis, correspondendo a amostra a 75% do universo.

Caracterizando a amostra é possível verificar que o gênero masculino representou mais da metade dos respondentes com 66,7% dos casos válidos, amostra esta com idades bastante variadas e nível de escolaridade com alto grau de qualificação dos respondentes, de cargos variados, conforme segue:

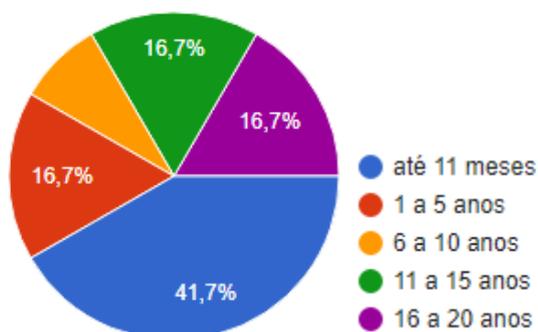
Figura 11: Idade e Nível de Escolaridade da Amostra



Fonte: Autora (2017).

Com relação à variável “tempo de casa”, nota-se um corpo de servidores em regime de transição com 41,7% com menos de um ano de casa e 33,4% com mais de dez anos, evidenciando-se um quadro de servidores relativamente novo na casa.

Figura 12: Tempo de casa da Amostra



Fonte: Autora (2017)

Quanto à apresentação dos resultados estatísticos descritivos de acordo com os Valores e Práticas Organizacionais do Instrumento IBACO, identificaram-se as seguintes avaliações sobre a cultura organizacional do Museu Amazônico:

- Valores Organizacionais

Quadro 10: Profissionalismo Cooperativo - IBACO

VALORES	Itens	Escala	Frequência	Total	Média	
Profissionalismo Cooperativo	Item 15: A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista	1	0	1	3,92	
		2	1	2		
		3	3	9		
		4	5	20		
		5	3	15		
	Item 18: O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	1	1	1	1	3,00
		2	2	2	4	
		3	6	18		
		4	2	8		
		5	1	5		
	Item 21: O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	1	0	0	0	3,25
		2	3	6		
		3	5	15		
		4	2	8		
		5	2	10		
	Item 23: A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.	1	0	0	0	3,50
		2	2	4		
		3	4	12		
		4	4	16		
		5	2	10		
Item 24: Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os	1	0	0	0	3,50	
	2	1	2			
	3	6	18			
	4	3	12			

	melhores modelos a serem seguidos.	5	2	10	
TOTAL:					3,434

Escala: 1- não se aplica; 2 – pouco se aplica; 3– aplica-se razoavelmente; 4- aplica-se bastante; 5- aplica-se totalmente.

Em relação ao profissionalismo cooperativo foi constatado através da pesquisa que a cultura é moderada em relação a seus itens, prevalecendo a média entre o 3- aplica-se razoavelmente e o 4 – aplica-se bastante. Há espírito de colaboração, iniciativa, dedicação e profissionalismo, em aparente grau de crescimento, considerando que, a partir dos indicadores aplicados, a média calculada para o profissionalismo competitivo foi 3,434.

Baseando-se na escala Likert, pode-se igualmente considerar-se este fator no geral como indiferente, tendo em vista que o ponto 3 – aplica-se razoavelmente é o ponto central desta escala Likert, correspondendo à opção para que os entrevistados possam selecionar em caso de indecisão ou neutralidade.

Quadro 11: Profissionalismo Competitivo e Individualista - IBACO

VALORES	Itens	Escala	Frequência	Total	Média
Profissionalismo Competitivo e Individualista	Item 25: Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	1	5	5	1,91
		2	4	8	
		3	2	6	
		4	1	4	
		5	0	0	
	Item 26: A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	1	2	2	2,5
		2	3	6	
		3	2	6	
		4	4	16	
		5	0	0	
	Item 27: O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na casa.	1	4	4	2,08
		2	4	8	
		3	3	9	
		4	1	4	
		5	0	0	
	Item 33: A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.	1	8	8	1,33
		2	4	8	
		3	0	0	
		4	0	0	
		5	0	0	
Item 35: A competição é vista como indispensável à	1	8	8	1,41	
	2	3	6		
	3	1	3		

	obtenção de bons resultados.	4 5	0 0	0 0	
TOTAL:					1,846

Escala: 1- não se aplica; 2 – pouco se aplica; 3– aplica-se razoavelmente; 4- aplica-se bastante; 5- aplica-se totalmente.

O profissionalismo Competitivo e Individualista, por sua vez, mostra-se pouco presente na Cultura Organizacional do Museu Amazônico, verificando-se principalmente quando da ocupação de cargos gerenciais, que, no caso, relacionam-se na designação para o exercício de funções de confiança como Diretor de Divisão interna da unidade, com média de 2,5 (entre 2 – pouco se aplica e 3 – aplica-se razoavelmente).

Quadro 12: Satisfação e bem-estar dos servidores - IBACO

VALORES	Itens	Escala	Frequência	Total	Média
Satisfação e bem-estar dos servidores	Item 3: As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização.	1	0	0	3,33
		2	1	2	
		3	7	21	
		4	3	12	
		5	1	5	
	Item 6: Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	1	0	0	3,67
		2	1	2	
		3	5	15	
		4	3	12	
		5	3	15	
	Item 11: Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	1	3	3	2,5
		2	2	4	
		3	5	15	
		4	2	8	
		5	0	0	
	Item 13: Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	1	4	4	1,83
		2	6	12	
		3	2	6	
		4	0	0	
		5	0	0	
Item 20: Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	1	2	2	2,41	
	2	6	12		
	3	2	6		
	4	1	4		
	5	1	5		
TOTAL:					2,748

Escala: 1- não se aplica; 2 – pouco se aplica; 3– aplica-se razoavelmente; 4- aplica-se bastante; 5- aplica-se totalmente.

No Valor Organizacional relativo à Satisfação e bem-estar dos servidores, é possível verificar, conjuntamente com a análise do nível de escolaridade com alto grau de qualificação dos respondentes, o investimento para o crescimento profissional dos servidores.

As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização, porém pouco se aplicam programas para aumentar a satisfação e motivação dos servidores, o que acaba por gerar uma contradição entre os itens avaliados e em um resultado insatisfatório para o fator.

Quadro 13: Rigidez na Estrutura Hierárquica do poder - IBACO

VALORES	Itens	Escala	Frequência	Total	Média
Rigidez na Estrutura hierárquica do poder	Item 9: Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	1	2	2	2,83
		2	2	4	
		3	5	15	
		4	2	8	
		5	1	5	
	Item 19: As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da organização.	1	0	0	3,08
		2	4	8	
		3	4	12	
		4	3	12	
		5	1	5	
	Item 30: As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades.	1	0	0	3,00
		2	5	10	
		3	2	6	
		4	5	20	
		5	0	0	
	Item 31: O excesso de preocupação com o bem-estar é considerado como prejudicial à organização.	1	4	4	2,17
		2	4	8	
		3	2	6	
		4	2	8	
		5	0	0	
Item 34: A ascensão profissional depende de sorte.	1	7	7	1,41	
	2	5	10		
	3	0	0		
	4	0	0		
	5	0	0		
TOTAL:				2,498	

Escala: 1- não se aplica; 2 – pouco se aplica; 3– aplica-se razoavelmente; 4- aplica-se bastante; 5- aplica-se totalmente.

Diante da burocracia presente nos órgãos prestadores de serviços públicos, verifica-se que no Museu Amazônico se aplicam questões que dependem hierarquicamente da gestão da Universidade como um todo, como por exemplo na

disponibilização de cargos e funções de confiança, que limitam as oportunidades de ascensão funcional na unidade administrativa e por vezes a execução de atividades e serviços. O fator foi analisado como moderado na rigidez da estrutura hierárquica do poder.

- Práticas Organizacionais

Quadro 14: Integração Externa - IBACO

PRÁTICAS	Itens	Escala	Frequência	Total	Média
Integração Externa	Item 2: O atendimento às necessidades do usuário é uma das metas mais importantes.	1	0	0	3,75
		2	1	2	
		3	3	9	
		4	6	24	
		5	2	10	
	Item 4: Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os usuários.	1	0	0	3,58
		2	0	0	
		3	7	21	
		4	3	12	
		5	2	10	
	Item 7: O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente.	1	1	1	3,41
		2	2	4	
		3	3	9	
		4	3	12	
		5	3	15	
	Item 8: Mantém-se relações amigáveis com os usuários.	1	0	0	4,17
		2	1	2	
		3	1	3	
		4	5	20	
		5	5	25	
Item 16: As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades dos usuários.	1	0	0	3,33	
	2	3	6		
	3	3	9		
	4	5	20		
	5	1	5		
TOTAL:					3,648

Escala: 1- não se aplica; 2 – pouco se aplica; 3– aplica-se razoavelmente; 4- aplica-se bastante; 5- aplica-se totalmente.

O fator de Práticas Organizacionais relativos à Integração Externa mostrou-se relativamente satisfatório, com média entre o 3 – aplica-se razoavelmente e o 4- aplica-se bastante, em que se busca principalmente manter relações amigáveis com os usuários e buscar formas de melhor atendê-los, indicador este que serve de base para práticas voltadas para o planejamento estratégico de médio e longo prazo.

Quadro 15: Recompensa e Treinamento - IBACO

PRÁTICAS	Itens	Escala	Frequência	Total	Média
Recompensa e Treinamento	Item 5: Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados/reconhecidos.	1	3	3	2,67
		2	3	6	
		3	2	6	
		4	3	12	
		5	1	5	
	Item 12: Os servidores são premiados/reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	1	4	4	1,83
		2	6	12	
		3	2	6	
		4	0	0	
		5	0	0	
	Item 17: Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	1	6	6	1,58
		2	5	10	
		3	1	3	
		4	0	0	
		5	0	0	
	Item 28: As inovações costumam ser introduzidas através de programa de qualidade.	1	4	4	2,08
		2	5	10	
		3	1	3	
		4	2	8	
		5	0	0	
Item 32: Os servidores costumam ser premiados/reconhecidos quando alcançam metas pré-estabelecidas.	1	6	6	1,5	
	2	6	12		
	3	0	0		
	4	0	0		
	5	0	0		
TOTAL:					1,932

Escala: 1- não se aplica; 2 – pouco se aplica; 3– aplica-se razoavelmente; 4- aplica-se bastante; 5- aplica-se totalmente.

As práticas voltadas aos próprios servidores através de sistema de recompensas e reconhecimentos foi avaliada como insatisfatória em todas as variáveis de recompensa e treinamento, como: na inovação os empregados são premiados; recompensas pelo bom desempenho dos que se destacam dos demais; distribuição de brindes para os servidores em eventos sociais; introdução das inovações como programa de qualidade e existência de premiação quando alcançam metas pré-estabelecidas.

Quadro 16: Promoção do Relacionamento Interpessoal - IBACO

PRÁTICAS	Itens	Escala	Frequência	Total	Média
Promoção do Relacionamento Interpessoal	Item 1: Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	1	0	0	4,67
		2	0	0	
		3	0	0	
		4	4	16	

		5	8	40	
	Item 10: Os chefes imediatos são como pais para os subordinados.	1	5	5	1,83
		2	4	8	
		3	3	9	
		4	0	0	
		5	0	0	
	Item 14: É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.	1	0	0	3,83
		2	1	2	
		3	3	9	
		4	5	20	
		5	3	15	
	Item 22: As relações entre os servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	1	0	0	3,67
		2	2	4	
		3	3	9	
		4	4	16	
		5	3	15	
	Item 29: Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	1	1	1	3,08
		2	3	6	
		3	2	6	
		4	6	24	
		5	0	0	
TOTAL:					3,416

Escala: 1- não se aplica; 2 – pouco se aplica; 3– aplica-se razoavelmente; 4- aplica-se bastante; 5- aplica-se totalmente.

Em relação à promoção do relacionamento interpessoal, a cultura organizacional do Museu Amazônico foi extremamente satisfatória na ampla liberdade de acesso dos servidores aos diretores da unidade, e satisfatória na prática de comemoração dos aniversários dos servidores e na cordialidade das relações. Pouco se aplica a relação pais e filhos entre chefes imediatos e subordinados, e as demais variáveis foram consideradas como indiferentes a esta cultura, aplicando-se razoavelmente.

4.1.3. Análise SWOT: diagnóstico da cultura organizacional

Com base nas análises qualitativa e quantitativa apresentadas, tem-se resultados estatísticos capazes de fornecer um diagnóstico da cultura organizacional do Museu Amazônico, que, nesta pesquisa, será realizado através da Análise SWOT, instrumento muito utilizado no planejamento estratégico das organizações.

4.1.3.1 Análise Interna

O ambiente interno é o ambiente que pode ser controlado pelos dirigentes da organização, resultado de estratégias de atuação definidas pela própria organização. Quando se percebe um ponto forte na análise, deve-se ressaltá-lo ainda mais, e em sentido inverso, diante da percepção de um ponto fraco, as ações devem ser direcionadas para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

- Pontos Fortes:

Como forças, em conformidade com as respostas do questionário IBACO e com a análise qualitativa realizada, podem ser encontradas:

a) No *Profissionalismo Cooperativo*, foi possível identificar servidores e colaboradores preocupados com a qualidade de seu serviço e com a busca em superar as dificuldades do dia a dia com que se deparam.

b) No *Profissionalismo Competitivo e Individualista*, percebe-se que não se aplica ou aplica-se muito pouco questões relativas a competição e competitividade, destacando-se positivamente o fato de que internamente os servidores respeitam suas posições e realizam suas atividades sem “passar por cima” dos demais que almejam objetivos semelhantes.

c) Em relação à *Satisfação e bem-estar dos servidores* destaca-se o investimento no crescimento profissional dos servidores, que são incentivados a se qualificarem, mantendo um alto nível técnico e acadêmico na organização.

d) No tocante à *Integração Externa*, uma das metas prioritárias é o atendimento às necessidades dos usuários, em que se mantem relações amigáveis com os mesmos.

e) Na *Promoção do Relacionamento Interpessoal* destaca-se a ampla liberdade de acesso dos servidores as suas chefias, em relações cordiais e amigáveis, fato que, se bem utilizado, é capaz de otimizar as relações profissionais no atingimento de metas.

f) Capacidade de realizar atividades grandes e socialmente abrangentes, como exposições, seminários e oficinas, mesmo com poucos recursos materiais e poucos servidores disponíveis.

- Pontos Fracos:

Como fraquezas, em conformidade com as respostas do questionário IBACO e com a análise qualitativa realizada, podem ser encontradas:

a) No *Profissionalismo Cooperativo*: o espírito de colaboração e capacidade de iniciativa são pouco desenvolvidos na prática, questão que se nota inclusive na pouca cooperação entre o Museu Amazônico e as demais Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFAM.

Desde a criação do Museu Amazônico é previsto em seu Regimento Interno que o Museu deverá manter o mais estreito intercâmbio com os Departamentos das Unidades Universitárias principalmente no tocante aos incisos I, II, IV, V e VII do artigo que define os objetivos e funções do Museu.

Porém, nos últimos anos, poucas foram as parcerias do Museu com Unidades Acadêmicas da UFAM, tendo em vista que, internamente são poucas as iniciativas para divulgar mais o Museu dentro da Universidade, seja através de mostras de exposições ou parcerias para realização de atividades conjuntas, e externamente, na política acadêmica, difunde-se pouco a pesquisa pelo Museu em assuntos relacionados ao Amazônia.

Ademais, a ausência de Plano Museológico torna-se um empecilho legal e burocrático para a participação em Editais públicos de incentivo à cultura e desenvolvimento de museus, inviabilizando a participação do Museu Amazônico em projetos e parcerias que trariam benefícios e recursos para a realização de suas atividades.

b) No *Profissionalismo Competitivo e Individualista*, pode-se entender como fraqueza o fato de que a ausência de competitividade no serviço público pode implicar em acomodação das pessoas que ali trabalham.

Para Secchi (2009), o profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento. A promoção do empregado para postos mais altos na hierarquia depende da experiência na função (senioridade) e desempenho (performance). Para o autor, o ideal é a criação de uma hierarquia de competências com base na meritocracia.

Em um cenário em que praticamente não há competitividade, competitividade aqui vista como a característica ou capacidade de qualquer organização em lograr cumprir a sua missão, com mais êxito que outras organizações competidoras, e a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes ou cidadãos aos quais serve, no seu mercado objetivo e de acordo com a sua missão específica para a qual foi criada, afeta-se a motivação dos empregados, ocasiona resistência às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas.

c) Em relação à *Satisfação e bem-estar dos servidores*, pouco se aplica a criação e implantação de programas para aumentar a satisfação e bem-estar dos servidores, o que resulta em desmotivação. Entre os fatores de satisfação (fatores motivantes) estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso – todos eles relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional. Os fatores satisfacientes ou fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, relacionados com o conteúdo do cargo desempenhado e suas obrigações.

d) Na *Rigidez da Estrutura Hierárquica do poder*, a maior fraqueza identificada refere-se à preferência das pessoas em receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades.

e) No tocante à *Integração Externa*, apesar de se buscar atender as necessidades dos usuários, aplica-se razoavelmente um acompanhamento e levantamento dessas necessidades, tornando-se inviável atendê-las.

f) No fator *Recompensa e Treinamento*, pouco se aplica reconhecimento ou premiações aos servidores que se destacam em suas ações ou que alcançam metas pré-estabelecidas, sendo mais um fator que indiretamente implica na desmotivação da equipe.

g) Na *Promoção do Relacionamento Interpessoal* a ampla liberdade de acesso aos diretores pode representar igualmente uma fraqueza da organização, considerando-se que a informalidade no processo de comunicação pode se tornar um problema a partir do momento em que passa a ser confundida com forma de comunicação mais aberta, fluída, tendo em vista que, na cultura brasileira, ter livre acesso ao chefe pode levar ao “jeitinho brasileiro” e não à solidariedade de fazer o ambiente de trabalho melhor.

h) Pouca mão-de-obra atuante a ausência de um processo estruturado de socialização de novos membros contextualizando-os ao ambiente de um Museu Universitário.

i) Falta de treinamento suficiente e específico de questões relativas à Museu, prejudicando a qualidade do serviço e a atualização dos servidores, que acabam prestando um serviço sem conhecer maneiras novas e mais avançadas de executá-lo. Ademais, considerando que Museu Amazônico trabalha na recuperação da memória histórica regional, incentivando pesquisas relacionadas a temas da Amazônia, todos ali atuantes deveriam ter uma noção mínima do que se aborda em cada uma das Divisões Internas a ponto de fornecerem um melhor atendimento e orientação ao público externo que ali frequenta.

j) Não há uma integração interna suficiente entre as próprias divisões previstas no organograma do Museu no exercício de suas finalidades institucionais como um todo.

k) Ausência de planejamento a médio e longo prazo das atividades, em que os servidores por vezes se encontram em situação de desconhecimento das metas a serem atingidas ou dos objetivos a serem atingidos com a execução de seus trabalhos. Este desconhecimento faz com que os servidores não tenham noção da

efetividade de seu trabalho e do quanto a prestação de seu serviço impactou na organização, não os estimulando a ultrapassar seu desempenho, pelo simples desconhecimento dele.

4.1.3.2 Análise Externa

O ambiente externo é o ambiente que está totalmente fora do controle da organização, sendo de suma importância conhecê-lo, monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível, apesar de não se poder controlá-lo. As mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

- Ameaças:

- a) Mudança de Gestão;
- b) Mudanças na Legislação e na Regulamentação de Museus;
- c) Ausência de recursos para investir em inovações;
- d) Questões prediais que trazem situações imediatistas a serem resolvidas e dificultam a execução de planejamentos de médio e longo prazo;
- e) Saída de pessoal (exonerações, remoções, afastamentos);
- f) Limitações da Gestão Superior em relação a material, espaço, novos servidores e novos bolsistas;
- g) Não haver publicação de editais ou projetos para que o Museu tenha a oportunidade de participar;
- h) Entraves burocráticos da própria Administração Pública;
- i) Ausência de autonomia financeira e funcional.

- Oportunidades:

- a) Relações amigáveis com os usuários;
- b) Ambiente propício para acordos e parcerias;
- c) Multidisciplinariedade das áreas de atuação do Museu;
- d) Diversidade do público frequentador.

Em síntese, da Análise SWOT da cultura organizacional do Museu Amazônico foi possível se extrair:

Quadro 17: Análise SWOT da cultura organizacional do Museu Amazônico

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com a qualidade do serviço; - Respeito aos colegas e a posições que ocupam dentro da organização; - Incentiva-se a qualificação para o crescimento profissional dos servidores; - Tem-se de meta o atendimento das necessidades dos usuários; - Ampla liberdade de acesso e comunicação com os Diretores; - Realizam-se atividades abrangentes mesmo com poucos recursos e pouca mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espírito de colaboração e capacidade de iniciativa pouco desenvolvidos; - Acomodação e obediência acrítica às normas, sem questionamentos ou senso crítico; - Ausência de programas para aumentar a satisfação e bem-estar dos servidores; - Preferência em receber ordens para não assumir responsabilidades; - Aplica-se parcialmente o acompanhamento e levantamento das necessidades dos usuários, tornando-se inviável atendê-las; - Ausência de reconhecimento/recompensa para os servidores que se destacam; - Ampla liberdade de acesso e comunicação com os diretores; - Pouca mão de obra atuante e ausência de um processo estruturado de socialização de novos membros; - Falta de treinamento técnico suficiente para contextualização de questões relativas à Museus; - Integração interna entre Divisões insuficiente; - Ausência de Planejamento das atividades de médio e longo prazo; - Desconhecimento das metas a serem alcançadas e ausência de indicadores de desempenho.
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Relações amigáveis com os usuários; - Ambiente propício para acordos e parcerias; - Multidisciplinariedade das áreas de atuação do Museu; - Diversidade do público frequentador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança de Gestão; - Mudanças na Legislação e na Regulamentação de Museus; - Ausência de recursos para investir em inovações; - Questões prediais; - Saída de pessoal; - Limitações da Gestão superior;

	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de publicação de Editais; - Entraves burocráticos; - Ausência de autonomia funcional e financeira.
--	---

No cruzamento dos fatores abordados, é possível se ter uma estratégia ofensiva (forças X oportunidades) no tocante a preocupação com a qualidade do serviço e atendimento das necessidades dos usuários com a relação amigável que o Museu Amazônico possui com seus usuários, fortalecendo esta relação através da implementação de novos acordos e parcerias, nas suas mais diversas áreas de atuação.

Confrontando-se, por sua vez as Forças x Ameaças, aplica-se uma estratégia de confronto, em que as ameaças citadas que eventualmente surgirem sejam enfrentadas através de uma comunicação eficaz entre os servidores, aproveitando-se da ampla liberdade de acesso e comunicação, a fim de superar estas ameaças e se adaptarem a estas novas situações.

Em um terceiro cenário, de confronto entre Fraquezas X Oportunidades, necessita-se de uma estratégia de reforço em que questões internas devem ser superadas com urgência, incentivando e motivando os servidores, valorizando o trabalho em equipe, treinando-os e capacitando-os para uma correta atuação em um Museu Universitário, para só então ter-se segurança na execução de acordos e parcerias com demais organizações externas.

Por fim, diante de um cenário em que se confrontam Fraquezas X Ameaças, resulta-se em uma estratégia defensiva, que por vezes se mostra prioritária por representar a base estrutural da organização, que deve estar preparada em seu ambiente interno para superar as ameaças externas que se apresentarem. Apenas diante de uma Cultura Organizacional forte que os membros de uma organização serão capazes de lidar com mudanças.

4.1.4 PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MUSEU AMAZÔNICO

Os problemas identificados na Cultura Organizacional do Museu Amazônico, abordados no tópico acima, devem ser superados, de forma a se trabalhar, em primeiro plano, a cultura organizacional do Museu Amazônico, para que a mesma

seja forte e suficiente para colaborar e se adaptar às políticas organizacionais que serão implantadas com a elaboração do Plano Museológico como instrumento de Planejamento Estratégico para a instituição.

Percebe-se que muitas das decisões tomadas no Museu Amazônico são relacionadas à demandas e pressões imediatistas, sejam relacionadas à questões prediais ou à execução de atividades, ou à falta de um planejamento de médio e longo prazo que faz com que o Museu fique limitado às suas atividades rotineiras, pois sempre aparecerão demandas a serem resolvidas e por vezes a solução mais rápida e desestruturada compromete toda uma tratativa política e institucional, resultando em consequências de impacto a longo prazo dentro da organização.

Visando o enfrentamento desses problemas se elaborou um plano de ação 5W1H, em que para cada problema é proposta uma solução no processo de gerenciamento e construção da Cultura Organizacional do Museu Amazônico. A pesquisa não pretende apresentar um projeto completo para cada solução, mas apenas a sugestão de atividades que iniciem as mudanças necessárias da Cultura e da gestão como um todo.

Na definição dos responsáveis pela introdução das soluções apresentadas sugere-se os seguintes atores: Diretor do Museu Amazônico em conjunto com os Diretores de Divisões internas.

O *where* ou “onde” define-se pelo local ideal para início ou realização da proposta de solução. O “quando” ou *when* propõe-se levando em consideração o tempo que os responsáveis levarão para ponderarem sobre as propostas, efetuarem os ajustes necessários e iniciar a implantação da solução proposta, caso aceite a proposição.

O *why* ou “por que” apresenta a justificativa para os membros do Museu Amazônico aceitarem a sugestão proposta, nela se apresentando os benefícios da implantação das proposições, com o intuito de convencer que vale a pena realizar as mudanças.

O “como” ou *how* apresenta a primeira etapa ou a etapa principal para que a proposta de solução seja posta em prática. Vale atentar que algumas das descrições podem ser detalhadas em mais de uma atividade, caso os responsáveis pretendam assim fazê-lo. Abaixo se apresenta o quadro 18, que possui uma proposta de plano de ação 5W1H com ações específicas para a solução dos problemas e pontos

fracos identificados capazes de gerenciar e criar uma nova Cultura Organizacional no Museu Amazônico, através do desenvolvimento destas ações.

Quadro 18 - 5W1H para Gerenciamento da Cultura Organizacional

Fonte: Elaborada pela Autora (2017)

	What? (O que?)	Who? (Quem?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Why? (Por quê?)	How? (Como?)
1.	Buscar Parcerias para o Museu Amazônico	Todos os Servidores	Unidades Acadêmicas da UFAM	Março/2018 a Julho/2018	Fortalecer o Museu para dentro da Universidade por meio de exposições ou eventos; abrir portas para o desenvolvimento de pesquisas científicas; oferecer estágios para os alunos dos cursos relacionados à sua área de atuação.	Através da apresentação da ideia em formato de plano de trabalho aos Diretores das Unidades Acadêmicas, para que se tenha acesso às dependências e se possa realizar as atividades em parceria.
2.	Criar uma política de Socialização para Novos Membros	Diretor do Museu Amazônico	Museu Amazônico	Março/2018 a Julho/2018	Necessidade de criar um ambiente favorável e receptível, e implantar um sentimento colaborativo aos novos membros	Por meio da criação de uma cartilha ou Revista do Museu, apresentando o Museu e suas estruturas, contextualizando-o à sua função social e à sua missão, visão e objetivos
3.	Adequar as tarefas às habilidades e competências individuais	Diretor do Museu e Diretores de Divisões	Museu Amazônico	Contínuo	Valorizar a qualificação e a satisfação pessoal e obter resultados mais produtivos	Intergindo com os demais membros, observando suas habilidades e gostos profissionais, distribuindo as tarefas conforme seus requisitos pessoais, como capacidade, comportamento e habilidade e não de acordo com as divisões formais de funções e sistemas da organização.
4.	Criar uma política interna de Recursos Humanos	Diretor do Museu	Museu Amazônico	Março/2018 a Julho/2018	Valorizar o capital humano	Através de um rodízio não imposto dos servidores entre as Divisões internas do Museu, considerando a demanda/necessidade e sua adequação
5.	Implementar uma comunicação interna eficaz	Todos os Servidores	Museu Amazônico	Contínuo	Evitar informações distorcidas; contextualizar e incluir todos os servidores nas ações e projetos em programação ou andamento; possibilitar que todos caminhem na mesma direção.	Por meio de reuniões, individuais ou em grupo; comunicação a todos das tomadas de decisões que gerem mudanças e dos projetos e ações que possibilitem participação, descentralizando o domínio da informação
6.	Estimular o trabalho em equipe	Todos os Servidores	Museu Amazônico e instituições	Contínuo	Estabelecer uma conexão maior e mais eficiente entre as Divisões internas do Museu e	Focando nos objetivos centrais da organização, buscando ideias e sugestões novas entre os membros e

			parceiras		instituições parceiras	valorizando a iniciativa.
7.	Preparar a equipe para mudanças	Diretor do Museu e Diretores de Divisões	Museu Amazônico	Contínuo	Evitar resistência quando da execução de novas atividades; seguir tendências sociais adequando o Museu para que não se torne defasado	Investir em aprendizagem organizacional; Criar um clima de confiança, estudar a reação das pessoas, mediando contrariedades e reações disfarçadas e passivas ou de hostilidade aberta
8.	Criar subsídios para a elaboração do Plano Museológico	Diretor do Museu Amazônico e Diretores de Divisões	Museu Amazônico	Jan/2018 a Julho/2018	Além de ser um requisito legal (Estatuto dos Museus), possibilitará o planejamento de ações de médio e longo prazo	Através de reuniões periódicas com a participação de todos os servidores e pela constituição de uma comissão responsável para a elaboração, que tomara a frente na elaboração dos Programas específicos do Plano Museológico
9.	Criar estímulos para retomada da elaboração de projetos para o Museu	Diretor do Museu	Museu Amazônico	Após a elaboração do Plano Museológico	Motivar a elaboração de Projetos, a fim de tornar o museu autosustentável através de programas e projetos previstos em Editais	Incentivando e demonstrando recorrentemente a necessidade e importância que é para o Museu participar de Editais de seleção de projetos.
10.	Consolidar uma política interna forte, com missão, visão e valores bem definidos	Diretor do Museu e Diretores de Divisões	Museu Amazônico	Março/2018 a Julho/2018	Construir a base da cultura organizacional do Museu, definir estratégias que guiarão as ações	Elaborando essas diretrizes na primeira etapa de elaboração do Plano Museológico e difundindo-a amplamente para que tenha o alcance necessário (não superficialmente) em todos os membros da instituição.
11.	Criar oportunidades de interação com o público	Todos os Servidores	Museu Amazônico	Jan/2018 a Julho/2018	A interação com o público externo poderá fornecer subsídios para mudanças internas no Museu, observando as críticas e elogios do público.	Preparando os servidores e colaboradores do Museu a se apresentarem com uma postura profissional e não invasiva, sempre se colocando à disposição para ajudar.

4.1.4.1 Resultados Esperados

O plano de ação aqui apresentado pode contribuir diretamente para processo de gerenciamento e aprimoramento da Cultura Organizacional do Museu Amazônico.

A Ação 1, de buscar parcerias para o Museu Amazônico, tem como objetivo o de colaborar com o profissionalismo cooperativo, incentivando o espírito de colaboração e capacidade de iniciativa dos servidores para tornar o Museu mais participativo na comunidade acadêmica e na sociedade em geral. Relaciona-se diretamente com a Ação 3, de adequar as tarefas e metas da organização às habilidades e competências individuais dos servidores, que, ao serem incentivados em novos projetos em suas áreas de competência, tendem a ficar mais motivados em busca de melhores resultados.

Com a Ação 2, espera-se criar uma política de socialização de novos membros de forma a integrá-los à realidade do Museu Amazônico, explicando as diretrizes, objetivos e metas da organização, as competências de cada área e Divisões internas, bem como os trabalhos ali realizados, permitindo, com base no conhecimento adquirido, uma maior interação entre setores, e uma eventual valorização do capital humano com o aproveitamento das capacidades intelectual dos membros, interligando-se com a Ação 4 apresentada, de criação de uma política interna de Recursos Humanos.

A Ação 5 objetiva implementar uma comunicação interna eficaz, a fim de se evitar informações distorcidas, contextualizar e incluir todos os servidores nas ações e projetos em programação ou andamento, possibilitando que as pessoas assumam mais responsabilidade, tenham a oportunidade de desenvolver sua criatividade e saibam lidar com a rigidez na estrutura hierárquica de poder típica da Administração Pública.

Como decorrência de uma comunicação eficaz, o trabalho em equipe será estimulado (Ação 6), assim como haverá uma consequente integração interna entre as Divisões do Museu Amazônico, interligando-se a execução das atividades meio e atividades fins, principalmente no tocante a divulgação das atividades realizadas e na promoção e execução de exposições, eventos, oficinais, palestras e demais

formas de difusão de informações e conhecimento do acervo das mais diversas áreas do Museu.

A implantação destas ações propostas apresentará poucos efeitos se colocada diante de uma equipe que não está preparada para mudanças. Assim, partindo-se da liderança da organização, a Ação 7 intenciona investir em aprendizagem organizacional, em que se espera como resultado a criação de um clima de confiança nas ações e objetivos propostos, em que as reações pessoais de cada indivíduo são levadas em consideração no ajuste do todo, adequando o Museu a realidade social em que está inserido de forma a melhor atender as necessidades dos seus usuários.

A Ação 8, de criar subsídios para a elaboração do Plano Museológico, além de ser um requisito legal previsto no Estatuto dos Museus, possibilitará o planejamento de ações de médio e longo prazo, tendo em vista que o Plano Museológico é uma ferramenta de planejamento estratégico e, caso bem elaborado e de fato implementado, servirá para resolver importantes fraquezas identificadas na organização.

Na elaboração deste Plano Museológico, a Ação 10 intenta consolidar uma política interna forte, com missão, visão e valores bem definidos, após um diagnóstico museológico e institucional realizada por uma equipe interna de servidores qualificados para tanto.

A missão, valores e visão constituem a base de construção de uma cultura organizacional forte e da definição de estratégias que guiarão as ações da organização como um todo, bem como cada membro em particular, fazendo com que haja convergência de metas e o direcionamento mais eficaz da força de trabalho e dos investimentos realizados.

A Ação 9, de criar estímulos para a retomada da elaboração de projetos para o Museu, é decorrência da existência de um Plano Museológico já consolidado, visto que o mesmo é requisito legal para a participação em Editais de projetos e programas públicos. Com a participação em novos projetos, surgem oportunidades de crescimento para o Museu, através de aquisição de recursos e mão-de-obra para serviços, capazes de introduzir inovações para o atendimento das necessidades dos usuários e perseguir a excelência de produtos e serviços para satisfazê-los, relacionando esta ação a Ação 11, de criar novas oportunidades de interação com o público.

O desafio que se coloca para a Administração Pública Brasileira é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras que enfatizem a importância do planejamento como ferramenta essencial de sustentação para a tomada de decisões e que adotem políticas públicas para o uso racional das receitas disponíveis, em contrapartida às crescentes despesas públicas apresentadas.

Caso a adoção das sugestões de melhorias e a adoção do plano de ação sejam bem-sucedidas será possível ao Museu Amazônico trabalhar no gerenciamento de sua cultura organizacional, para que a mesma se fortaleça o suficiente para colaborar e se adaptar às políticas organizacionais que serão implantadas com a elaboração do Plano Museológico como instrumento de Planejamento Estratégico para a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se tratar da Cultura Organizacional como premissa para o direcionamento de políticas organizacionais, considerando essas políticas como guias orientadores que direcionam as ações para o atingimento de metas e objetivos da organização de médio e longo prazo, leva-se em consideração a influência dessa Cultura Organizacional no processo de formação de estratégias de gestão e tomada de decisões, e a capacidade de seus membros de reagirem positivamente às mudanças propostas.

Conceitualmente, tem-se cultura como resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade, em que o comportamento social de um grupo ou comunidade, com identidade própria, é tido como a manifestação da sua cultura. As Organizações, por sua vez, são compreendidas como pessoas convivendo em grupo sob determinadas condições (sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais), em estruturas contextuais sujeitas a mudanças, por vezes não planejadas ou controladas.

Neste sentido, cada organização reflete o ambiente ao seu modo e tende a possuir uma estrutura orgânica, capaz de promover flexibilidade para que as pessoas iniciem mudanças e possam se adaptar às condições variáveis que as cercam. Diante das mudanças nos meios externo e interno dos mais diversos tipos de organizações, destaca-se a importância dos fatores culturais no gerenciamento dessas organizações para a identificação de potencialidades de melhorias.

Assim, a Cultura organizacional como uma construção social, resultante do compartilhamento de valores, normas, crenças, modos de pensar, entendimentos e orientações entre os integrantes de uma organização, passa a ter funções básicas na organização, como: (1) estabelecer limites de atuação e definir papéis; (2) fornecer senso de identidade; (3) tornar a organização estável; e (4) preservar a memória e o histórico organizacional. Esta cultura precisa estar alinhada juntamente com outros aspectos de decisões e ações da empresa, como planejamento, organização, direção e controle, mantendo-se uma estreita relação com o desempenho da Organização.

Na discussão sobre cultura organizacional, surgiram vários modelos com a intenção de explicá-la. O mais conhecido e reproduzido em diversas obras é o Modelo de Edgar Schein, que destaca a importância dos líderes em criar e gerenciar a cultura, compreendida como uma aprendizagem compartilhada, percebendo suas limitações e desenvolvendo-a adaptativamente na solução de problemas de adaptação externa e integração interna. Para Schein, é possível se extrair três níveis para compreender a cultura de uma organização: os artefatos (estruturas e processos visíveis); os valores assumidos (estratégias, objetivos, filosofias); e os pressupostos básicos subjacentes (crenças inconscientes).

A partir do modelo de Schein, surge o modelo de Hatch, denominado Dinâmica da Cultura, em que os elementos/níveis deixam de ser o foco central, dando lugar aos processos de manifestação, realização, simbolização e interpretação, dinamizando o modelo de Schein. Em uma perspectiva qualitativa, considerou-se interessante abordar o Modelo de Hofstede, que realizando um estudo comparativo entre diferentes países explicou como a cultura nacional justifica as diferentes atitudes em relação ao trabalho entre eles.

Considerando que a cultura determina a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma empresa, torna-se importante conhecê-la e avaliá-la. Para tanto, existem duas abordagens metodológicas para avaliação da cultura organizacional, a qualitativa, que adentra na complexidade dos níveis da cultura, e a quantitativa, baseada em dados estatísticos, ideal para diagnósticos estratégicos, apesar de impessoal e pouco aprofundada.

Para se obter as melhores estratégias de atuação nas organizações públicas e para que as mesmas sejam capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade, é necessário a compreensão e o embasamento para intervenções a partir da cultura organizacional, visto que as práticas organizacionais estão sujeitas a critério de aceitação e de resistência, conforme a existência de congruência de valores e/ou de interesses. Em um contexto de transformação social e cultural da sociedade, a Cultura Organizacional relaciona-se diretamente com o processo de mudanças, afetando o comprometimento do grupo como um todo dentro de uma organização.

No âmbito da Universidade Federal do Amazonas, o Museu Amazônico surgiu para criar as condições necessárias para a investigação através da criação de um centro de pesquisa e pela organização e sistematização das fontes históricas, em

um momento em que a Universidade se comprometia com a recuperação da memória histórica regional.

Ainda hoje, a Universidade mantém este compromisso, e ciente da responsabilidade e relevância para o desenvolvimento do Estado e da Região Amazônica, prospecta o seu futuro reafirmando-se como Instituição pública de ensino, pesquisa e extensão que busca intensificar e aprimorar os caminhos contínuos para a produção de conhecimento, a formação de recursos humanos e a inclusão social, com vistas ao atendimento dos atuais e dos futuros desafios que se apresentam pela sociedade às universidades brasileiras, e especialmente às universidades amazônicas, reiterando seu histórico compromisso com a competência acadêmico-científica com compromisso social.

Na análise do PDI 2015-2026, porém, percebe-se a ausência de inclusão do Museu Amazônico como órgão de apoio à pesquisa, ao ensino e à extensão nas áreas fundamentais para o conhecimento das culturas amazônica. Culturalmente, perante à Universidade Acadêmica e comunidade em geral, o Museu Amazônico vem sendo visto como uma opção de lazer, sendo sua colaboração para a Missão, Valores e Objetivos da UFAM, principalmente nas questões ligadas à Amazônia, pouco considerada, apesar de estar diretamente vinculado a esses objetivos e ter sua estrutura e funcionamento direcionado para isto.

Internamente, o Museu Amazônico é estruturado administrativamente para atender essas finalidades, trabalhando com os recursos disponíveis para tanto. No entanto, é possível perceber nos últimos anos um tímido crescimento do seu alcance como museu universitário, visto estar seguindo um certo padrão estagnado de procedimentos e práticas de gestão, em que os próprios membros do órgão se acomodaram no exercício de suas atividades.

Os Museus em geral deixaram de ser apenas um local de guarda de coleções e acervos, ampliando seu objeto para o sujeito e a sociedade a qual pertence, valorizando a cultura, a trajetória humana, a própria transformação contínua da realidade, sendo agentes capazes de gerar reflexões e questionamentos e oferecer cada vez mais à sociedade em que estão inseridos. Essa nova forma de se ver os Museus acabar por refletir na gestão, criando a necessidade de os mesmos se planejarem estrategicamente.

Para tanto, é necessário que ocorra uma mudança em suas estruturas internas, para que as pessoas, agentes atuantes no Museu, absorvam o espírito que

o embasa, entendendo que o trabalho sempre deve ser conjunto e que apenas com a colaboração de todos os setores envolvidos que uma organização orientada para a estratégia terá resultados efetivos. Do ponto de vista da gestão e do planejamento em Museus, o Estatuto de Museus é o marco regulatório que impulsiona os museus brasileiros a elaborarem e a implementarem o Plano Museológico, ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, para objetivos de médio e longo prazo.

O Museu Amazônico atualmente está em fase de discussão para elaboração de seu Plano Museológico, buscando superar a maneira intuitiva e amadora de se trabalhar, e passando a praticar princípios de gestão baseado no plano museológico. Porém, a cultura organizacional estabelecida no Museu Amazônico, impacta diretamente no direcionamento e resultados das políticas organizacionais, precisando ser gerenciadas, conjuntamente com este contexto de mudanças, visto ser a base para a efetividade das ações de planejamento do órgão.

É neste contexto que se procurou, nesta pesquisa, avaliar a Cultura Organizacional do Museu Amazônico, através das metodologias de avaliação qualitativa da cultura organizacional propostas por FLEUTY (1996) e pela metodologia de avaliação quantitativa através do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, aplicado em sua versão reduzida, em itens afirmativos distribuídos igualmente em 4 (quatro) fatores de valores organizacionais e 3 (três) fatores de práticas organizacionais, a fim de identificar, através da análise SWOT, os seus principais pontos fortes e fracos, fraquezas e ameaças da organização.

Apenas com um alinhamento de uma nova cultura organizacional no Museu Amazônico será possível elaborar e implementar o Plano Museológico, sem que o mesmo se torne um documento sem uso e sem finalidade concreta, o que demonstra o papel e a importância da Cultura Organizacional no direcionamento das políticas institucionais no Museu e no seu planejamento de curto, médio e longo prazo.

Da análise da Cultura Organizacional do Museu Amazônico, foi possível identificar os seguintes pontos fortes: a) preocupação com a qualidade do serviço; b) respeito aos colegas e a posições que ocupam dentro da organização; c) incentivo a qualificação para o crescimento profissional dos servidores; d) a meta de atendimento das necessidades dos usuários; e) ampla liberdade de acesso e

comunicação com os Diretores; f) realização de atividades abrangentes mesmo com poucos recursos e pouca mão-de-obra.

Como pontos fracos/fraquezas, no ambiente interno da organização, verificaram-se os seguintes: a) espírito de colaboração e capacidade de iniciativa pouco desenvolvidos; b) acomodação e obediência acrítica às normas, sem questionamentos ou senso crítico; c) ausência de programas para aumentar a satisfação e bem-estar dos servidores; d) preferência em receber ordens para não assumir responsabilidades; e) aplica-se parcialmente o acompanhamento e levantamento das necessidades dos usuários, tornando-se inviável atendê-las; f) ausência de reconhecimento/ recompensa para os servidores que se destacam; g) ampla liberdade de acesso e comunicação com os diretores; h) pouca mão de obra atuante e ausência de um processo estruturado de socialização de novos membros; i) falta de treinamento técnico suficiente para contextualização de questões relativas à Museus; j) integração interna entre Divisões insuficiente; k) ausência de Planejamento das atividades de médio e longo prazo; l) desconhecimento das metas a serem alcançadas e ausência de indicadores de desempenho.

Na análise do ambiente externo, por sua vez, foram identificadas as seguintes oportunidades e ameaças. Como oportunidades: a) as relações amigáveis com os usuários; b) o ambiente propício para acordos e parcerias; c) a multidisciplinariedade das áreas de atuação do Museu; d) a diversidade do público frequentador. Como ameaças: a) mudança de Gestão; b) mudanças na Legislação e na Regulamentação de Museus; c) a ausência de recursos para investir em inovações; d) questões prediais; e) saída de pessoal; f) as limitações oriundas da Gestão superior; g) a ausência de publicação de Editais; h) entraves burocráticos; i) ausência de autonomia funcional e financeira.

Baseado neste diagnóstico da cultura organizacional do Museu Amazônico, e relacionando a cultura organizacional com as práticas de gestão, propôs-se um plano de ação baseado na ferramenta de qualidade *5W1H*, a fim de se implementar uma Cultura Organizacional forte e apta a lidar com as mudanças focadas no planejamento e na gestão como um todo.

Correlacionando os efeitos da utilização das propostas de gerenciamento da cultura organizacional apresentados como base e ferramenta de auxílio na elaboração e implementação do Plano Museológico do Museu Amazônico da UFAM, pode-se esperar um futuro promissor para a organização do Museu, visto que terá

um Plano Museológico que de fato será implementado, por uma organização ciente de seus objetivos como instituição.

Este planejamento através do Plano Museológico irá possibilitar ainda parcerias externas que trarão recursos e fomentarão o Ensino, Pesquisa e Extensão que o Museu, como agente de propagação intelectual de assuntos relacionados à Amazônia tem a missão e o potencial de atingir.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cícero Antônio F. de. **“Plano museológico – marco de regulação da gestão museal no Brasil”**. In: BARJA, Wagner (org.). Seminário Internacional sobre Gestão Museológica: Questões Teóricas e Práticas. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013.

AGUIAR, Silvana Pereira. **Ampliando o Modelo de Dinâmica da Cultura (MDC) - Um Novo Modo de Pensar a Organização**. Anais do XXIX EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

ARRUDA, Mônica Ferraz de. **Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no Município de São Paulo**. São Paulo, 2006.

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BATISTA, Jefferson Alves. **Reflexões sobre o conceito antropológico de Cultura**. Revisa Saber Eletrônico, Ano 1, vol.1 Nov/Jun 2010. Disponível em: <<http://www.unifaj.edu.br/NetManager/documentos/reflexoes-sobre-o-conceito-antropologico-de-cultura.pdf>> Acesso em: nov/2017.

BUNDT, C. F. da C. **Universidade: mudanças e estratégias de ação**. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte Cândido. **Orientações para Gestão e Planejamento de Museus**. Fundação Catarinense de Cultur. Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://www.fcc.sc.gov.br/patrimoniocultural/arquivosSGC/DOWN_153805Coleco_Vol_III_web.pdf> Acesso em: dez/2017.

CAMARGO, Orson. **"Cultura" Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/sociologia/cultura-1.htm>>. Acesso em: dez/2017.

CASTRO, M. L. P. **Fatores significativos do clima organizacional, na percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior privada**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

CHAVES, Rosan Costa; MARQUES, Antônio Luiz. **Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do Estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual**. 30º Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. In: ABREU, Salomé Carvalhido de. **Organização e Gestão de Museus: estudo e análise para um desenvolvimento**

sustentável. Dissertação (Mestrado em Museologia): Universidade do Porto, 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/32062986/Organizacao-e-Gestao-de-Museus-Estudo-e-Analise-para-um-Modelo-Sustentavel-Tese>> Acesso em: dez/2017.

COLOMBELLI, Ricardo Luiz. Avaliação dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do Superior Tribunal de Justiça (STJ). 2009. 40 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

DENISON, D.; Hooijberg, R.; Lane, N.; Lief. **A força da cultura organizacional nas empresas globais.** São Paulo: Elsevier. 2013.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças.** São Paulo: Atlas, 2013.

ELAINA, Jeniffer. Edgar Schein – **O criador do conceito “Cultura Organizacional”.** Portal Gestão, 2013. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultura-organizacional.html>>. Acesso em dez/2017.

FERREIRA, Maria Cristina et al. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional.** Estudos de Psicologia. v. 7, n. 2, p. 271-280, jul/dez. 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica.** In: FLEURY, M. T.L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FONTENELLE, André. **Metodologia Científica: como definir os tipos de pesquisa do seu TCC?**. 2017. Disponível em: <http://www.andrefontenelle.com.br/tipos-de-pesquisa/#Metodologia_TCC_tipos_de_pesquisa_caracteristicas_e_modos_de_utilizacao> Acesso em: nov/2017.

FREITAS, Flávio Ozório de Freitas. **Cultura Organizacional e sua relação com a resistência à mudança: a percepção dos funcionários da TLI.** Vitória. 2010.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GUZI, Diane. **Avaliação da Cultura Organizacional na Gestão de Empresas: Indústria da Construção Civil**. Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/94976/298272.pdf?sequence=1>> Acesso em: dez/2017.

HATCH, M.J. **The dynamics of organizational culture**. Academy of Management Review. V.18, n.4, p.657-893, 1993. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/e105/489adb29bd7ccd7360e163266b4824bcb6ae.pdf>> Acesso em: dez/2017.

HILAL, Adriana Victoria Garibaldi de. **Dimensões e Clusters de Cultura Organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Mauad Editora Ltda, 2003.

HIRAYAMA, Cristina Miyuki. **Cultura Organizacional e Identidade Organizacional: uma questão de perspectiva**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. 1st edition, McGraw-Hill, USA, 1997.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival/** by Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov.- 3rd. edition. McGraw-Hill, 2010

KATSURAYMA, Hideaki. **Cultura Organizacional e Identidade Organizacional: Distinções e Aproximações**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com/upload/paper/2013/34/2013_34_6766.pdf> Acesso em: dez/2017.

LOGES, Luciana Angelo. **Influência da Cultura Organizacional na implantação da Gestão pela qualidade em um laboratório escola na UFRGS**. Porto Alegre, 2016.

LOUSÃ, Eva Petiz; GOMES, A. Duarte. **Avaliação da cultura organizacional: adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Organizational Culture Survey**. Universidade de Coimbra, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10316.2/41450>> Acesso em: dez/2017.

MATTA, Roberto da; BRASIL, Sabem Com Quem Está Falando? Um Ensaio Sobre A Distinção Entre Individuo e Pessoa no Brasil. In: MATTA, Roberto da. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. p. 179-248

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3^a ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MINTZ, Sidney W. **Cultura: uma visão antropológica**. Niterói. Tempo: revista digital de História do departamento e do Programa de Pós-graduação em História da Universidade Federal Fluminense, nº 28, 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-77042010000100010> Acesso em: nov/2017.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman, 2007.

MORSCHER, Emílio Lourenço. **Práticas de Gestão facilitadoras de mudanças na cultura organizacional tornando-a propícia à inovação**. Ponta Grossa, 2014.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa Macêdo. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acesso em: dez/2017.

PROPLAN UFAM. Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade Federal do Amazonas. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2025**, 2016. 318 p. Disponível em: < <http://proplan.ufam.edu.br/dpi.htm>>. Acesso em: 27 de mai. 2017

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em Universidades: a perspectiva da teoria da complexidade**. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2004.

RODRIGUES, Ana Ramos Rodrigues. **O Plano Museológico como marco na gestão de Museus: estudo de caso sobre o Museu da Missões/RS (2007-2015)**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34676/000987195.pdf?sequence=1>> Acesso em: dez/17.

SANTOS, A. A. M. dos; GUIMARÃES, E. A.; BRITO, G. P. **Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas**. Revista científica INTERMIO, Fortaleza, v. 1, n. 2, p. 91-101, set., 2013.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, v2, Winter 1984. Tradução disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/284435496_Schein%27s_article_translate_d_to_Portuguese> Acesso em: dez/2017.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**/ Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. -- São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>> Acesso em: dez/2017.

SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. Revista Administração de Empresas, 2003.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços Turísticos: um estudo do setor de restaurantes**. Natal, 2007.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. *Administrative Science Quarterly*, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392246>> Acesso em: nov/2017.

SOUZA, Renato Santos de. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural**. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

SOUZA, Wertson Brasil de. **Interesse Público e resistência à mudança: Estudo de casos em uma Secretaria de Estado**. 1994. 211p. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pesquisa e Estudos em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

ZAGO, Célia Cristina. **Cultura Organizacional: Formação, Conceito e Constituição**. 2013. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Disponível em: <www.revistasg.uff.br>. Acesso em: dez/2017.

ANEXO

Instrumento Brasileiro de Análise da Cultura Organizacional - IBACO (versão reduzida)

Prezado(a) colega,

Trata o presente instrumento de parte integrante da pesquisa realizada para minha dissertação no Mestrado em Engenharia de Produção da UFAM. O objetivo geral da pesquisa é identificar traços da cultura organizacional do Museu Amazônico.

Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotadas no dia a dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza A SUA ORGANIZAÇÃO, em uma escala de 1 a 5, conforme mostra abaixo.

- 1- Não se aplica de modo algum;
- 2- Pouco se aplica;
- 3 - Aplica-se razoavelmente;
- 4 - Aplica-se bastante;
- 5 - Aplica-se totalmente.

Sua resposta deve refletir O QUE DE FATO ACONTECE NA ORGANIZAÇÃO e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor todas as alternativas, não deixando nenhuma questão em branco.

Muito obrigada pela colaboração.

Adrienne Lins

***Obrigatório**

1.

1. Os servidores tem ampla liberdade de acesso aos diretores. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

2.

2. O atendimento às necessidades do usuário é uma das metas mais importantes. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

3. 3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

4. 4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os usuários. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

5. 5. Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados/reconhecidos. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

6. 6. Investe-se no crescimento profissional dos servidores. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

7. 7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

8. 8. Mantém-se relações amigáveis com os usuários. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

9.

9. Manda quem pode, obedece quem tem juízo. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

10.

10. Os chefes imediatos são como pais para os subordinados. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.
-

11.

11. Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.
-

12.

12. Os servidores são premiados/reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.
-
-

13. 13. Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

14. 14. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

15. 15. A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

16. 16. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades dos usuários. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

17. 17. Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
 Pouco se aplica;
 Aplica-se razoavelmente;
 Aplica-se bastante;
 Aplica-se totalmente.

18. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

19. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da organização. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

20. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

21. O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

22. As relações entre os servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

23. 23. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

24. 24. Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

25. 25. Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

26. 26. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

27. 27. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na casa. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.
-
-
-

28. 28. As inovações costumam ser introduzidas através de programa de qualidade. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

29. 29. Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

30. 30. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

31. 31. O excesso de preocupação com o bem-estar é considerado como prejudicial à organização. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

32. 32. Os servidores costumam ser premiados/reconhecidos quando alcançam metas pré-estabelecidas. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

33. 33. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

34. 34. A ascensão profissional depende de sorte. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

35. 35. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados. *

Marcar apenas uma oval.

- Não se aplica de modo algum;
- Pouco se aplica;
- Aplica-se razoavelmente;
- Aplica-se bastante;
- Aplica-se totalmente.

36. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

37. Idade *

Marcar apenas uma oval.

20-25 anos

26-31 anos

32-37 anos

38-43 anos

44-49 anos

50-55 anos

56 ou mais

38. Graduação *

Marcar apenas uma oval.

- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

39.

Tempo de casa *

Marcar apenas uma oval.

- até 11 meses
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
-

