



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ISAEN

**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS**

**ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: FOCO NAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS MAIS COMPARTILHADAS. O CASO DA UNIVERSIDADE
WUTIVI-UNITIVA (2019 A 2021)**

Palmira Judith Honwana

Maputo
2022



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS- ISAEN

**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS**

**ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: FOCO NAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS MAIS COMPARTILHADAS. O CASO DA UNIVERSIDADE
WUTIVI-UNITIVA (2019 A 2021)**

Palmira Judith Honwana

Maputo
2022

Palmira Judith Justino Mussa Honwana

ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: FOCO NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS MAIS COMPARTILHADAS NA UNIVERSIDADE WUTIVI-UNITIVA (2019 a 2021)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação e Mestrado em Gestão Estratégica de RH da Universidade Politécnica, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Doutor Nazir Khan.

Maputo

2022

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, **Palmira Judith Justino Mussa Honwana**, declaro por minha honra, que o presente trabalho cujo tema é Estudo da Cultura Organizacional: Foco nas Práticas Organizacionais na Universidade Wutivi-Unitiva (2019 a 2021) é da minha autoria e que não foi anteriormente apresentado para avaliação em nenhuma instituição de ensino superior, nacional ou estrangeira.

A Proponente

(Palmira Judith Justino Mussa Honwana)

DEDICÁTORIA

Ao meu esposo Carlos Luís dos Santos Honwana (*in memoria*).

À ti devo o que hoje sou.

Ao Professor Doutor Carlos Davide Cassimo Sotomane (*in memória*), meu primeiro orientador e amigo, que tudo fez para permitir a concretização de um propósito por mim sempre almejado, o da obtenção de uma formação académica de grau de Mestre.

À eles rendo a minha homenagem.

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui gravado, em primeiro lugar, o meu profundo e eterno agradecimento ao meu supervisor, o Prof. Doutor Nazir Khan, de quem recebi muito apoio e a orientação na materialização deste passo.

À direcção da Wutivi que permitiu que o estudo de caso fosse realizado naquela Instituição de Ensino Superior, endereço o meu reconhecido agradecimento.

Ao Dr. Mário Marrengula, desejo particularmente, expressar o meu agradecimento pela valiosa, activa e desinteressada colaboração durante a pesquisa de campo.

Os meus agradecimentos são extensivos a todos os funcionários da Wutivi.

Ao meu colega Abílio a quem devo a organização gráfica, reitero o meu reconhecimento e agradecimento.

Aos meus colegas do curso de mestrado com quem sempre debati e troquei ideias sobre os nossos trabalhos com espírito crítico e amizade, o meu muito obrigado.

Muito particularmente, e com emoção, quero destacar a paciência, a compreensão e o encorajamento que nunca me faltaram das minhas filhas, Marisa e Wanda, e dos meus netos Evelyn, Àquila, Carlos e Zoe, o que me deu alento e determinação de ir até ao fim.

À todos o meu profundo muito KHANIMAMBU!

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AD: Avaliação de Desempenho

CO: Cultura Organizacional

POC: Práticas Organizacionais Compartilhadas

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

RM: Ranking Médio

RESUMO

O presente estudo tem por objectivo analisar a Cultura Organizacional através das Práticas Organizacionais mais compartilhadas na Wutivi. Justifica-se pelo facto de a Universidade estar focada na formação dos diferentes níveis académicos, o que impõe que tenha uma cultura organizacional sólida e efectivamente assente nas práticas compartilhadas, tendo como visão tornar-se referência nacional, regional e mundial, para o desenvolvimento de oportunidades de emprego e empreendedorismo através da formação profissional. O estudo tem como problema o facto de na Wutivi, verificar-se, a não observância assim como, a não efectivação das práticas organizacionais identificadas e instituídas na Cultura institucional, pelos integrantes da Instituição. O estudo é suportado pela teoria da Acção Prática de Bourdieu (2006). Esta teoria apresenta o conceito de *habitus*, Campo e Capital. No contexto organizacional desta teoria, *habitus* constitui a experiência cultural de cada membro da organização; campo representa espaço social, estruturado, isto é a organização, onde as posições dos actores encontram-se fixadas a priori; e Capital, traduz-se no que a organização pretende alcançar. Em relação aos aspectos metodológicos, o presente estudo consubstancia-se em Estudo de Caso. A pesquisa é, desse modo, aplicada e exploratória, de abordagem quantitativa. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, que contou com a aplicação de inquéritos em forma de questionários e pesquisa documental, que ocorreu por meio de documentos e publicações institucionais. A colecta e análise dos dados ocorreu à luz do referencial teórico dos autores Bordieu (2006), Chiavenato (2012) Motta (2004), De Oliveira (2015) Souza (2001), Kunsh (1986) entre outros. Os resultados, em geral, apontaram que o estilo de Cultura Organizacional predominante na Wutivi é o Cooperativo. Concluiu-se também que as Práticas Organizacionais mais compartilhadas estão relacionadas à Prática de promoção do relacionamento interpessoal, Práticas de recompensa e formação e à Práticas de integração externa com suas subvariáveis demonstradas na discussão de dados. A principal recomendação é que a instituição valorize os seus colaboradores, oferecendo treinamento, formação, reciclagens, benefícios e salários justos, lembrando que a responsabilidade para um bom resultado depende da integração entre subordinados e respectivas lideranças.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Práticas Organizacionais, Wutivi

ABSTRACT

This study aims to analyze Organizational Culture through the most shared Organizational Practices in Wutivi. It is justified by the fact that the University is focused on the formation of different academic levels, which requires that it has a solid organizational culture and is effectively based on shared practices, with the vision of becoming a national, regional and global reference for the development of employment and entrepreneurship opportunities through professional training. The study has as a problem the fact that at Wutivi, verify, the non-observance as well as the non-performance of the organizational practices identified and instituted in the institutional culture, by the members of the Institution. The study is supported by Bourdieu's theory of Action. This theory presents the concept of Habitus, Field and Capital. In the organizational context of this theory, habitus constitutes the cultural experience of each member of the organization; field represents social, structured space, this is the organization, where the positions of the actors are fixed a priori; and Capital, translates into what the organization intends to achieve. Regarding methodological aspects, the present study is embodied in a Case Study. The research is applied and exploratory, with a quantitative approach. A bibliographic and field research was carried out, which included the application of surveys in the form of questionnaires and documentary research that took place through documents and institutional publications. Data collection and analysis took place in the light of the theoretical framework of authors Bordieu (2006), Chiavenato (2012, 2009, 2004), Motta (2004), De Oliveira (2015), Souza (2001), Kunsh (1986), among others. The results, in general, pointed out that the predominant style of Organizational Culture in Wutivi is Cooperative. It was also concluded that the most shared Organizational Practices are related to the Practice of promoting interpersonal relationships, Reward and training practices and external integration practices with their sub-variables demonstrated in the data discussion. The main recommendation is that the institution value its employees, offering training, training, recycling, benefits and fair wages, remembering that the responsibility for a good result depends on the integration between subordinates and their respective leaders.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Practices, Wutivi

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Campus da Wutivi	30
----------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição dos Inqueridos, por sexo	36
Gráfico 2. Distribuição dos Inqueridos por Faixa Etária.....	37
Gráfico 3. Distribuição dos Inqueridos por nível de Educação	37
Gráfico 4. A Cooperação é mais Valorizada que a Competição.....	39
Gráfico 5. As Iniciativas Individuais dos Colaboradores são Estimuladas.....	40
Gráfico 6. As necessidades Pessoais e o bem-estar dos colaboradores constitui uma preocupação constante na Empresa	41
Gráfico 7. O Crescimento dos Colaboradores que são "prata da casa" é facilitado e estimado	42
Gráfico 8. Os Colaboradores têm uma noção clara sobre os objectivos da Empresa.....	44
Gráfico 9. A Comunicação das decisões a Hierarquia na Empresa	45
Gráfico 10. Relação amigável com os clientes	46
Gráfico 11. A Dedicção dos Colaboradores é Recompensada.....	47
Gráfico 12. Atribuição de prémios aos colaboradores que apresentam ideias inovadoras	48
Gráfico 13. As Promoções são definidas por Avaliação de Desempenho	49
Gráfico 14. Normas que estabelecem o grau de participação dos Colaboradores no processo de tomada de decisão	50
Gráfico 15. Os Colaboradores têm Ampla liberdade de Acesso aos Directores	52
Gráfico 16. Investe-se na Satisfação dos Colaboradores para que eles prestem bom atendimento aos Clientes	53
Gráfico 17. Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores	54
Gráfico 18. As Relações entre os Colaboradores e os membros do Alto escalão são cordiais e amigáveis	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Coeficiente alfa de Cronbach observado	35
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Cálculo do Raking Médio	34
Quadro 2. Resumo do Ranking Médio (RM).....	38
Quadro 3. Resumo do Ranking das Questões da Dimensão II de Analise	43

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE AUTORIA	i
DEDICÁTORIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
CAPITULO I INTRODUÇÃO	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objecto e a delimitação da abordagem	2
1.2. Objectivos da pesquisa.....	2
1.2.1. Objectivo Geral	2
1.2.2. Objectivos específicos.....	2
1.3. Questões de pesquisa	3
1.4. Problema da investigação.....	3
1.5. Justificação do estudo	4
1.6. Estrutura do trabalho.....	4
CAPITULO II	6
2. MARCO CONCEPTUAL E REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. Referencial Teórico.....	6
2.1.1. A Teoria da Acção Prática de Bourdieu.....	6
2.1.2. Aplicabilidade da Teoria ao estudo	8
2.1. Marco Conceptual	10
2.1.1. Organização.....	10
2.1.2. Cultura Organizacional	11
2.1.3. Práticas Organizacionais	11
2.2. Revisão da Literatura	13
2.2.1. A Cultura e a sua Manifestação nas Organizações.....	13
2.2.1.2. Características da Cultura Organizacional	14
2.2.1.3. Factores que Influenciam a Cultura Organizacional	16
2.2.1.4. Tipos de Cultura Organizacional.....	17
2.2.2. Práticas Organizacionais e a sua relação com a Cultura Organizacional	20
CAPÍTULO III.....	25
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1. Estratégia de Pesquisa ou Caracterização	25
3.2. Métodos de Pesquisa.....	26

3.2.1. Método de Abordagem.....	26
3.2.2. Procedimentos	27
3.3. Instrumentos de Colecta de Dados.....	27
3.4. População e Amostra	28
CAPÍTULO IV.....	30
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
4.1. Apresentação da Unidade Empírica de Análise	30
4.1.1. Missão	31
4.1.2. Visão	31
4.1.3. Fins e Valores.....	31
4.2. Apresentação e Discussão de Dados.....	33
4.2.1. Variáveis Sociodemográficas.....	36
4.2.2. Dimensão I- Cultura Organizacional.....	37
4.2.3. Dimensão II-Práticas Organizacionais Compartilhadas na Wutivi	42
CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	56
5.1. Conclusões	56
5.2. Recomendações.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA	58
APÊNDICE.....	62
ANEXOS	65

CAPITULO I INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, têm aumentado os estudos em torno da dimensão humana. Uma das temáticas focadas refere-se na Cultura Organizacional com relevância para as Práticas Organizacionais Compartilhadas (Cameron *et al*, 2003).

Ao revermos a literatura sobre as práticas organizacionais, verificamos que elas constituem um tema antigo e recorrente nos estudos organizacionais, cuja relevância é frequentemente destacada pelas mais variadas abordagens teóricas, citando por exemplos, alguns trabalhos que têm por alicerce a estrutura da cultura organizacional, Quinn (1984), *apud* Paz & Tamoiyo (2004), concordam que as práticas constituem elemento primordial no estudo da cultura pois representam o aspecto manifesto da sua implantação.

Para que a cultura da organização seja compartilhada entre os membros que a compõem, faz-se necessário que os gestores estimulem seus colaboradores a alcançarem os objectivos básicos da organização, objectivos esses que são as actividades essenciais que cada membro deve realizar para o alcance das metas da organização.

As percepções compartilhadas das práticas organizacionais constituem a manifestação da cultura de uma organização, e a cultura influencia atitudes e comportamentos dos membros da mesma.

A cultura organizacional se forma através da necessidade dos indivíduos, dos grupos e da influência de líderes, que pelo uso das estruturas que legitimam o passado, moldam o presente e focalizam-se para o futuro. Ela é vinculada a grupos de pessoas vivendo conjuntamente por um longo período de tempo, suficiente para compartilhar, resolver um problema e observar os resultados. (Chiavenato, 2004).

Segundo Machado (2007), podem-se destacar duas perspectivas distintas de pensamento sobre cultura organizacional: a linha pragmática do gerenciamento da cultura organizacional tendo, por exemplo, Schein (1985) e Pettigrew (1979), *apud* Machado (2007), como seus representantes, concordam em afirmam que a cultura é resultado de atributos e acções do fundador, admitindo-se a ideia de harmonia entre as classes hierárquicas, onde a cultura pode ser administrada e influenciada pela cúpula administrativa da organização.

Por outro lado, Martin & Frost (1996) e Cavedon (2004), *apud* (Machado 2007), representando a Linha Interpretativa da Cultura Organizacional afirmam que todos os elementos de uma organização influenciam na cultura, independente do seu *status* ou nível hierárquico na organização. Para eles, as organizações não são conjuntos harmónicos, pois os indivíduos lutam para defender seus próprios objectivos, criando conflitos. Nessa visão não existe só consenso, pois a cultura é composta de várias subculturas. Eles entendem que a cultura deve ser interpretada e compreendida como elemento caracterizador da organização.

Santos & Rosso (2004), por exemplo, afirmam que as instituições de ensino superior têm uma cultura própria e transmitem suas práticas a seus membros. Acrescentam ainda que as instituições académicas igualmente produzem e multiplicam culturas; portanto, pode se considerar que as práticas são os condutores para essa aprendizagem organizacional.

1.1. Objecto e a delimitação da abordagem

Esta pesquisa procura analisar a Cultura Organizacional (CO) com foco nas práticas organizacionais mais compartilhadas na Universidade Wutivi, no período compreendido entre 2019 e 2021.

1.2. Objectivos da pesquisa

Nesta secção são apresentados os objectivos da pesquisa, pois estes definem as linhas que norteiam o teor da pesquisa a desenvolver e que proporcionam o valor acrescentado à situação de partida. Neste sentido, são indicados os objectivos gerais e específicos seguintes:

1.2.1. Objectivo Geral

O objectivo principal desta pesquisa é analisar a Cultura Organizacional com foco nas práticas organizacionais mais compartilhadas da Universidade Wutivi.

1.2.2. Objectivos específicos

- a) Identificar o estilo de Cultura Organizacional predominante na Universidade Wutivi, através da percepção dos seus colaboradores;
- b) Identificar as Práticas Organizacionais Compartilhadas na Wutivi, através da percepção dos seus colaboradores;
- c) Demonstrar a relação entre a Cultura Organizacional e as Práticas Organizacionais mais compartilhadas na Wutivi.

1.3. Questões de pesquisa

Tendo em conta o objectivo geral e os específicos, define-se como questões de pesquisa:

- a) Quais os estilos de Cultura Organizacional mais predominantes na Wutivi?
- b) Quais as práticas organizacionais mais predominantes na Wutivi?
- c) Qual a percepção dos colaboradores sobre a relação da Cultura Organizacional e as Práticas Organizacionais mais compartilhadas na Wutivi?

1.4. Problema da investigação

Partindo do pressuposto de que a CO é um tema importante para todas as instituições e entendendo-se que é um elemento-chave para determinar a direcção da instituição no que se refere a aplicação de valores e práticas por parte dos colaboradores para o alcance dos objectivos organizacionais, importa identificar quais as práticas organizacionais mais presentes na manutenção de ambientes propícios ao desenvolvimento do capital humano.

Neste sentido, para Gomes (2012), a cultura organizacional definida como um conjunto de hábitos, crenças, normas, valores, atitudes e expectativas partilhadas numa organização tem como principal objectivo alinhar os valores e as práticas organizacionais às estratégias do negócio. Para o autor, a cultura organizacional reflecte a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente, podendo ser influenciada de modo deliberado, pelas políticas e práticas de gestão.

A gestão, através da cultura, consiste na promoção de partilha de valores e na criação do sentimento de pertença à organização, os quais deverão traduzir-se em vantagens competitivas. Segundo Ferreira *et al.* (2002), entre as principais características da cultura organizacional pode-se destacar as seguintes: a regularidade nos comportamentos observados; as normas; os valores dominantes; a filosofia; as regras e o clima organizacional.

Ora, o problema é que na Wutivi, verifica-se, por vezes, a não observância, a não efectivação das práticas organizacionais identificadas e instituídas na Cultura institucional, pelos integrantes da Instituição. Indicando alguns exemplos dessa práticas Organizacionais, estão a não cooperação entre os funcionários, a falta estímulo às iniciativas individuais, a não compensação da dedicação e dos melhores desempenhos dos colaboradores, a ausência do envolvimento e participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões, entre outras práticas organizacionais.

Uma vez que a cultura organizacional é colocada por diversos estudiosos (Ferreira & Saraiva *et al.*, 2002), como importante aspecto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização, bem como das mais diversas áreas disciplinares e das suas práticas, julgamos de extrema utilidade a análise da problemática. Neste sentido importa questionar: **Quais as Práticas Organizacionais mais compartilhadas caracterizam a Cultura Organizacional da Wutivi?**

1.5. Justificação do estudo

Este tema é relevante no ponto de vista teórico, no sentido de trazer para a academia os estudos realizados sobre CO, contribuindo para o crescimento das organizações, sobretudo para o objecto do presente estudo.

Representa também uma poderosa ferramenta para tomada de decisões da organização, pois ao se identificar os valores e práticas culturais que orientam a organização em estudo, torna-se mais fácil conhecer a influência que a cultura pode ter no seu quotidiano.

A escolha da Wutivi, instituição na qual se realiza estudo, justifica-se pelas seguintes razões:

- (i) As análises e conclusões proporcionadas pelo estudo poderão ser instrumentos valiosos para a implantação de políticas voltadas para o aumento da produtividade e a melhoria da satisfação dos seus colaboradores;
- (ii) Acessibilidade às informações e aos dados realizados através do questionário, pois para a pesquisadora foi fácil obter dados a partir desta organização;
- (iii) Inexistência de estudos realizados na Wutivi sobre práticas organizacionais, na vertente cultural.

Em termos práticos, o estudo das práticas organizacionais permite compreender e caracterizar o que os gestores e colaboradores percebem em torno da Wutivi na qual trabalham, servindo, por isso, como referência na auto-avaliação dos seus comportamentos e dos seus colegas e demais utentes dos serviços oferecidos pela instituição.

1.6. Estrutura do trabalho

O capítulo 1 apresenta o objecto e sua delimitação, o problema, os objectivos, questões de investigação, a justificação, delimitação do estudo e organização geral da dissertação.

O Capítulo 2 ocupa-se da fundamentação teórica, com ênfase nos conceitos e abordagens teóricas sobre elementos da CO, POC da Cultura Organizacional.

O Capítulo 3, descreve os procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisa, bem como os principais elementos metodológicos a ter em consideração no estudo.

No capítulo 4 apresentam-se as análises dos dados e discussão dos resultados. Fazem parte deste capítulo também a apresentação da Wutivi, objecto desta investigação.

O capítulo 5 reserva-se a apresentação das conclusões e recomendações e pesquisas futuras.

CAPITULO II

2. MARCO CONCEPTUAL E REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é reservado ao desenvolvimento do trabalho. Nele identifica-se a teoria que sustenta o estudo através do Referencial Teórico. Definem-se os conceitos fundamentais no Marco Conceptual e a partir da revisão da Literatura identificam-se os tipos de CO descritos na literatura, terminando com a apresentação das diferentes Práticas Organizacionais Compartilhadas.

2.1. Referencial Teórico

Mannheim *et al* (2008) e Asher (1984), *apud* Silvestre & Araújo (2012:81), salientam que “Teoria é um conjunto coerente e lógico de argumentos que pensamos que podem explicar um fenómeno da natureza”. E teorizar sobre algo é construir um corpo de assunções que organiza, explica, e permite prever padrões de comportamento. São lentes através das quais tentamos entender os padrões de comportamento e os seus mecanismos de relacionamento. O presente trabalho é sustentado pela teoria de Acção Prática de Bourdieu (2006).

As teorias são várias, algumas explicando fenómenos inerentes à determinada área da vida do homem, mas com visões diferentes ou mais enaltecidas outras para fenómenos diferentes. Portanto quando se está a desenvolver um estudo científico de uma área específica o objecto e o problema devem ser sustentados por teorias próprias que dão visão lógica do fenómeno, isto é, a base teórica do estudo. Neste diapasão importa referir que o presente estudo é sustentado pela teoria da Acção Prática de Bourdieu (2006).

2.1.1. A Teoria da Acção Prática de Bourdieu

A Teoria da Acção Prática (TAP) fundamenta-se na dinâmica inerente aos conceitos de *habitus*, campo e capital. *Habitus* para Bourdieu (2009) *apud* De Almeida & De Sousa (2011:14), é “um sistema de disposições duráveis e transponíveis, estruturas sociais não determinísticas que são adaptadas pelos indivíduos em suas práticas, sem que para isso seja necessária a intenção consciente de fins e o domínio expresso das operações necessárias para alcançar os objectivos.”

Ao dissertar sobre esse conceito, De Almeida & De Sousa (2011: 15) Salientam que:

habitus o produto da história, e é através dele que a conformidade das práticas e sua constância temporal são garantidas. No processo histórico de construção do *habitus*, no

mesmo sentido, afirma ser o *habitus* produto da experiência biográfica individual, da experiência histórica colectiva e da interacção entre essas experiências.

Para os autores, De Almeida & De Sousa (2011), o *habitus* não torna possível a produção livre de todos os pensamentos, todas as percepções e todas as acções inscritas nos limites relativos somente às condições particulares da sua produção.

Os mesmos autores, afirmam também que em termos organizacionais, a aplicabilidade do conceito de *habitus*, por apresentar um nível de análise individual, não seria adequada, mas há que reflectir sobre a concordância entre os *habitus* dos agentes mobilizadores e as disposições daqueles que se reconhecem em suas práticas no contexto organizacional, visto que seria perigoso pensar a acção colectiva baseada no modelo da acção individual, ignorando a lógica das instituições de mobilização e os eventuais contextos institucionais que ela opera.

Deste modo, De Almeida & De Sousa (2011:22) concebe o conceito de *habitus* de classe, justificado ante o facto “de todo membro da mesma classe ter muito mais possibilidades do que qualquer outro membro de outra classe de se ter deparado com as situações mais frequentes para os membros dessa classe”. O autor esclarece a relação entre o *habitus* individual e o de classe ao considerar este como expressão da classe na forma de sistema subjectivo, mas não individual de estruturas interiorizadas, apresentando esquemas comuns de percepção, de concepção e de acção.

Os conceitos de campo e de capital complementam a noção de *habitus*.

Bourdieu (2006) *apud* De Almeida & De Sousa (2011:22), apresenta o conceito de Campo como sendo uma construção social arbitrária e artificial, um artefacto que se evoca como tal em tudo que define sua autonomia, regras explícitas e específicas, espaço e tempo rigidamente delimitados e extraordinários.

Para Mangi (2009:328), “a acção do *habitus* é conectada às estruturas de poder na sociedade moderna, integrando uma arena de conflito estruturada onde ocorrem as práticas, como tradução do conceito de campo”.

Destarte, para este autor, a noção de *habitus* deriva do conceito de campo, no sentido de acção relacionada às estruturas de poder da sociedade.

Nesse sentido, De Almeida & de Sousa (2011), defendem a necessidade de se proceder à uma análise desse espaço estruturado de posições societárias independentemente das

características dos seus ocupantes. Todavia, afirmam os citados autores, que por outro lado a existência de propriedades típicas e leis universais que consubstanciam na possibilidade de ser, o espaço, também definido em função de jogos e interesse específicos e próprios distintos dos jogos e interesses de outros campos.

Para este autor, os campos só podem ser compreendidos pela identificação da estrutura de distribuição de formas de poder, eficientes no universo social considerado, variável de acordo com lugares e momentos. Ainda, em cada momento, a definição da estrutura do campo é dada pelo estado das relações de força entre jogadores.

Lopes (2004), *apud* Thiry & Cherques (2006:65), por sua vez, considera que a dinâmica dos campos sociais é semelhante a de um jogo infinito, visto que se encontram em constante movimento, o que resulta no recuo, sem fim, dos grupos em disputa. Essa situação é caracterizada pela busca de indivíduos ou de grupos pela manutenção ou evolução de suas posições relativas, dentro da ordem social, fundamentada na persecução de poder em suas diversas formas, conceito que Bourdieu (2006) *apud* Thiry & Cherques (2006:65) chama de capital. Para esse autor capital é trabalho acumulado (em sua forma materializada ou “incorporada”, inculcada) que,

Quando apropriado em uma base privativa, ou seja, exclusiva, por agentes ou grupos de agentes, suscita a eles fazer uso de energia social na forma de trabalho vivo ou reificado. Assim, o campo, ao mediar a relação entre estrutura social e prática, é um espaço construído e organizado em torno de tipos específicos de capital ou de combinações de capital.

2.1.2. Aplicabilidade da Teoria ao estudo

O tratamento da oposição entre objectivismo e subjectivismo, cerne da filosofia da acção de Bourdieu, é desenvolvido a partir da “relação, de mão dupla, entre as estruturas objectivas (campos sociais) e as estruturas incorporadas (do *habitus*)”. Neste sentido, segundo afirma, Peci (2003) *apud* De Sousa e Felini (2016:880), binómio campo-*habitus* poderia ser visto como um meio privilegiado de concretização da ambição teórica de superação da alternativa entre o subjectivismo e o objectivismo. Ao pressupor uma relação dialéctica entre o sujeito e a sociedade, ou entre o *habitus* individual e a estrutura de um campo, as acções passam a não mais derivar de simples cálculos racionais, mas sim do resultado das pressões e estímulos de uma conjuntura sobre as estruturas internalizadas dos agentes.

No contexto organizacional o campo seria o espaço social, estruturado, isto é a organização, onde as posições dos atores encontram-se fixadas ‘a priori’, ou seja, por meio da Cultura da

Organização onde as formas de interações entre os agentes são determinadas através das Práticas Organizacionais Compartilhadas. As relações estabelecidas em cada Campo (Organização) são mediadas pelo “capital específico” (o que a organização pretende alcançar). Na relação entre o *habitus* e o capital, a estrutura do campo procura criar condições de equilíbrio, isto é, a organização apresenta a sua cultura aos membros do seu ambiente de forma que estes atinjam não só os objectivos organizacionais como também os individuais e colectivos.

A CO e as Práticas Organizacionais Compartilhadas, são levadas em conta nesta teoria para análise do ambiente organizacional a partir da percepção dos colaboradores, uma vez que o *habitus* é subjectivamente impulsionado pela experiência histórica subjectiva formada pelos valores e visivelmente identificados pelas Práticas.

O *habitus*, nesta teoria, funciona como um “sistema de esquemas gerador de estratégias” que, por sua vez, são conformadas aos interesses objectivos de seus atores (Peci, 2003, *apud* De Sousa e Fenili, 2016:882). Assim, as estratégias seriam inspiradas pelos estímulos de determinada situação histórica, tendendo a ser ajustadas às necessidades impostas por uma configuração social específica.

Em suma, uma análise da cultura organizacional por meio da estrutura teórica de Bourdieu é capaz de congrega aspectos da história da organização com traços de seu presente. Consoante análise de Hurtado (2010) *apud* De Sousa e Fenili (2016:886), “enquanto o *habitus* seja individual ou de classe é moldado ao longo do tempo, o campo revela as condições actuais com as quais aquele é confrontado”. Emirbayer e Johnson (2008) *apud* De Sousa e Fenili (2016:886), afirmam que “O uso dos conceitos campo ou capital, desprovidos do conceito de *habitus*, acarreta a perda da conexão entre o passado e o presente da organização”. Nesse sentido, estudos culturais nos moldes conduzidos por D’Iribarne (1993) *apud* De Sousa e Fenili (2016), que privilegiam a história da organização como elemento indispensável à compreensão de sua cultura, podem se valer dos construtos de Bourdieu em suas análises.

Estudos sobre cultura organizacional por meio das práticas mostram-se relevantes, em especial por clarificarem o modo como processos em nível micro são susceptíveis de conformarem processos em nível macro. Nesse sentido, a teoria da acção prática, de Bourdieu (2006), mostra-se útil em elucidar uma preocupação perene na teoria organizacional: o processo pelo qual a mudança ou a reprodução organizacional emerge de acções individuais.

2.1. Marco Conceptual

Os conceitos são usados no dia-a-dia das pessoas para significar e nomear ideias ou características do nosso ambiente. A investigação em ciências sociais tem como principal preocupação encontrar explicações científicas para os fenómenos identificando-os, aprofundando o conhecimento sobre os mesmos para que este seja transmissível. As palavras que escolhemos para descrever os fenómenos ou atributos dos fenómenos são os conceitos, (Silvestre & Araújo, 2012).

O estudo apresenta uma série de conceitos que compõe as variáveis que o sustentam como são os casos dos conceitos: Organização, Cultura Organizacional e Práticas Organizacionais. Assim:

2.1.1. Organização

De acordo com Chiavenato (2009), a Organização é um sistema de actividades, conscientemente coordenadas, de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial, e ela só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a participarem e contribuírem com acção conjunta a fim de alcançarem um objectivo comum.

Para Maximiano (2000), Organização é a conciliação de esforços individuais com a finalidade de alcançar objectivos colectivos que seriam impossíveis de alcançar por uma única pessoa. Para o autor, uma organização é formada por um conjunto de pessoas, máquinas, recursos financeiros e outros.

Sousa (2007) diz que organização é um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intensionalmente co-produtores desses objectivos e, simultaneamente possuidores de objectivos comuns.

Dos conceitos em apreço pode-se entender que para que exista uma organização é necessário que existam as seguintes condições:

- Duas ou mais pessoas unidas;
- Deve existir um fim comum a atingir;
- A existência de meios eficientes para se atingir esse fim.

Portanto, na visão do presente estudo a organização passa a ser um conjunto de 2 ou mais pessoas unidas com objectivos de atingir um fim comum.

2.1.2. Cultura Organizacional

Chambel & Curral (2008), afirmam existirem várias definições da cultura, derivado a inúmeros modelos e perspectivas sobre o conceito. A cultura é um fenómeno bastante complexo no sentido em que existem condicionantes/componentes que a constituem e, assim sendo, apenas uma organização que seja portadora desses mesmos componentes, poderá inferir que tem uma cultura organizacional integrada no seu funcionamento.

Cultura organizacional “é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interacções e relacionamentos sociais típicos de cada organização” (Chiavenato, 2004:372).

Silva & Zanelli (2004), considera a cultura como um conjunto de mecanismos tais como: controlos, planos, regras e instrumentos que governam o comportamento, e não como uma rede de comportamentos concretos e complexos.

Para Robbins (2005), Cultura é um conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização o que a possibilita de ser diferente das demais.

Por sua vez, Ferreira *et al* (2011) afirmam que cultura organizacional é entendida como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que ajudam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar, encontrando-se localizada na mente das pessoas e como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados pelas pessoas de uma organização.

Para Santos (2003), a cultura organizacional é composta por valores e crenças partilhados pelos integrantes de uma organização. Funciona como um mecanismo de controlo, aprovando ou proibindo informalmente comportamentos, além de dar significado, direcção e mobilização para seus integrantes.

Para a realização deste trabalho, entendemos que as definições que melhor se enquadram são as dos autores e Ferreira *et al* (2011) de Santos (2003).

2.1.3. Práticas Organizacionais

Gooderham *et al* (1999), *apud* Veiga (2015) estabelecem uma distinção entre os conceitos de prática e práticas organizacionais. Para os autores, prática remete à acção repetitiva, periódica habitual responsável pelo desenvolvimento de determinadas competências, aprimorando o desempenho. Prática remete também à ideia de uma acção, actividade ou trabalhos específicos. No que concerne à expressão práticas, envolveria noção de um tipo de

rotinização de comportamentos envolvendo um conjunto de elementos que se interrelacionam, a saber: actividades físicas e mentais, conhecimentos, estados emocionais, motivações, criação e utilização de artefactos. Nesta perspectiva, ainda os mesmos autores afirmam que as práticas representariam as tradições, normas, regras e rotinas que estruturam o ambiente organizacional com a finalidade de alcançar os objectivos estratégicos da organização, assim como os dos seus membros. Na mesma perspectiva Gooderham *et al* (1999), *apud* Veiga (2015) definem práticas como em conjunto de ferramentas traçadas estrategicamente com o propósito de aumentar o desempenho dos colaboradores para o alcance dos objectivos organizacionais.

O termo Práticas Organizacionais, na perspectiva de Kostova (1999), *apud* Oliveira (2017), é geralmente usado para indicar procedimentos, processos, tarefas, acções, rotinas, políticas, técnicas, dentre outros. Para a mesma autora, na literatura o termo ainda não tem uma definição estruturada, ressaltando ainda, que esse constructo não é generalizado. Isso acontece, segundo a autora, por falta de uma estrutura teórica, além de ser um fenómeno multifacetado.

Sobre as práticas organizacionais, Kostova (1999), *apud* Oliveira (2017: 22) define, no sentido menos teórico e trivial como:

[...] Formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluem com o passar do tempo, sofrendo a influência da história da organização, das pessoas, interesses e acções que se tornaram institucionalizadas na organização. Reflectindo o conhecimento compartilhado e competências da organização, as práticas tendem a ser aceites e aprovadas pelos membros, pois são percebidas como a maneira correcta para realização de determinadas tarefas.

Por seu turno, os autores Ferreira & Assmar (2012), *apud* Machado (2007), supõem que as práticas podem ser consideradas como um reflexo dos valores subjacentes à cultura e caracterizadas como padrões presentes nas diferentes actividades executadas em uma organização. Enquanto que, para Mallak (2001), as práticas organizacionais tanto podem ser a razão instrumental da organização, como podem ser portadores de uma mensagem importante da cultura aos seus membros, motivo pelo qual são consideradas o componente mais complexo da cultura organizacional.

No mesmo sentido, Chaerki (2008), *apud* De Sousa & Fenili (2016), esclarece que as práticas organizacionais são actividades sistematizadas e costumeiras consideradas importantes pela organização ou pelos seus membros, e que elas se instalam por meio de socialização e estão timidamente amarradas com os valores centrais da organização.

Para serem efectivamente assumidas pela organização, as práticas devem: (i) reflectir as características mais profundas da organização; (ii) envolver todos os níveis organizacionais; (iii) derivar-se de uma necessidade de equilíbrio entre a organização e seu ambiente, relacionar-se com os *Stakeholders* internos e externos; (iv) elevar em consideração aspectos tecnológicos, financeiros e legais.

2.2. Revisão da Literatura

Nesta secção desenvolve-se o trabalho alicerçando-se na base de estudos empíricos desenvolvidos por autores e pesquisadores da área. Assim a primeira variável desenvolvida é a Cultura Organizacional, sendo que a secção termina fazendo-se uma relação das Práticas e Cultura Organizacional.

2.2.1. A Cultura e a sua Manifestação nas Organizações

A Cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. As pessoas são criadoras de cultura e também são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e participam em sua formação. Ela não é um processo fechado da mente humana, pois engloba símbolos públicos, ideias e ideologias, modifica-se com o tempo, pois também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade.

A CO se forma através da necessidade dos indivíduos, dos grupos e da influência de líderes que pelo uso das estruturas que legitimam o passado, moldam o presente e focalizam para o futuro. Ela é vinculada a grupos de pessoas vivendo conjuntamente por um longo período de tempo, suficiente para compartilhar, resolver um problema e observar os resultados (Chiavenato, 2004).

A capacidade de entender a Cultura pode ser muito valiosa. Seu conhecimento representa uma optimização da qualidade de um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, diferenciando uma empresa de outras. A CO representa normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização, no dia-a-dia, e que direccionam suas acções para o alcance dos objectivos organizacionais. No fundo, é a cultura organizacional que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento da organização. A Cultura deve ser alinhada justamente com outros aspectos das decisões e acções da organização, como planeamento, organização, direcção e controle para que se possa conhecer melhor a organização.

2.2.1.2. Características da Cultura Organizacional

Segundo Machado (2007), uma das perspectivas de pensamento sobre a cultura organizacional, que muito se destaca é a da linha pragmática do gerenciamento da cultura organizacional, tendo por exemplo, Schein e Pettigrew como seus representantes, que afirmam que a cultura é resultado de atributos e acções do fundador, admitindo-se a ideia de harmonia entre as classes hierárquicas, onde a cultura pode ser administrada e influenciada pela cúpula administrativa da organização.

Para Zago (2013:145), a CO apresenta as seguintes características holográficas, sendo compostas por inúmeras variáveis:

- (i) Contém os elementos que a compõem, porém apresenta-se como um novo elemento, diferente dos que a compõem;
- (ii) Cada elemento, mesmo sem deixar de ser ele mesmo, passa também a ser o todo, onde o todo, apesar de ser a intersecção das partes, assume uma identidade própria, influenciando as partes, que não serão mais as mesmas que eram no início da operação;
- (iii) A cultura contém as características do elemento e o elemento contém características da cultura;
- (iv) A cultura não é simplesmente o somatório dos elementos, mas se transforma em um terceiro elemento que, apesar de trazer características de seus elementos formadores, passa, através de um efeito sinérgico, a se constituir em um novo elemento, diferente dos que a compuseram, resguardando, porém, as características dos mesmos;
- (v) Pode haver uma prevalência de um ou outro elemento em determinados momentos, mas este elemento, sozinho, não é determinante para a formação da cultura.

Estas variáveis trazidas por Zago (2013), são elucidadas por Martin & Frost (1996) *apud* Machado (2007), quando afirma que representando a linha interpretativa da Cultura Organizacional, todos os elementos de uma organização influenciam na cultura, independente da sua posição na organização. Para eles, pelo facto de as pessoas lutarem pela defesa dos seus objectivos individuais, criando conflitos, as organizações não são conjuntos harmónicos. Nessa óptica não existe apenas consenso, pois a cultura é composta por várias subculturas, devendo a cultura ser compreendida e interpretada como elemento que caracteriza a organização.

Destarte, a divisão do trabalho dentro de uma organização que aglutina pares com formação similar, pode dar origem a diferentes estruturas periféricas ou subculturas.

Portanto, a divisão do trabalho dentro de uma organização que aglutina pares com formação similar pode levar a emergir diferentes estruturas periféricas ou subculturas. Segundo Lyles & Schwenk (1992), *apud* Machado (2007:22), “essas estruturas periféricas apresentam especificidades que podem coexistir em graus de ruptura maior ou menor com a cultura

organizacional como um todo”. A esse respeito, Young (1989), *apud* Machado (2007:55), argumenta que:

Uma cultura não precisa ser uma unidade ou uma divisão (contracultura), pois os indivíduos podem compartilhar de alguns valores e simultaneamente incompatibilizarem-se em outros, ou seja, a unidade e a divisão coexistem e a cultura vincula-se à dinâmica das relações entre os interesses organizacionais. Assim, a própria divergência e negação da cultura organizacional por uma subcultura, o que é comumente chamado de ‘contracultura’ se constitui em um elemento formador característico do perfil da cultura organizacional como um todo. Da mesma forma que, metaforicamente falando, uma formação celular disforme também compõe um corpo e o torna singular.

Crozatti (1998), *apud* Strapazzon (2017), analisando também as características da cultura realça características da cultura que podem ser percebidas através dos seguintes conceitos: crenças; valores; ritos; cerimónias; rede de comunicação informal.

Já Schein (2009: 178), considera que a CO pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis, sejam eles:

- (i) Nível de artefactos visíveis, equivalente ao ambiente construído da organização, a arquitectura do ambiente físico, as rotinas e os processos de trabalho. Trata-se do layout da organização, tecnologia empregue e produtos, a maneira de as pessoas se vestirem, a maneira de comunicar, documentos, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias contados sobre a organização. Neste nível existe uma facilidade de observação, pois os dados são fáceis de recolher, mas a dificuldade consiste na interpretação dos mesmos.
- (ii) Níveis dos valores das pessoas, os valores concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefactos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura, pois os valores expressam que as pessoas são a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Nesse nível, as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes.
- (iii) Nível dos pressupostos básicos subjacentes, as suposições implícitas que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, reflectir e sentir as coisas. Esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são partilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos. Uma vez que esses comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizado como verdade, passando a ser inquestionável.

Por outro lado, Schein (2009), apresenta igualmente, elementos para análise da cultura organizacional, que se descreve:

- i. Artefactos Visíveis, que reproduzem o sistema de valores predominantes na organização, tais como: nome da empresa, cartazes, quadros, bandeira, arquitectura, cores, vestuário, tipo de mobiliário, comunicação visual, e outros
- ii. Caracterização da personalidade dos líderes.

- iii. Análise da reacção da empresa aos incidentes críticos ou acontecimentos marcantes, ao longo de sua existência.
- iv. Problemas e respectivas soluções, pela forma de inserção da empresa no seu contexto, como têm reagido às ameaças, crises, oportunidades.
- v. Clareza de direcção e nitidez de objectivos;
- vi. Evolução da estrutura organizacional-administrativa, rotatividade, qualidade no relacionamento e mecanismos de motivação para o trabalho;
- vii. Sistema de gestão administrativo, através de estilo da liderança, modo de distribuição das tarefas;
- viii. Processo Decisório, centralizado ou descentralizado, grupal ou individual, adequação das decisões em relação aos valores;
- ix. Endoculturação e Treinamento, teor do processo de socialização dos novos membros, estratégias de sua integração, práticas de ensino-aprendizagem, formas de recrutamento e critério de selecção;
- x. Cooperação e Conflito, níveis de cooperação ou de competição, entre pessoas e grupos, intensidade de partilha dos sentimentos pessoais.

2.2.1.3. Factores que Influenciam a Cultura Organizacional

A CO pode influenciar todos os membros da organização com directrizes e informações. Tem grande influência das empresas no mercado, pois afecta o seu interior. Na visão de Guiotti (2013:29), os costumes e tradições das empresas alteram o seu andamento tanto de uma forma positiva ou negativa. Abaixo são apresentados factores que podem influenciar nessa interferência, na óptica do mesmo autor:

(i) Seus fundadores

São figuras exemplares para a cultura e deixam marcas na história da organização.

(ii) Seu ramo de actividade

Cada empresa tem seu perfil, sofre influências do segmento de mercado em que actua. Alguns ramos são mais sofisticados e exigentes do que outros acabando por impactar na tecnologia, na estrutura da organização, na qualidade dos recursos humanos, onde consequentemente a cultura será influência.

(iii)Dirigentes actuais

Dependendo do grau de poder e da personalidade de novos executivos, podem gerar influência sobre a cultura da empresa.

(iv)A área geográfica na qual a empresa actua

A localização de uma empresa também pode exercer forte influência sobre a sua cultura. Através dos itens indicados, pode se verificar factores que influenciam a cultura da organização.

2.2.1.4.Tipos de Cultura Organizacional

Alguns autores desenvolveram teorias com a definição de tipologias para a cultura nas organizações.

Para Handy (1987), *apud* Oliveira (2017), as culturas podem ser divididas nos seguintes tipos:

- (i) Cultura Zeus ou Cultura de clube-** encontrada na pequena organização com enfoque na rapidez;
- (ii) Cultura Apolo ou Cultura de função,** - organizações burocráticas, voltadas para a estabilidade e previsibilidade;
- (iii)Cultura Atenas ou Cultura de tarefa,** tem a habilidade como base de poder e influência e nela floresce a criatividade;
- (iv)Cultura Dionísio ou Cultura existencial,** os indivíduos aparecem como ponto central.

A cultura de clube se caracteriza pelo estabelecimento de fortes laços afectivos. É considerada como excelente no que diz respeito às tomadas de decisão rápidas. Porém, não garante a qualidade, pois isso dependerá da actuação de ‘**Zeus**’ e de seu círculo interno.

A cultura tipo ‘**Apolo**’ se fundamenta na principal característica do Deus Grego, que é a ordem. Aqui, a racionalidade impera e o cumprimento de regras é valorizado. Atena é um modelo de cultura que está voltado para a resolução de tarefas. O desempenho dos indivíduos é avaliado a partir dos seus resultados.

E, por último, a cultura ‘Dionísio’, que coloca a organização subordinada ao indivíduo. Ou seja, ela existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu objectivo. Neste formato, destacam-se aspectos de liberdade, talento e criatividade.

Os autores como Cameron & Quinn (1999), estabeleceram quatro tipos de cultura organizacional, nomeadamente: (i) **Cultura hierárquica** – foco nos assuntos internos e valorização da estabilidade e do controlo em detrimento da flexibilidade; (ii) **Cultura do Mercado** – foco nos assuntos externos, apesar de valorizar a estabilidade e o controlo, procura identificar riscos e oportunidades com a finalidade de alcançar vantagens competitivas; (iii) **Cultura do Clã** – foca nos assuntos internos e valorização da flexibilidade. Objectiva a gestão do ambiente através do trabalho em equipa, participação e consenso; (iv) **Cultura da Adhocracia** – foco nos assuntos externos e na flexibilidade, incentiva a criatividade e a facilidade de assumir riscos.

O modelo de Denison (2003), apresenta quatro traços da cultura: (i) **Envolvimento** – as organizações são construídos em torno de equipas e estimulam o desenvolvimento da capacidade humana em todos os níveis. (ii) **Consistência** – as organizações com culturas consistentes, bem coordenadas e bem integradas. Esta consistência é uma poderosa fonte de estabilidade e integração interna que resultam de uma mentalidade comum e um alto grau de concordância. (iii) **Adaptabilidade** – as organizações são voltadas para o cliente, assumem riscos e aprendem com os erros, possuem capacidade e experiência para inovar; (iv) **Missão** – as organizações com claro senso de direcção e objectivos e estratégias organizacionais definidas. Estas organizações dão prioridade a estabilidade e o controlo.

Souza (2001), em seu trabalho de tipologias, afirma que a cultura organizacional pode ser: Cultura autocrática ou democrática, Cultura patrimonial ou racional, Cultura integrada ou desintegrada Cultura competitiva ou cooperativa.

De acordo com este autor, **a cultura autoritária ou democrática**, acontece quando, uma organização dominada por um tipo ou por outro, influencia nos comportamentos internos, nas relações entre colegas, bem como na forma como se estabelecem as relações de poder.

Para Souza (2001), a tendência de uma organização de desenvolver formas autocráticas, de difícil competição entre colegas, dando lugar a intrigas, grupos defensivos ou alianças ofensivas que acabam criando um mau estar e desarmonia dentro da organização, com objectivo de sustentar uma imagem positiva e manter boas relações com a liderança, tudo

depende de um grande líder. O talento criativo, não muito bem visto, passa a secundário. O estilo manipulador de conduta passa a essencial.

Nas culturas democratizadas, as formas de acção estimulam a maior participação no processo decisório, com melhor delegação de autoridade. A tendência acentuada é para reuniões e acertos de pontos de vista sem o medo das demissões sumárias devido ao sistema de protecção existente. O conjunto formalizado de regras, aceite para promoção, e aceitação de comportamentos legitimados ganha maior importância, (idem).

A vantagem da primeira é a velocidade da tomada de decisão; já a da segunda é a maior discussão e participação criativa evitando erros e avaliações precipitadas.

Na Cultura patrimonial ou racional, diz Souza (2001), a competência é relegada para o segundo plano porque ocorrem comportamentos de parcialidade a valorizar as relações de família, de simpatia, de amizade, ou ainda políticas, tanto na admissão quanto na atribuição de funções e poder interno.

Nas culturas de cunho racionalizado há critérios objectivos para avaliação de desempenho, selecção e recrutamento, especialmente para alocação interna do poder de decidir. Há predominância do critério técnico ante a base relacional.

No tocante à **Cultura Integrada ou desintegrada**, Souza (2001), afirma que este tipo de cultura refere-se a formas de comportamento organizacional onde dominam, no primeiro caso, a coesão de ideias, propostas e acções colectivas claramente defendidas e aceites por todos. Há grande coesão ideológica de respostas e uma clara visão do lugar que a empresa ocupa no mercado, o que busca e o que deve fazer para lograr suas metas.

No segundo caso esta coerência é prejudicada pela existência de interesses e visões sectoriais onde o "pessoal do Planeamento", ou o "grupo de controlo financeiro", ou ainda a "Turma dos recursos humanos", passam a desenvolver subculturas internas, de base técnica, com objectivos próprios e interesses de grupo a defender, forçando um tipo de agrupamento técnico, prejudicial à coesão.

Cultura competitiva ou cooperativa é uma cultura organizacional que estimula a competição interna entre seus funcionários.

Na visão de Souza (2001: 169),

pode gerar maior volume de trabalho, mas inclui entre seus valores, aceitar como legítima alta taxa de rotatividade de pessoal, com notável ausência de lealdade corporativa, prevalência de individualismo e distorções no relacionamento interno. Gera, como comportamentos defensivos, tendência a monopólios pessoais e/ou grupais de informação e domínio dos principais canais de comunicação, omitindo fatos e manipulando situações que podem ser benéficas para o agente, mas danosas para o equilíbrio da organização.

São várias as tipologias da Cultura Organizacional segundo a análise contextual de cada organização, modelos ou tipologias são elaboradas para facilitar o estudo da Cultura nas organizações.

2.2.2. Práticas Organizacionais e a sua relação com a Cultura Organizacional

As práticas constituem elemento fundamental no estudo da CO, pois representam o aspecto manifesto do constructo. Nesta perspectiva, enquanto os valores encerram a rede de significados de determinado sistema cultural, tais significados são expressos, afirmados e comunicados às pessoas por meio das práticas, (Guardani, *et al*, 2012).

As práticas organizacionais estão relacionadas à forma como os membros da organização desempenham suas actividades de trabalho e aos procedimentos que caracterizam as relações com empregados e clientes. Há práticas fundamentais para a organização, com maior realce para as que contribuem para o alcance dos objectivos estratégicos e reflectem as competências fundamentais da organização, e são uma fonte diferenciada de vantagem competitiva. As práticas organizacionais são aprendidas pelos membros de uma organização na realização de tarefas conjuntas, são por eles compartilhadas, são flexíveis, propiciando alterações conforme mudanças no ambiente, (Guardani, *et al*, 2012).

As práticas organizacionais são constituídas por dois elementos diferenciados: (i) um conjunto de regras escritas sobre a maneira como as funções organizacionais devem ser conduzidas e o outro, (ii) formado por elementos cognitivos (valores e crenças) que determinam a maneira de compreender e de interpretar tais regras, (Kostova, 1999, *apud* Oliveira, 2017).

O autor acima citado afirma ainda que, a nível organizacional, as diferenças culturais residem mais nas práticas e menos nos valores. As práticas inserem a lógica da cultura organizacional, que por seu turno é compartilhada entre os membros, fazendo com que as práticas se tornem mais relevantes na identificação de uma cultura por tipificar a lógica a ser difundida na organização.

As percepções compartilhadas das práticas organizacionais constituem a essência da cultura de uma organização, as práticas organizacionais influenciam as atitudes e os comportamentos dos membros da organização, desempenhando um papel fundamental ao ligarem o ambiente organizacional e os resultados individuais.

Kostova (1999), *apud* Oliveira (2017:57), destaca três características das práticas organizacionais:

A primeira está relacionada com a abrangência destas no ambiente da organização. Assim, enquanto o escopo de algumas práticas é mais limitado, referindo-se especificamente a tarefas peculiares, conduzidas por uma determinada área ou departamento da organização, outras práticas referem-se a tarefas mais amplas, como o gerenciamento de um programa para qualidade total, por exemplo. A segunda característica apontada relaciona-se ao grau de formalização das práticas, que varia desde as altamente formalizadas (aquelas para as quais existem regras escritas que as descrevem) até, no pólo oposto, as práticas completamente informais. Finalmente, a terceira característica refere-se ao conteúdo das práticas: algumas são essencialmente técnicas enquanto outras têm um carácter eminentemente social, no sentido de que promovem o relacionamento interpessoal no contexto da organização.

De acordo com Veiga (2015), é possível perceber duas grandes tendências relacionadas ao estudo das práticas organizacionais: (i) trabalhos conduzidos do ponto de vista cultural, que se subdividem entre os estudos realizados ao abrigo da cultura organizacional e os que focam diversas culturas e (ii) trabalhos apoiados pela teoria empresarial. Destaca-se que ambas as abordagens compartilham a visão de inter-relacionamento das práticas com a cultura organizacional, bem como a influência sobre o comportamento.

O presente estudo apoia-se sobre a perspectiva cultural, ou seja, baseia-se na cultura organizacional defendida por Veiga (2015).

Frequentemente, na perspectiva da cultura organizacional, as práticas seriam estudadas paralelamente aos valores e pressupostos básicos. Conforme explicam Beyer & Trice (1987), *apud* Veiga (2015), a cultura seria composta por dois componentes fundamentais: (i) a rede de significados formada pelos valores, ideologias e normas, e (ii) as práticas que teriam a função de expressar, afirmar e comunicar o conteúdo desta rede de significados aos membros da organização.

No mesma linha de pensamento dos autores acima citados, (Chiavenato, 2009), corporificando a dimensão mais manifesta da cultura organizacional, apresenta dois aspectos na investigação da cultura de cada organização: (i) **Valores de Profissionalismo**, onde a cooperação é mais valorizada que a competição e as iniciativas individuais dos colaboradores são estimulados; (ii) **Valores associados à satisfação e bem-estar dos trabalhadores**, em que as necessidades pessoais e o bem-estar dos colaboradores constituem uma preocupação

constante da empresa e o crescimento dos colaboradores que são "prata da casa" é facilitado e estimulado.

Estes dois aspectos propostos por Chiavenato constituem o modelo adoptado no presente estudo.

Analogamente, Schein (1985), *apud* Hofstede (2003), sugere que a cultura organizacional seja estudada por intermédio das práticas, tendo conta que elas podem ser analisadas por observadores externos. Assim, ocupando o nível mais superficial da cultura, as práticas constituiriam um aspecto mais facilmente observável do fenómeno cultural. todavia, apesar de sua maior superficialidade quando comparadas aos valores, teriam um impacto emocional imediato sobre os membros da organização e, conseqüentemente, sobre seu comportamento.

Hofstede *et al* (1991), *apud* Veiga (2015), destacam que as práticas organizacionais na vertente cultural envolvem os símbolos, heróis e rituais, e tais aspectos são visíveis a um observador externo, no entanto, seus significados estão no modo como são percebidos pelos trabalhadores de uma dada organização:

- (i) Os símbolos compreendem os objectos, palavras, figuras que carregam significado dentro de uma determinada organização;
- (ii) Os heróis são as pessoas, vivas ou falecidas, que possuem características altamente reconhecidas na cultura organizacional e que representam um modelo a ser seguido;
- (iii) Os rituais compreendem as diversas actividades colectivas não essenciais para a organização, mas com significado partilhado socialmente.

A gestão da cultura numa empresa pressupõe o desenvolvimento de valores partilhados pelos seus membros, fomentando a identidade comum e respeitando as subculturas que a compõem. Por outro lado, esta gestão da cultura terá de se fundamentar no desenvolvimento de uma forte identidade, através de uma partilha de valores que se manifestem em padrões de actuação desejáveis face ao contexto organizacional.

Deste modo, a gestão da cultura de empresa. Os valores divulgados devem ter como base a sua Missão, objectivo, e estratégia, a visão dos fundadores, os pressupostos básicos existentes, se actuando ao nível dos artefactos, possibilitando o desenvolvimento de valores comuns partilhados pela organização.

Os valores e crenças dos fundadores moldariam a cultura organizacional. Contudo, seria por meio das práticas que a cultura influenciaria o comportamento dos demais membros da organização. (Hofstede *et al*, 1991, *apud* Veiga 2015).

As acções humanas são organizadas por meio de práticas dentro de uma organização. Assim, para Schatzki (2005), *apud* Santos e Silveira (2015), as múltiplas acções das pessoas se interligam e ganham uma identidade conjunta não de maneira aleatória, mas em volta de uma dada prática por meio de uma estrutura de exercício de autoridade composta por três elementos fundamentais: **entendimentos, regras e estruturas teleoafectivas**.

Schatzki (2005), *apud* Santos e Silveira (2015), afirma ainda que os entendimentos, que fazem parte dos três elementos da estrutura do exercício de autoridade, como mencionamos no parágrafo anterior, estão relacionados ao “saber fazer”, ou seja, à habilidade, à competência para “saber como” se pode (ou se deve) fazer as coisas, mas também o “saber como” identificar/entender as acções dos outros. As regras referem-se às formulações explícitas, princípios, preceitos e instruções (leis, normas, regulamentos, procedimentos, critérios de decisão). Por sua vez A estrutura teleoafectiva, integra um conjunto hierarquicamente organizado de fins, meios para alcançá-los e, emoções que são aceites e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na prática. A estrutura teleoafectiva de uma prática não é só é diferente dos fins e afectos individuais como também não pode ser igualada ao simples somatório dos fins e afectos colectivos. (Schatzki, 2002 *apud* Santos e Silveira, 2015).

Hofstede *et al*. (1991), *apud* De Almeida & De Sousa (2011), realizou um vasto projecto de pesquisa em 66 subsidiárias da qual resultaram seis grupos de dimensões independentes relativas a cultura organizacional:

- (i) **Dimensão orientada para processos versus orientada para resultados:** na primeira, estaríamos perante e uma predominância de rotinas técnicas e de burocracia, enquanto na segunda, os resultados seriam mais valorizados;
- (ii) **Dimensão orientada para a tarefa versus orientada para as pessoas:** na primeira, as culturas assumiriam responsabilidade somente pela performance relativa ao trabalho dos empregados; já a segunda seria caracterizada por uma responsabilidade mais ampla, pelo bem-estar dos seus membros;

- (iii) **Dimensão profissional versus paroquial:** na primeira, os membros com alto nível de educação apresentariam uma identificação profissional com a organização e, na segunda, a identificação seria mais emocional;
- (iv) **Dimensão sistema aberto versus sistema fechado:** esta dimensão estaria relacionada com o estilo de comunicação interno e externo e com a aceitação e integração de novos membros;
- (v) **Dimensão controlo rígido versus controlo interno mais flexível:** esta dimensão estaria relacionada com o grau de formalidade e pontualidade dentro da organização;
- (vi) **Dimensão pragmática versus normativa:** esta dimensão estaria relacionada com a forma que a organização lida com o ambiente, em particular com os clientes. Em outras palavras, enquanto na primeira o mais valorizado seria encontrar a solução para os problemas existentes, na segunda seria mais valorizado o seguimento das normas e regras.

Em suma as práticas organizacionais são a face visível de uma cultura de organização. Essas práticas compreendem os comportamentos, rituais e as cerimónias que tipificam a organização, como reuniões semanais ou mensais, grupo de trabalho de socialização, o controle diário de *e-mail*. Como tal, elas reflectem os valores e as crenças da organização, ou seja, podem ser vistas como a operacionalização das regras que regem o funcionamento da organização.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado a metodologia usada na presente pesquisa. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi delineada tendo como meta responder a pergunta de pesquisa formulada. Fonseca (2002), *apud* Gerarhardt & Silveira, (2009:13), definem “Metodologia como sendo o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência”. Neste sentido este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, os métodos seguidos e as técnicas utilizadas.

3.1. Estratégia de Pesquisa ou Caracterização

Em relação a Estratégia da Pesquisa, Silvestre & Araújo (2012:39), observam que “consoante o problema que se estude assim se determina o tipo de Pesquisa e os processos que lhe são associados”.

Porque o nosso objectivo é perceber a realidade, apreender os factos e fenómenos, e porque também nos interessa a compreensão das relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, propomo-nos a usar a estratégia de pesquisa do tipo Quali-quantitativa, de natureza aplicada, um estudo exploratório, substanciado, igualmente, em procedimentos bibliográfico, documental e levantamentos através de um Estudo de Caso. Neste sentido a pesquisa é:

(i) Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, numa perspectiva de pesquisa qualitativa-quantitativa, Cresswell (2007:46), defende que:

Ao adoptar um método misto, o pesquisador pode quantificar dados qualitativos ou qualificar dados quantitativos; pode explorar casos discrepantes, ou seja, durante a análise quantitativa dos dados, podem surgir casos que se desviam profundamente dos demais, e a pesquisa qualitativa pode ser utilizada para aprofundar esses casos.

O método qualitativa-quantitativa, para este estudo, propiciou a análise de dados resultantes da pesquisa sobre elementos da Cultura Organizacional com foco nas Práticas Organizacionais compartilhadas na instituição e também permitiu interpretar aspectos mais profundos que descrevem a complexidade do comportamento humano e dos contextos específicos.

(ii) Do ponto de vista da sua natureza: a Pesquisa caracteriza-se por ser Aplicada. Para Leal (2011:34),

A pesquisa aplicada é a pesquisa feita para que seus resultados tenham utilização imediata na solução de problemas concretos. É um tipo de investigação que busca encontrar soluções inovadoras para o desenvolvimento de produtos, metodologias, processos e serviços. A pesquisa aplicada tem por objectivo a resolução de determinados problemas através da aplicação do conhecimento científico.

(iii)Do ponto de vista dos objectivos do Estudo:

É uma pesquisa Exploratória, que objectiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, podendo sujeitar-se à construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, a forma de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso, (Kauark *et al*, 2010:27).

(iv)Do ponto de vista dos procedimentos técnicos: como referido, desenvolve-se com suporte bibliográfico, documental assente num Estudo de Caso único.

3.2. Métodos de Pesquisa

Os métodos de pesquisa dividem-se na abordagem e nos procedimentos.

3.2.1. Método de Abordagem

São métodos que proporcionam as bases lógicas da pesquisa. Segundo Andrade (2001:130-131): “os métodos de abordagem possuem carácter mais geral. São responsáveis pelo raciocínio utilizado no desenvolvimento da pesquisa, ou seja [...] procedimentos gerais, que norteiam o desenvolvimento das etapas fundamentais de uma pesquisa científica”.

Os métodos de abordagem podem ser: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e o dialéctico. Assim, no nosso estudo foi adaptado o uso do método indutivo.

Método Indutivo é um método responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral. Para Lakatos & Marconi (2007: 86), “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

Pode-se dizer que no raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações. Neste sentido na presente pesquisa, considera-se a Universidade Wutivi uma unidade empírica de

observação particular e que as suas conclusões podem ser generalizadas ou representativas á outros e/ou futuros estudos.

3.2.2. Procedimentos

Os métodos de procedimentos constituem etapas mais concretas da pesquisa, explicando objectos menos abstractos. Relacionam-se, portanto, especificamente, com as fases da pesquisa e não com o plano geral¹. Normalmente estes são os que indicam os meios técnicos da pesquisa.

Como métodos de procedimentos podemos encontrar o: histórico, experimental, obrigacional, comparativo, estatístico, clínico e monográfico. Portanto, não se julga pertinente descrever todos os métodos na sua natureza, a descrição é reservada apenas ao método que suporta a presente pesquisa, neste caso o método monográfico ou estudo de caso.

Como método de pesquisa, usou-se o estudo do caso de uma organização, pois este método é uma categoria de pesquisa cujo propósito é o estudo de unidade empírica, que se analisa profundamente, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação. Deste modo, a pesquisadora tem como o campo de estudo a Wutivi que serviu como representativa para estudos semelhantes.

3.3. Instrumentos de Colecta de Dados

A estratégia de colecta de dados consiste na definição dos instrumentos usados na recolha de dados, que servem de meios para materialização do estudo, estando, por isso, directamente associadas as técnicas de pesquisa.

Lakatos & Marconi (2007:110), “salientam que técnicas são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência [...] correspondem, portanto, à parte prática de colecta de dados”. Neste estudo foram usadas as seguintes técnicas:

- (i) **Pesquisa Bibliográfica:** que consiste na consulta de bibliografias indispensáveis relacionadas com o tema em estudo, “tais como artigos, revistas, livros, pesquisas, monografias bem como a Internet. A pesquisa bibliográfica tem como objectivo conhecer as diferentes contribuições científicas acerca do tema” (*idem*). No estudo esta técnica ajudou a recolha de informação relativa ao tema, principalmente por via de livros e monografias.

¹ www2.videolivreria.com.br/pdfs/14017.pdf

(ii) Documental: “consiste no uso do material escrito fundamentalmente, na literatura e consulta de jornais, artigos, sítios da Internet, dissertações disponíveis em centros de documentação”, (*Ibidem*). A partir da técnica documental foi possível aceder ao acervo documental em relação ao tema levantado.

(iii) Inquérito por Questionário: Segundo Severino (2010: 125),

é constituído por um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vista a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo, as questões podem ser questões abertas ou fechadas.

O questionário elaborado substanciou-se no modelo de concordância de Likert, de 5 pontos, nomeadamente: concordo plenamente, concordo, não concordo nem discordo, discordo plenamente, discordo, tendo sido elaboradas 15 questões, enquadradas em dimensões relacionadas com a Cultura e Práticas Organizacionais Compartilhadas. Estas dimensões patentes no inquérito por questionário foram formuladas a partir da teoria de base do estudo (a Teoria de Acção Prática). Esta teoria para análise do ambiente organizacional a partir da percepção dos colaboradores leva em conta os indicadores CO através de valores de profissionalismo, valores associados à satisfação e bem-estar dos trabalhadores, e o indicador Práticas Organizacionais Compartilhadas por meio das práticas de integração externa, práticas de recompensa\formação e práticas de promoção do relacionamento interpessoal, uma vez que o *habitus* é subjectivamente impulsionado pela experiência histórica formada pelos valores e visivelmente identificados pelas Práticas no seio organizacional.

3.4. População e Amostra

Segundo Silva & Menezes (2001:32), a população da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo, enquanto, a amostra é a parte da população ou universo, seleccionado de acordo com uma regra ou plano”. No presente estudo a população é constituída por 116 colaboradores contratados e efectivos da Wutivi.

Em relação a amostra, pode-se encontrar vários **tipos de amostra**². Porém a pesquisa efectuou-se na base do tipo de amostragem não-probabilística por acessibilidade ou convivência. Segundo Gil (2007:104), neste tipo de amostragem o “pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. O mesmo autor defende que este tipo de amostragem aplica-se “em estudos

²Amostragem aleatória simples, Amostragem Sistemática, Amostragem Estratificada, Amostragem por Conglomerados, Amostragem por Etapas, Amostragem por acessibilidade ou por convivência, Amostragem por Tipicidade ou intencional e Amostragem por Cotas

exploratórios e qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão”. Na visão de Lakatos & Marconi (2007), a característica principal das técnicas de amostragem não-probabilística é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias e selecção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo. Dito de outro modo, não podem ser objectos de certos tipos de tratamentos estatísticos.

No trabalho temos como amostra 86 funcionários da Wutivi. O período de resposta decorreu entre os dias 08 a 24 de Março do ano de 2021.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo faz-se a descrição do local onde se efectuou a pesquisa, a consideração dos Instrumentos de análise e interpretação dos dados recolhidos no local do estudo para logo a seguir fazer-se a análise e interpretação do inquérito por questionário.

4.1. Apresentação da Unidade Empírica de Análise

O Estudo realizou-se numa Instituição de Ensino Superior denominada Universidade Wutivi (UniTiva). A Universidade Wutivi foi instituída pelo Decreto 26/2008 de 1 de Julho do Conselho de Ministros. A Universidade Wutivi, fica situada na Província do Maputo, Distrito de Boane, Localidade de Belo Horizonte, concretamente na avenida da Namaacha nº 188. A Universidade tem a prerrogativa de criar delegações ou outras formas de representação dentro do território nacional e tem duração ilimitada.



Figura 1. Campus da Wutivi

Fonte: Página da Unitiva³

A Universidade Wutivi, surgiu do Instituto Superior de Tecnologias e Gestão que foi criado através Decreto nº 26/2008, que autorizou a sociedade Promotora de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento, sociedade por quotas de responsabilidade limitada, a criar o Instituto

³ Disponível em www.unitiva.ac.mz

Superior de Tecnologias e Gestão, abreviadamente designada por ISTEg, tendo como denominação e natureza os seguintes aspectos: ISTEg como um estabelecimento de ensino superior de natureza privada; ISTEg com capacidade jurídica e autonomia administrativa, financeira, patrimonial e científico-pedagógica.

De acordo com o mesmo Decreto, a entidade instituidora do ISTEg é a Sociedade Promotora de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento, sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

4.1.1. Missão

Segundo o nº2 do artigo 5 do Decreto nº 26/2008, a Wutivi tem como Missão contribuir para a formação académica, profissional e tecnológica, permanente de forma flexível e ao longo da vida, de técnicos nas áreas das ciências naturais, técnicas e tecnológicas, sociais e humanas e artes, numa perspectiva interdisciplinar e através da formação e pesquisa, contribuir para o desenvolvimento cultural, social, científico e tecnológico. Neste contexto, a Universidade Wutivi pretende garantir e propiciar uma formação na qual os conhecimentos transmitidos e as competências adquiridas sejam uma sólida preparação académica e profissional.

4.1.2. Visão

O nº1 do artigo 5 do Decreto nº 26/2008 estabelece que a Wutivi, tem como visão tornar-se referência Nacional, Regional, e Mundial na formação académica e profissionais sólidas, para o desenvolvimento de oportunidades de emprego e empreendedorismo.

4.1.3. Fins e Valores

A Wutivi, tem como fins e valores, uma educação proporcionada no ensino superior visando consolidar a formação contínua ao longo da vida e educar cidadãos responsáveis, conscientes e participativos. A educação oferecida pela Universidade dispõe-se a concorrer na construção da unidade nacional, na promoção da tolerância e cultura de paz e a contribuir na edificação de uma sociedade de justiça social e de criação do bem-estar material, espiritual e de qualidade de vida dos cidadãos. A educação facultada deve ajudar na afirmação da identidade moçambicana, das tradições e demais valores socioculturais e intensificar o domínio da ciência e da técnica, (www.unitiva.ac.mz).

Segundo o sítio da *Internet* da Unitiva, a www.unitiva.ac.mz, a Wutivi tem-se tornado referência Nacional, Regional e Mundial na formação académica e profissional. Oferece

cursos de licenciatura e mestrado no período laboral e pós-laboral, distribuídos nas seguintes faculdades:

a) Faculdade de Economia e Ciências Empresariais- cursos ao nível de Licenciatura (laboral e pós-laboral)

Licenciatura em Economia Monetária e Seguros

Licenciatura em Gestão Financeira e bancária

Licenciatura em Gestão de Empresas e

Licenciatura em contabilidade e auditoria, (www.unitiva.ac.mz)

b) Faculdade de Ciências Sociais e Humanas- cursos ao nível de Licenciatura (laboral e pós-laboral)

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Licenciatura em Psicologia Social e do trabalho

Licenciatura em Administração Pública

Licenciatura em Marketing e Publicidade

Licenciatura em Gestão Turística

Licenciatura em Ciências de Comunicação

Licenciatura em Psicologia Clínica, (www.unitiva.ac.mz).

c) Cursos ao nível de Mestrado (Pós-laboral)

Mestrado em Liderança e Gestão de Pessoas

Mestrado em Administração Pública

Mestrado em Administração Psicologia Clínica, (www.unitiva.ac.mz).

d) Faculdade de Direito- Cursos ao nível de Licenciatura (laboral e Pós – Laboral)

Licenciatura em Direito

Mestrado em Ciências Jurídicas

Mestrado em direito Empresarial, (www.unitiva.ac.mz).

e) Faculdade de Engenharias, Arquitectura e Planeamento Físico- Cursos ao Nível de Licenciatura (Laboral)

Licenciatura em Engenharia Civil

Licenciatura Arquitectura e Planeamento Físico

Licenciatura em Informática de Gestão (também no pós-laboral)

Licenciatura em Engenharia de Minas

Licenciatura em Geologia Aplicada

Licenciatura em Sistemas de Redes Computacionais

Licenciatura em Engenharia de Alimentos

Licenciatura em Urbanismo e Ambiente, (www.unitiva.ac.mz).

Para a consolidação do ensino e aprendizagem a Wutivi tem uma Biblioteca com a capacidade de 1500 pessoas sentadas. Possui igualmente, laboratórios de Engenharias, de Informática, de Ciências Naturais e um Gabinete de Aconselhamento e Apoio Psicológico. Com a finalidade de promover uma melhor qualidade de vida dos seus estudantes a Universidade Wutivi proporciona aos seus estudantes transporte escolar para as cidades de Maputo, Matola e Vila de Boane. Proporciona também residências, com ambiente acolhedor e quartos equipados, (*Idem*). A Universidade Wutivi, administrativamente, é constituída por órgãos sectoriais e por órgão de apoio como se pode observar no anexo nº 1.

4.2. Apresentação e Discussão de Dados

No estudo foi, inicialmente, realizado uma pesquisa bibliográfica e a documentação directa foi obtida por meio de pesquisa de campo. Outro procedimento adoptado foi o levantamento de dados e informações por meio de pesquisa documental, a partir de publicações administrativas de documentos e relatórios institucionais, a fim de conhecer o histórico da instituição universitária.

O outro instrumento de pesquisa para o levantamento de dados empíricos foi o Inquérito por Questionário. O instrumento de pesquisa foi dividido em dois grupos que constituem as principais variáveis do estudo: (i) -dimensão de análise da Cultura Organizacional e, (ii) - Práticas Organizacionais Compartilhadas. As alternativas de resposta do questionário foram classificadas através da escala *Likert* de 5 pontos de concordância para as duas Dimensões, sendo o grau de Concordância expresso por: 1 (**discordo plenamente**), 2 (**discordo**), 3 (**não concordo nem discordo**), 4 (**concordo**) e 5 (**concordo plenamente**) de forma a medir com profundidade a satisfação dos Colaboradores da Wutivi sobre quais as Práticas organizacionais são as mais compartilhadas, na percepção destes.

A escala de Likert é apresentada em questionários, e é utilizada em pesquisas de opinião.

Quando os entrevistados são interrogados em um questionário baseado nesta escala, os respondentes especificam o nível de concordância ou discordância com a afirmação apresentada (Likert, 1932), *apud* De Oliveira (2015:88).

Sendo assim procedeu-se a verificação quanto à concordância (valores 4 e 5) ou discordância (valores 1 e 2) das questões avaliadas das 2 dimensões principais, através da obtenção do Ranking Médio (RM) da pontuação atribuída às respostas.

O valor 3 na análise destas dimensões é considerado indiferente ou sem opinião, sendo o “ponto neutro”, equivalente aos casos em que não houve resposta. De Oliveira (2015:89):

Apresenta como exemplo: considere que, para uma pergunta realizada: dois (2) respondentes deram resposta 1 (discordo totalmente); três (3) respondentes deram resposta 2 (discordo parcialmente); um (1) respondente deu resposta 3 (não concordo nem discordo); quatro (4) respondentes deram resposta 4 (concordo parcialmente) e um (1) respondente deu resposta 5 (concordo totalmente)”, como apresentado na tabela abaixo

Quadro 1. Cálculo do Raking Médio

1	2	3	4	5	RM
2	3	1	4	1	3,0

Fonte: Oliveira (2015)

Para o cálculo do RM, utilizou-se a média ponderada, conforme exemplo abaixo: Média

$$\text{Ponderada} = \frac{(1*2)+(2*3)+(3*1)+(4*4)+(5*1)}{2+3+1+4+1} = \frac{2+6+3+16+5}{11} = \frac{32}{11} = 3,0, \text{ (De Oliveira, 2015).}$$

Quanto mais o RM estiver próximo do valor 5 nas dimensões de análise maior será o grau de concordância dos colaboradores em relação aos itens correspondidos e quanto mais próximo estiver do valor 1, menor será esse grau de concordância, ou seja, maior será o grau de discordância.

No estudo, a partir das respostas recebidas dos inquiridos, realizou-se análise estatística, visando obter informações sobre a distribuição de cada pergunta entre a amostra. Os dados recolhidos na abordagem quantitativa, foram tabulados em gráficos e tratados para possibilitar comparações. O pacote estatístico **SPSS** foi utilizado para facilitar os cálculos e as análises estatísticas necessárias.

Também foi aplicado o coeficiente alfa de Cronbach com o intuito de dimensionar e avaliar a confiabilidade do questionário. O alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala graduada de 0 a 1, o nível de confiabilidade de um questionário.

Segundo Malhotra (2008), o **coeficiente alfa de Cronbach** fornece uma medida razoável de confiabilidade em um único teste. Dessa forma, não são necessárias repetições ou aplicações paralelas de um teste para a estimativa da consistência do mesmo.

A fórmula geral do coeficiente alfa de Cronbach permite sua aplicação a questionários de múltipla-escolha de escalas dicotômicas ou escalas atitudinais⁴ de variáveis categóricas politômicas⁵, (Bland e Altman, 1997:572).

O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exactamente o mesmo elemento de um constructo⁶; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados.

Tabela 1: Coeficiente alfa de Cronbach observado para a escala de cultura organizacional

Dimensão	Amostra Total (n = 86)
Cultura Organizacional	0,949
Valores de profissionalismo	0,82
Valores da estrutura hierárquica	0,77
Valores associados ao bem-estar e satisfação dos trabalhadores	0,864
Práticas de integração externa	0,873
Práticas de recompensa e formação	0,863
Práticas de promoção e relacionamento interpessoal	0,863

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme pode-se observar na tabela 1, a escala de cultura organizacional apresenta uma consistência interna adequada (=0,949). As subescalas apresentam igualmente uma boa consistência interna, variando entre 0,77 a 0,873. Todos os valores de alfa de Cronbach da escala da cultura respeitam o critério de Nunnally (1979) que exige que um valor de alfa seja superior a 0,70 para que um indicador psicométrico ofereça medidas fidedignas.

⁴É um instrumento que nos ajudará a medir quanta inclinação ou atracção temos em relação a algo. Essa inclinação que anteriormente só podia ser medida qualitativamente agora pode dar um valor quantificável

⁵ Em Estatística, uma variável categórica é uma variável que pode assumir apenas um número limitado, e geralmente fixo, de valores possíveis, atribuindo cada indivíduo ou outra unidade de observação a um determinado grupo ou categoria nominal com base em alguma propriedade qualitativa. Portanto, Variáveis categóricas com mais de dois valores possíveis são chamadas de variáveis politômicas;

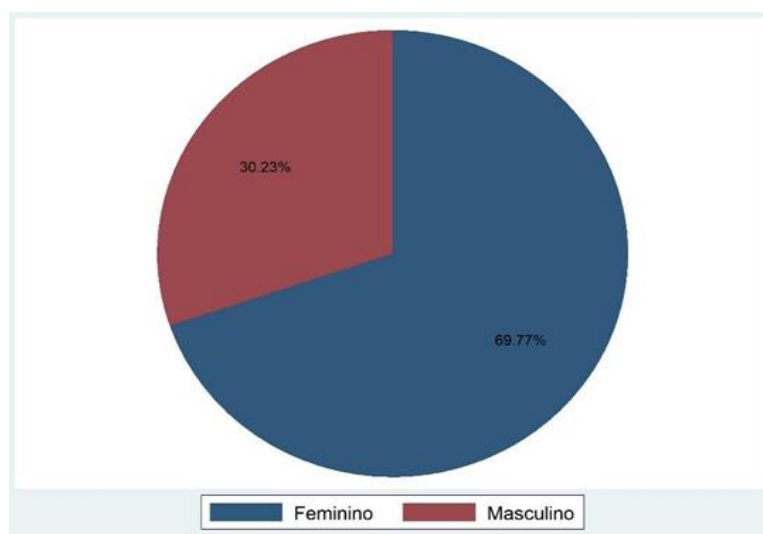
⁶ Modelo criado mentalmente que estabelece um paralelo entre uma observação idealizada e uma teoria

4.2.1. Variáveis Sociodemográficas

Os resultados obtidos relativos às variáveis sócio demográficas são relacionados ao gênero, faixa etária e nível de educação.

A partir do gráfico 1, a amostra analisada é composta por 86 colaboradores, dos quais 26 (30.23%) são de sexo masculino e 60 (69.77%) são do sexo feminino. Do cenário ilustrado pelo gráfico 1, entende-se que a pretensão da Wutivi, vai de acordo com a política do gênero para inclusão da mulher no trabalho.

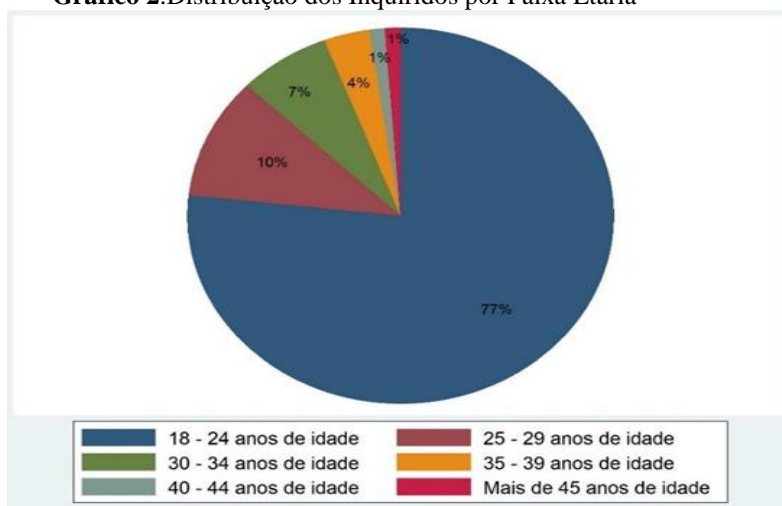
Gráfico 1. Distribuição dos Inqueridos, por sexo



Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 2 apresenta-se a distribuição dos inquiridos por faixa etária, podendo observar-se que na maior parte, as idades estão compreendidas entre 18 a 24 anos com 66 colaboradores, representando 77%, seguido por 9 (10%) com idades compreendidas entre 25 a 29 anos; 6 (7%) com a faixa etária entre os 30 a 34 anos; 3 (4%) com idades compreendidas entre 35 a 39 anos e, a menor percentagem 2 (2%) é dos inquiridos com idades compreendidas entre 40 a 44 anos e 40+ anos de idade. Entende-se que com maior percentagem da população jovem a universidade queira imprimir maior dinamismo, criatividade, maior obstinação nas tarefas que lhes são confiadas o que pode representar um aumento de produtividade na instituição.

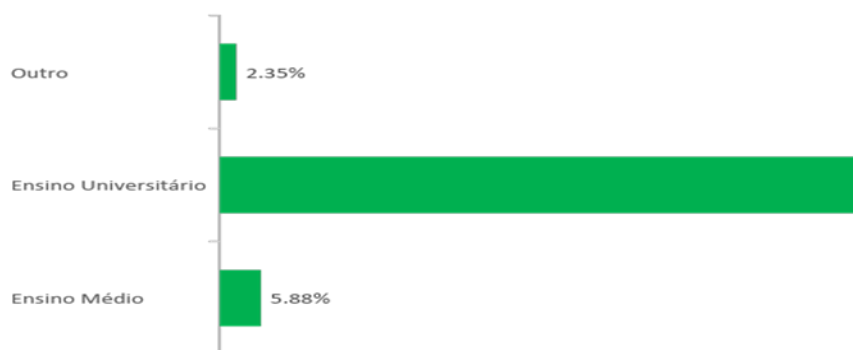
Gráfico 2.Distribuição dos Inquiridos por Faixa Etária



Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados do nível de educação revelaram que a maior parte dos inquiridos tem nível superior 79 (91.8%), seguido de 5 (5.88%) com nível médio e 2 (2.35 %), que possuem outros níveis. Em nossa análise, estes resultados podem elevar a fasquia da qualidade, prestígio da Universidade, conforto com as novas tecnologias, facilitam a introdução de novas ferramentas de ensino e ajudam aos colaboradores terem uma visão abrangente do plano institucional praticando actos com objectivos duradouros.

Gráfico 3.Distribuição dos Inqueridos por nível de Educação



Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.2. Dimensão I- Cultura Organizacional

Para Robbins (2005), *apud* Lima *et al* (2015), a análise da CO faz-se importante, pois permite aos gestores, dois benefícios, primeiro a visualização de como os valores da organização estão sendo absorvidos, e segundo, reduz o nível de resistência à mudança, possibilitando aos mesmos, após a apresentação dos resultados, participarem de modo activo na execução dos planos de acções.

Johann (2004), salienta que, a análise sobre a CO, além de identificar a absorção dos valores, possibilita aos gestores actuarem de forma educativa, instruindo seus colaboradores sobre as expectativas que a organização possui sobre estes.

A CO é identificada através de sistemas de valores em uma organização. Nessa linha de pensamento, Mumford (1981), enfoca a necessidade de estudar a questão dos valores quando o objecto é a CO, pois os mesmos emergem de modelos mentais que as pessoas usam para entender e dar sentido aos seus mundos pessoais e profissionais. Fleury (2007), já preconizava que os valores, assim como as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e rituais, constituem elementos da cultura de uma organização. Portanto, os valores organizacionais, juntamente com outros pressupostos básicos formam a cultura organizacional, representada por elementos simbólicos que atribuem significações e constroem a identidade da organização.

Portanto, a estruturação de instrumentos para a análise da CO neste estudo é pautada através de informações fidedignas baseada em valores dos funcionários e da instituição. Os aspectos da CO aqui analisados dizem respeito à valores profissionais (cooperação e iniciativas Individuais) e valores associados à satisfação e bem-estar dos trabalhadores (necessidades pessoais e bem-estar, crescimento profissional e crescimento individual), como mostra o quadro 2.

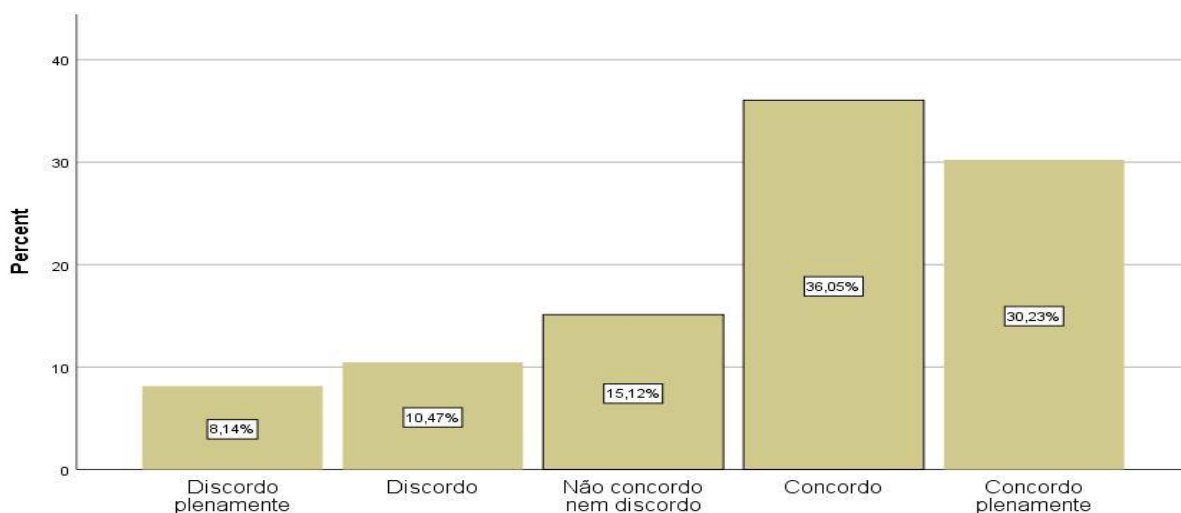
Quadro 2. Resumo do Ranking Médio (RM)

	R M
Questões da Dimensão da Cultura Organizacional	
A Cooperação é mais valorizada que a competição	3,8
As Iniciativas individuais dos empregados são estimuladas	3,2
As Necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	3,4
O Crescimento dos empregados que são "prata da casa" é facilitado e estimulado	3,2

Fonte: Adaptado pela autora através do modelo proposto por De Oliveira (2015)

O primeiro item a ser analisado nesta dimensão diz respeito aos valores profissionais. Segundo Chiavenato (2012:145), “os valores profissionais adquirem uma importância notável na proposta de compromisso. Graças a eles, os profissionais seguem uma linha de actualização constante e de contribuições intelectuais para a melhoria não apenas pessoal, mas da profissão em geral”.

Gráfico 4.A Cooperação é mais Valorizada que a Competição

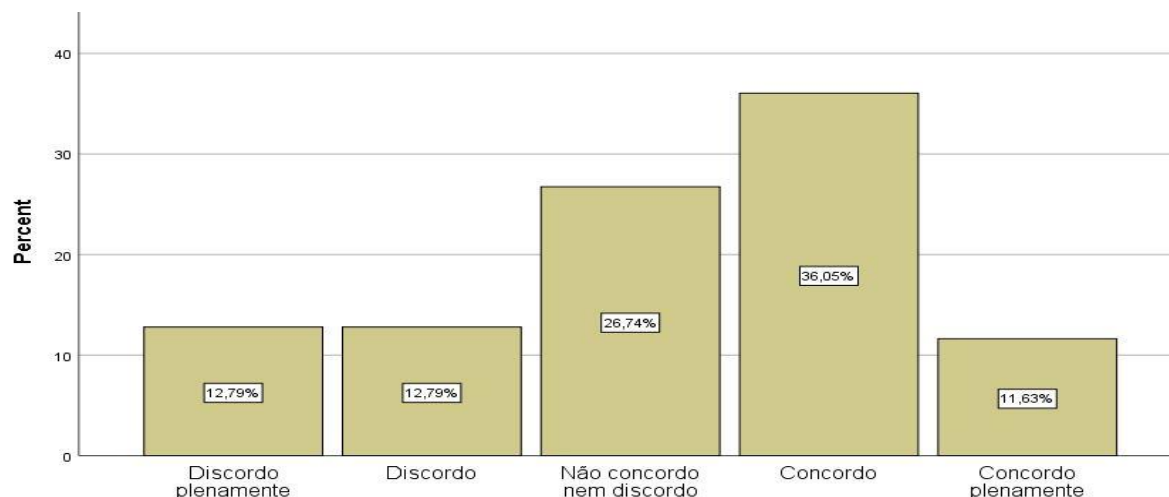


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 4, ilustra, valores profissionais como a cooperação e a competição. Nele verifica-se que 7 (8.14%) dos funcionários discordam plenamente sobre a valorização da cooperação, mas asseveram que a competição é mais valorizada. No mesmo diapasão 9 (10.47%) discordam simplesmente. No entanto 13 (15.12%) não concordam nem discordam que a cooperação é mais valorizada que a competição. Por outro lado 31 (36.05%) dos funcionários concordam e 26 (30.23%) concordam plenamente que a cooperação é mais valorizada que a competição, com um nível de concordância de 3,8 do RM. Isto mostra que a CO na instituição é mais cooperante do que competitiva, surgindo, por isso, mútua aprendizagem demonstra que na Wutivi encontra-se patente o tipo de CO de cooperação ou competitiva. A este tipo de CO, Souza (2001: 23-32), salienta que:

o CO de cooperação em vez da competição interna entre seus funcionários, pode gerar menor volume de trabalho, mas inclui entre seus valores, aceitar como legítima baixa taxa de rotatividade de pessoal, com notável presença de lealdade corporativa, prevalência de colectivismo e bom relacionamento interno. Enquanto a CO competitiva gera, como comportamentos defensivos, tendência a monopólios pessoais e/ou grupais de informação e domínio dos principais canais de comunicação, omitindo factos e manipulando situações que podem ser benéficas para o agente, mas danosas para o equilíbrio da organização. Portanto, como forma de preservar a cultura, a instituição procura disseminar a missão, valores e filosofia por meio de eventos de socialização entre os colaboradores.

Gráfico 5. As Iniciativas Individuais dos Colaboradores são Estimuladas



Fonte: Dados da pesquisa

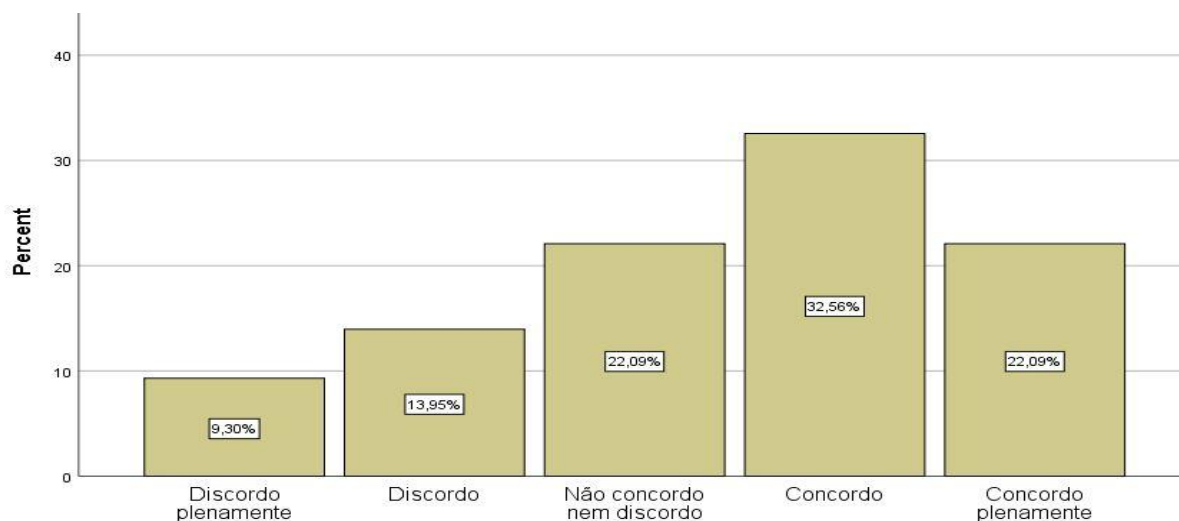
Em relação aos valores profissionais, perguntou-se aos inquiridos se as iniciativas individuais são estimuladas durante o desempenho das suas funções. Dos 86 inquiridos 11 (12.79%) discordam plenamente, 11 (12.79%) disseram que discordam, 23 correspondente a 26.74% Não concordam e nem discordam, 31 (36.05%) concordam que as iniciativas individuais são estimuladas pela Wutivi e 10 (11.63%) dos inquiridos disseram que concordam plenamente, como mostra o gráfico 5.

A esse respeito, segundo Davis & Newstrom (1992), os colaboradores passam boa parte de suas vidas dentro das organizações buscando atingir seus objectivos pessoais.

Actualmente o destaque de uma organização, no mundo globalizado, está directamente ligado as pessoas que a compõem. É necessário que se tenha uma equipe capacitada, preparada, motivada e satisfeita, portanto, pessoas que tenham iniciativa, vontade de trabalhar, que busquem sempre crescimento pessoal e profissional.

Pode-se dizer que a produtividade de uma organização é influenciada pela motivação de seus funcionários. Consequentemente, a valorização do capital humano, através das iniciativas individuais dentro da organização, é primordial para o desenvolvimento organizacional, na medida em que a empresa identifica os factores que contribuem para a satisfação, realização e desenvolvimento do indivíduo e utiliza isso como ferramenta essencial para o alcance de seus objectivos de mercado. Portanto, com um RM de 3,2 do nível de concordância, os colaboradores da Wutivi mostram que dentro da instituição há um equilíbrio no que respeita a estimulação das iniciativas individuais por parte da direcção, isto é, em alguns momentos estimula o sentido inovador do funcionário tendo certos limites de modo a não ferir as normas e regras da instituição.

Gráfico 6. As necessidades Pessoais e o bem-estar dos colaboradores constituem uma preocupação constante na Empresa

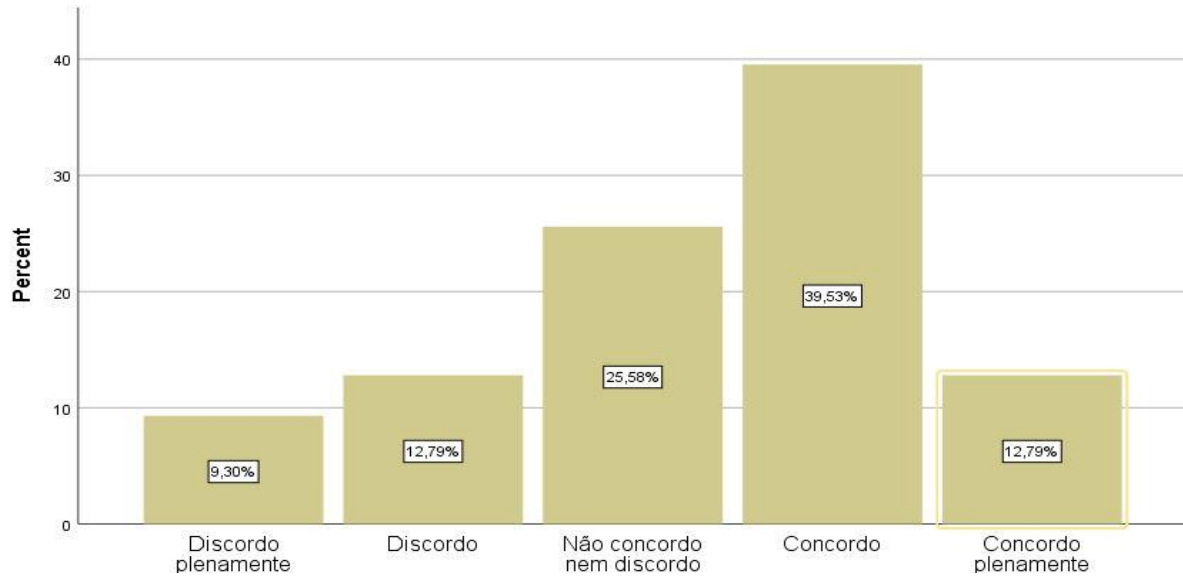


Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne a valores associados à satisfação e bem-estar dos trabalhadores, o 1º Item questiona, se as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da Wutivi. A esse respeito dos 86 inquiridos apenas 8 (9.30%) discordam plenamente, 12 (13.95%) discordam, 19 (22.09%) não concordam nem discordam, 28 (32.56%) concordam, 19 (22.09%) concordam plenamente como ilustra o gráfico 6.

Portanto, as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários de uma organização são demonstrados por meio da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que esta apresenta. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades individuais através do seu trabalho na organização. A QVT tem duas posições diferenciadas: o bem-estar e a satisfação que representam o grau em que os funcionários são capazes de satisfazer suas necessidades através do trabalho e, por outro lado, a organização e seus interesses quanto ao atingimento de seus objectivos e metas (Chiavenato, 2009). Com esta análise observa-se que A QVT é uma forma construtiva de pensar, algo com finalidade de facilitar e satisfazer as necessidades e o bem-estar do trabalhador durante a execução de suas tarefas no espaço organizacional. No entanto a Wutivi mostra preocupação com as necessidades e o bem-estar dos seus funcionários, por um lado através da liderança e por outro olhando pelo nível de concordância de 3,4 que os colaboradores deram nas suas respostas, mas também é visível dentro da instituição que as condições físicas encontram-se bem apetrechadas e há um sistema de recompensas atractivo tendo como indicador benefícios sociais, o que demonstra uma excelente QVT.

Gráfico 7. O Crescimento dos Colaboradores que são "prata da casa" é facilitado e estimado



Fonte: Dados da pesquisa

No segundo Item deste grupo de questões, perguntou-se se o crescimento dos colaboradores que são “prata da casa” é facilitado ou estimulado. Dos 86 inquiridos, 9 (9.30%) discordaram plenamente, 11 (12.79%) discordaram, 22 (25.58%) Não concordaram nem discordam, 34 (39.53%) concordam, 11 (12.79%) concordaram plenamente segundo o gráfico 7.

Olhando pela percentagem, o maior número de colaboradores respondeu positivamente em relação a esta questão com um nível de concordância de 3,2. obtém-se, assim, a noção de que na Wutivi o crescimento dos empregados que são “prata da casa” é facilitado e estimulado, através de programas de treinamento e desenvolvimento na carreira. O termo “prata da casa” refere aos funcionários talentos. Micheletti (2006), define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, alguém interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática. Já Cunha, *et al* (2012:433), ilustra crescimento profissional como “actividades com um horizonte temporal alargado, destinados a enriquecer indivíduos em congruência com as necessidades e objectivos da organização, tais como a sucessão ou planos estratégicos a longo prazo”.

4.2.3. Dimensão II-Práticas Organizacionais Compartilhadas na Wutivi

Hofstede (2003), afirma que, no nível organizacional, as diferenças culturais residem mais nas práticas. As práticas integram a lógica da cultura institucional, que por sua vez é compartilhada entre os membros. A partir das práticas, as diferenças culturais se manifestam de diferentes maneiras por meio dos símbolos, heróis, rituais e valores. Nesse sentido, as

práticas tornam-se relevantes na identificação de uma cultura, por tipificar a lógica a ser difundida na instituição. No mesmo diapasão Singh *et al.* (1996), alegaram que os valores moldam a cultura da organização, e que os membros da organização são influenciados por esta cultura por meio da adesão às práticas organizacionais diárias.

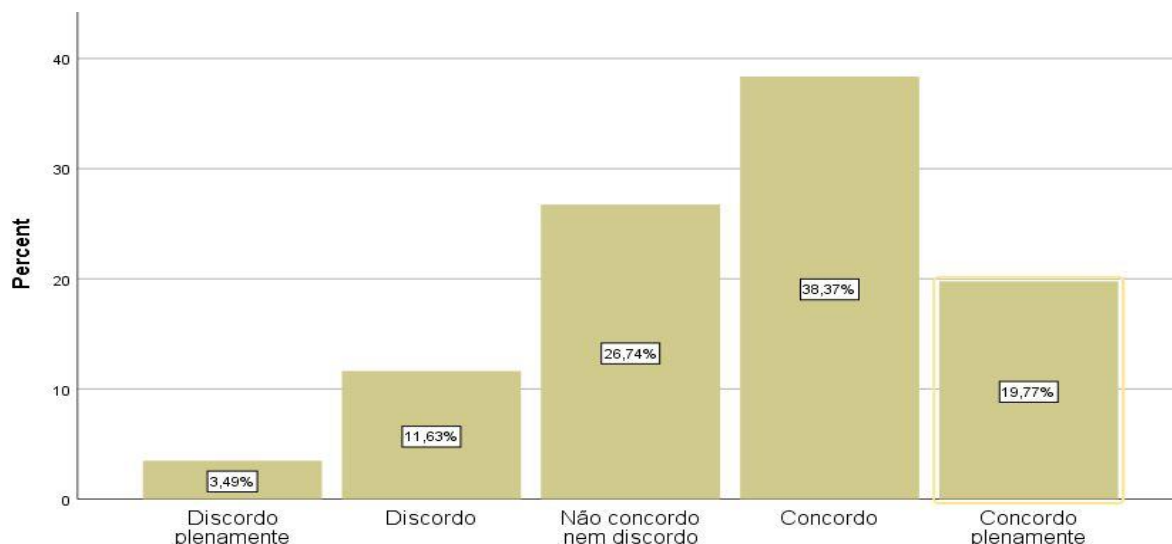
Por conseguinte, as percepções compartilhadas das práticas organizacionais constituem a essência da cultura de uma organização, e as práticas organizacionais parecem influenciar as atitudes e os comportamentos dos membros da organização. Nesta secção analisam-se elementos que constituem as Práticas Organizacionais Compartilhadas na Wutivi. O quadro 3, mostra o resumo do RM das questões desta dimensão.

Quadro 3. Resumo do Ranking das Questões da Dimensão II de Análise

Questões da Dimensão Práticas Organizacionais Compartilhadas	RM
Os empregados têm uma noção clara sobre os objectivos da empresa	4,5
A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa	4,8
Mantém-se uma relação amigável com os clientes	4,7
A dedicação dos empregados é recompensada	4,1
Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	4,1
As promoções são definidas por avaliação de desempenho	4,4
Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisão	4,2
Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos directores	3,5
Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes	4,0
Prevalece um grande espírito de união entre os empregados	4,1
As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis	3,9
Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família	4,3

Fonte: Adaptado pela autora através do modelo proposto por De Oliveira (2015)

Gráfico 8. Os Colaboradores têm uma noção clara sobre os objectivos da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa

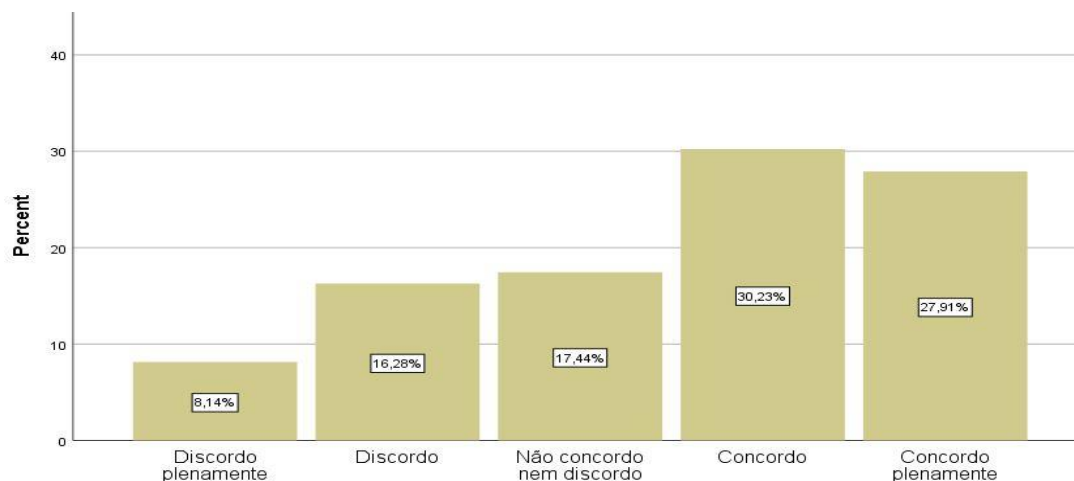
Na análise de dados referente à práticas organizacionais mais compartilhadas, ao 1º grupo de questões, fazem parte as práticas organizacionais mais compartilhadas de integração externa, e o primeiro ponto a ser questionado foi se os colaboradores têm noção clara sobre os objectivos da instituição. Portanto, 3 (3.49%) discordam plenamente, 10 (11.63%) discordaram, 23 (26.74%) não concordam nem discordam, 33 (38.37%) concordam, 17 (19.77%) concordam plenamente, como vêm disposto no gráfico 8. conferido que a relação entre as pessoas e a organização é mútua, e onde ambas as partes dependem uma da outra para sua sobrevivência. De acordo com Chiavenato (2009:65),

A organização que busca alcançar os seus objectivos da melhor maneira possível, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objectivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando, mas para que, este fim seja alcançado é necessário que a organização dissemine através do estatuto formal os objectivos ou fins no qual a Instituição esta incumbida de modo a se ter noção clara das tarefas a executar a curto, médio e longo prazo.

Já que o nível de concordância dada pelos colaboradores para esta questão é de 4,5 de RM, mostra que os colaboradores da Wutivi têm a noção clara dos fins ou objectivos da Instituição. A esse respeito o Decreto nº 26/2008, que autorizou a sociedade Promotora de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento e cria o ISTE⁷ estabelece no seu artigo 6 que o ISTE⁷ (Wutivi), prossegue fins culturais e científicos de carácter educacional mediante a promoção do ensino nos níveis de graduação e pós-graduação.

⁷ Actualmente Wutivi

Gráfico 9. A Comunicação das decisões obedece a hierarquia existente na Empresa



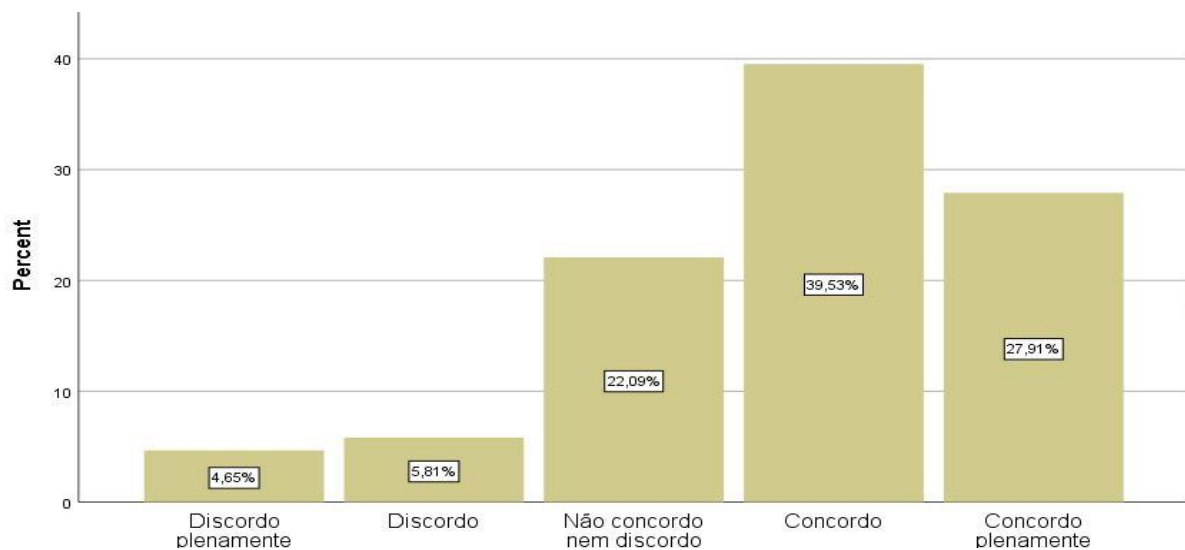
Fonte: Dados da Pesquisa

A 2ª questão neste grupo de questões, foi perguntar aos funcionários se a comunicação das decisões⁸ obedece a hierarquia existente na empresa. Sendo assim, dos 86 inquiridos 7 (8.14%) discordam plenamente, 14 (16.28%) discordam, 15 (17.44%) não concordam nem discordam, 26 (30.23%) concordam, 24 (27.91%) concordam plenamente.

O gráfico 9 ilustra, que a comunicação das decisões obedece a hierarquia existente na Wutivi com a concordância total de 4,8 de RM. Porém se a comunicação das decisões obedece a hierárquica existente na Wutivi, esta segue o fluxo descendente da comunicação organizacional em que as comunicações são formais e frequentemente ocasionam entupimento dos canais. O fluxo informacional é de cima para baixo. Segundo Kunsch (1986:35), “a comunicação descendente ou vertical refere-se ao processo de informações da cúpula directiva da organização para o pessoal subalterno, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as directrizes dessa mesma organização”. No mesmo diapasão para Gaudêncio (2004), este fluxo tende a ser menos formal. É a partir desse fluxo que a gerência obtém informações dos seus funcionários.

⁸ Para Anderson (1983), o processo decisório dentro das organizações é um acto social. Assim, a tomada de decisão envolve, entre outros aspectos, interacção social, busca de informações e divulgação das decisões tomadas; ou seja, é uma actividade permeada de processos de comunicação.

Gráfico 10. Relacionamento amigável entre os clientes e os colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa

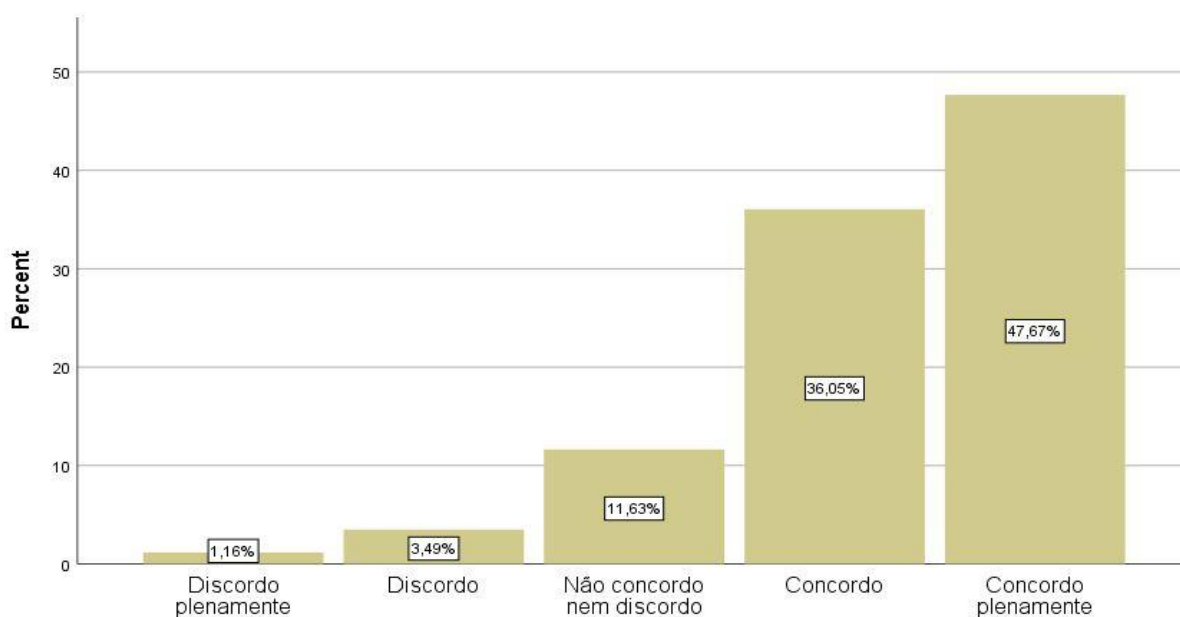
Quanto ao relacionamento amigável entre os colaboradores e os clientes da instituição, constatou-se que: 4 (4.65%) discordam plenamente, dizendo que não há relação amigável com os clientes, 5 (5.81%) discordam, 19 (22.09%) Não concordam nem discordam que exista uma relação amigável com os clientes, 34 (39.53%) concordam que haja boa relação com a clientela e 24 (27.91%) concordam plenamente que na Wutivi exista cordial relação entre a clientela e os funcionários como vem disposto no gráfico 10.

Com um nível de concordância de 4,7 de RM pode-se dizer que os funcionários da instituição apresentam um ótimo relacionamento com o público-alvo. Mas, apesar do cenário desafiador que a globalidade impõe, as empresas de melhor desempenho ainda são aquelas que conseguem desenvolver qualidade de relacionamento com seus clientes e estender a perspectiva dessa relação para o longo prazo (Palmatier *et al.*, 2006). Hoje, muitas empresas estão cada vez mais interessadas em descobrir meios adequados e criativos de garantir um atendimento de qualidade aos clientes em geral. Satisfazer o cliente é o caminho certo para se atingir um bom índice de desenvolvimento. Portanto, criar estratégias para atrair mais clientes é uma forma viável de alcançar o sucesso no âmbito comercial. A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço prestado, portanto cabe ao consumidor avaliar tais características.

Quando o cliente não é bem atendido em um determinado ambiente comercial, a tendência é procurar outro lugar onde o mesmo seja atendido de forma atenciosa. Por isto, saber conduzir o atendimento ao cliente é um meio de garantir o sucesso de uma determinada organização, que deve priorizar a preparação dos funcionários promovendo treinamentos em busca de

conhecimentos sobre estratégias de atendimento, que venham provocar a satisfação do cliente que é o sujeito responsável pelo desenvolvimento da empresa.

Gráfico 11. A Dedicção dos Colaboradores é Recompensada



Fonte: Dados da Pesquisa

No 2º grupo desta dimensão de análise o foco são as práticas organizacionais mais compartilhadas de recompensa e formação. Neste sentido o primeiro item a ser analisado diz respeito a dedicação ao trabalho. Questionou-se aos funcionários se a sua forte dedicação ao trabalho é recompensada. Dos 86 inquiridos 1 (1.16%) discordou plenamente, 3 (3.49%) discordaram, 10 (11.63%) não concordaram nem discordaram, 31 (36.05%) concordam e 41 (47.67%) concordam plenamente, como mostra o gráfico 11.

Segundo o nível de concordância de 4,1 de RM demonstrado pelos inquiridos, pode-se afirmar que a Wutivi recompensa a dedicação dos empregados através de um sistema de recompensas previamente desenhado, guiando-se pela avaliação do desempenho dos seus colaboradores. Atkinson *et al.* (2000:723), afirma que:

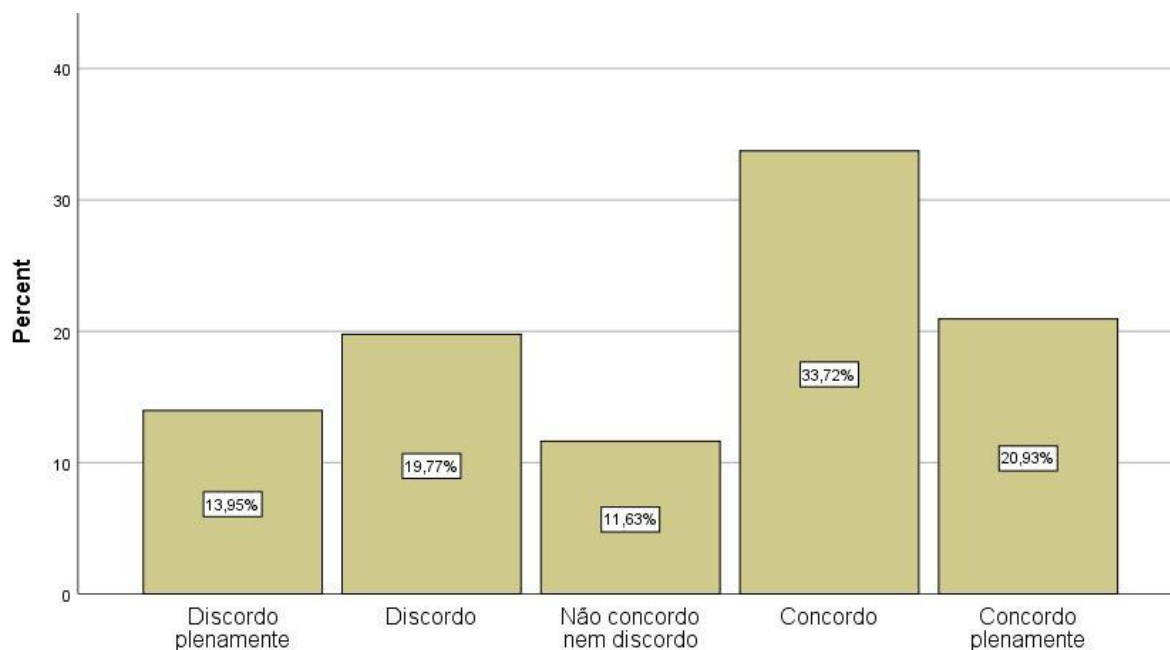
Quando uma empresa decide recompensar a dedicação dos seus colaboradores, isso leva o contador gerencial a projectar sistemas de mensuração de desempenho necessários para apoiar os sistemas de recompensa. Porém, para obter resultados a empresa deve esclarecer junto aos funcionários suas tarefas e os sistemas de recompensa oferecidos, pois conhecendo suas funções e os benefícios propostos pela organização o funcionário tende a se empenhar mais na realização de suas actividades.

Chiavenato (2009), classifica os sistemas de recompensa como sendo um pacote de benefícios, que a organização coloca a disposição de seus colaboradores, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas

salários, férias, promoções para posições mais elevadas são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

Os sistemas de recompensa além de incentivar os trabalhadores a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade nos serviços.

Gráfico 12. Atribuição de prémios aos colaboradores que apresentam ideias inovadoras



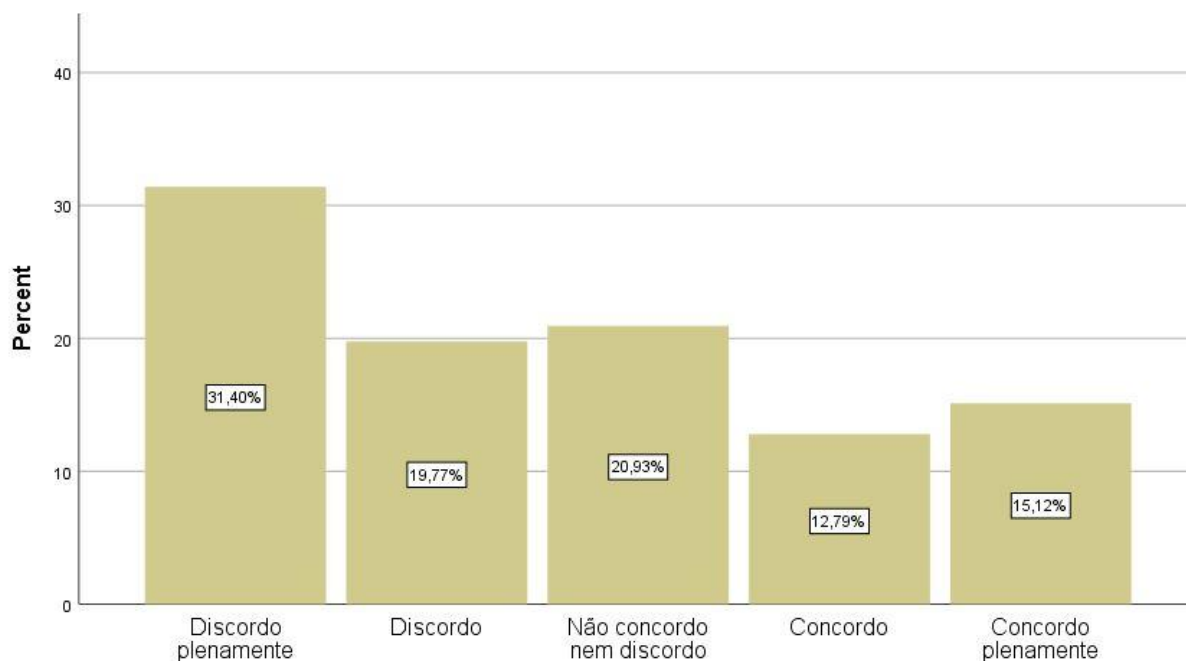
Fonte: Dados da pesquisa

No mesmo seguimento, procurou-se saber também se os empregados que apresentam uma ideia inovadora costumam ser premiados. Da amostra de 86 observou-se que 12 (13.95%) dos inquiridos discordaram plenamente, 17 (19.77%) inquiridos discordaram, 10 (11.63%) Não concordaram, 29 (33.72%) concordaram e 18 (20.93%) concordaram plenamente, que são premiados ao apresentarem ideias inovadoras, como ilustra o gráfico 12, com um nível de concordância de 4,1 de RM, facto que remete a pesquisadora a dizer que efectivamente os colaboradores inovadores são premiados na Wutivi.

Os prémios concedidos aos colaboradores estão directamente relacionados a factores de ordem pessoal, como produção ou assiduidade, sendo uma espécie de salário vinculado a certa condição, da mesma forma que os adicionais (hora extra, etc.), dependem de certas circunstâncias, subjectivas ou objectivas, (Oliveira, 2008).

Por ser este vinculado a uma certa condição e o empregado cumprir o implemento da condição pactuada, não poderá ser suprimido unilateralmente pelo empregador. Entretanto, se não for verificada a condição que dá ensejo ao pagamento, não haverá a atribuição do prémio.

Gráfico 13. As Promoções são definidas por Avaliação de Desempenho



Fonte: Dados da Pesquisa

Um ponto fundamental neste grupo foi o de questionar aos colaboradores da Wutivi, se constituem Práticas Organizacionais Compartilhadas, definir promoções guiando-se pelo processo de avaliação de desempenho (AD). Dos 86 inquiridos correspondente a 100%, 27 (31.40%) discordaram plenamente, enquanto 17 (19.77%) discordaram, 18 (20.93%) não concordaram nem discordaram. 11 (12.79%) concordaram e 13 (15.12%) concordaram plenamente, como é apresentado no gráfico 13, que a AD define o processo de promoção na carreira nesta instituição. Portanto, devido ao nível de concordância apresentada de 4,4 de RM, neste ponto, é aceitável dizer que o processo de evolução na carreira é refém de certos requisitos exigidos pela direcção da Wutivi, como por exemplo o tempo mínimo de 3 anos completos de serviço na classe ou categoria em que se encontra enquadrado o colaborador, existência de disponibilidade orçamental e, um resultado positivo na última AD. Aqui mostra-se que a AD é um dos requisitos para ascender ao Processo de Promoção.

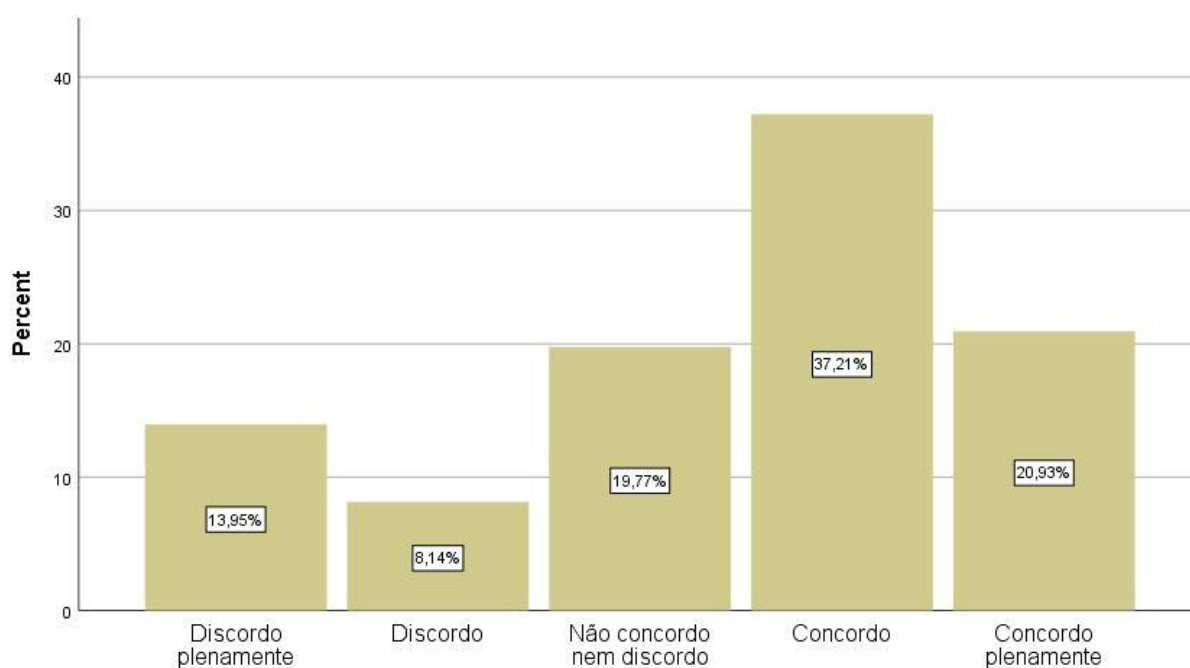
Pode-se dizer que a promoção de cargo é um enfoque para o redesenho de cargos para incrementar a motivação intrínseca e a satisfação no emprego. A motivação intrínseca é um termo utilizado para descrever o esforço gasto no cargo de um empregado para cumprir a necessidade de crescimento em vários campos. A promoção é também a mudança para a classe ou categoria imediatamente superior na respectiva carreira. Opera-se para escalão e

Índice a que corresponda o salário imediatamente superior. Porém Gil (2007), afirma que a avaliação do desempenho constitui um meio para desenvolver⁹ os Recursos Humanos da Organização. Por sua vez Chiavenato (2012), vê a avaliação do desempenho como uma apreciação sistemática de desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro.

Das premissas em apreço percebe-se que a AD tem como objectivo principal desenvolver a carreira profissional, podendo ser feita por estratégias de treinamento e formação. Ocorre, normalmente, após se verificar uma AD em pontuação baixa, por exemplo, por condicionalismos ligados à competência do colaborador.

A AD, por outro lado, sendo positiva, comumente, evolui para uma mobilidade na carreira do colaborador.

Gráfico 14. Normas que estabelecem o grau de participação dos Colaboradores no processo de tomada de decisão



Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se também se existe na Instituição normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisão. Para essa questão dos 86 Inquiridos, 12 (13.95%) discordaram plenamente, 7 (8.14%) Discordaram, 17 (19.72%) Não concordaram nem discordaram, 32 (37.21%) concordam e 18 (20.93%) concordaram Plenamente, como mostra o gráfico 14.

⁹ Pode ser por Promoção ou Progressão na Carreira Profissional

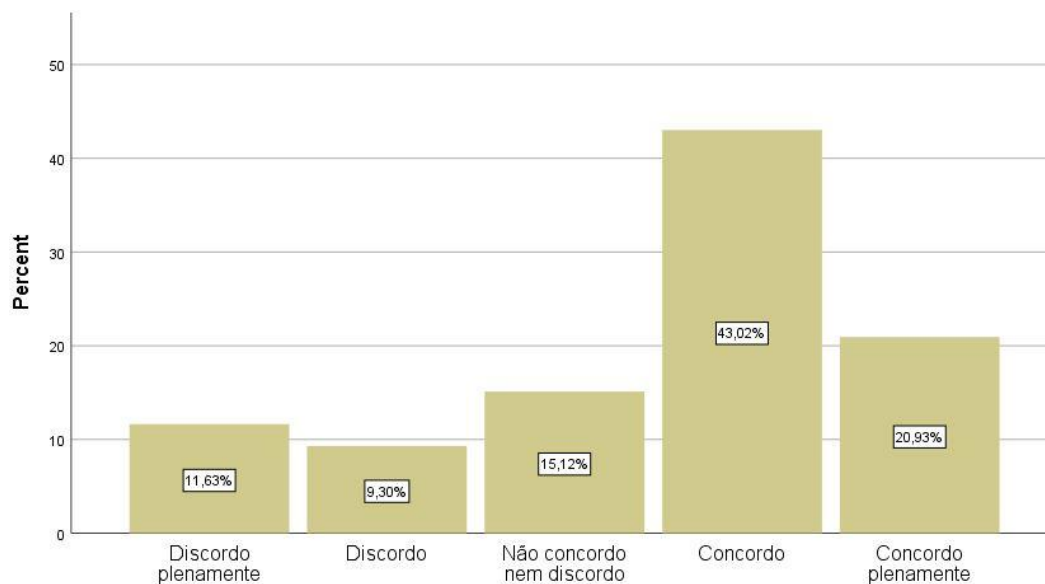
As decisões nas organizações, na maioria das vezes, são tomadas por um indivíduo superior na hierarquia organizacional, seja este governador, ministro, presidente de uma grande organização ou Reitor de uma universidade, director técnico, financeiro, comercial, entre outros, cujos resultados são consequências da interacção entre os envolvidos no processo.

Segundo Simon (1970) *apud* Strapazzon (2017) a decisão é um processo de análise e de escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de acção que uma pessoa deverá seguir. Ele aponta quatro (4) elementos clássicos na tomada de decisão: (i) tomador de decisão, é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de acção; (ii) objectivos, os quais o tomador de decisão pretende alcançar com suas acções; (iii) preferências, são critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha; (iv) estratégia, é o curso da acção que o tomador de decisão escolhe para atingir os objectivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.

Como se vê as decisões basicamente são tomadas pelos superiores hierárquicos em uma organização. Portanto, na Wutivi segue-se o mesmo preceito, mas com a participação neste processo dos colaboradores de baixo nível hierárquico como mostra o nível de concordância de 4,2 de RM, os colaboradores concordam que participam na tomada de decisões. A Wutivi sendo uma organização que possui o direito a participação no local de trabalho esta dá espaço à participação a partir de três diferentes formas: (i) por base em regulamentos legais, (ii) negociações colectivas, (iii) por decisão do empregador. O mesmo género de organizações com participação, que surgem de formas diferentes, tem em comum corpos tanto de representantes de empregadores como de empregados que procuram ser consultados sobre certas decisões.

Existem, basicamente, duas alternativas de participação organizacional: directa e indirecta. Segundo Motta (2004), a primeira implica que o trabalhador assuma ou é consultado para determinadas decisões, que, tradicionalmente, seriam determinadas pela administração. Tal pode suceder de diferentes maneiras, tais como, pela delegação de um nível mais elevado de discricção de tarefas de trabalho imediato, pelo desenvolvimento de grupos de qualidade e pela realização de reuniões de grupo. A participação directa direcciona-se então às decisões de gestão sobre a zona operacional do trabalho realizado. Quanto à participação indirecta/representativa, esta envolve um grupo de representantes dos trabalhadores responsáveis, que vão representar o interesse colectivo dos trabalhadores.

Gráfico 15. Os Colaboradores têm Ampla liberdade de Acesso aos Directores

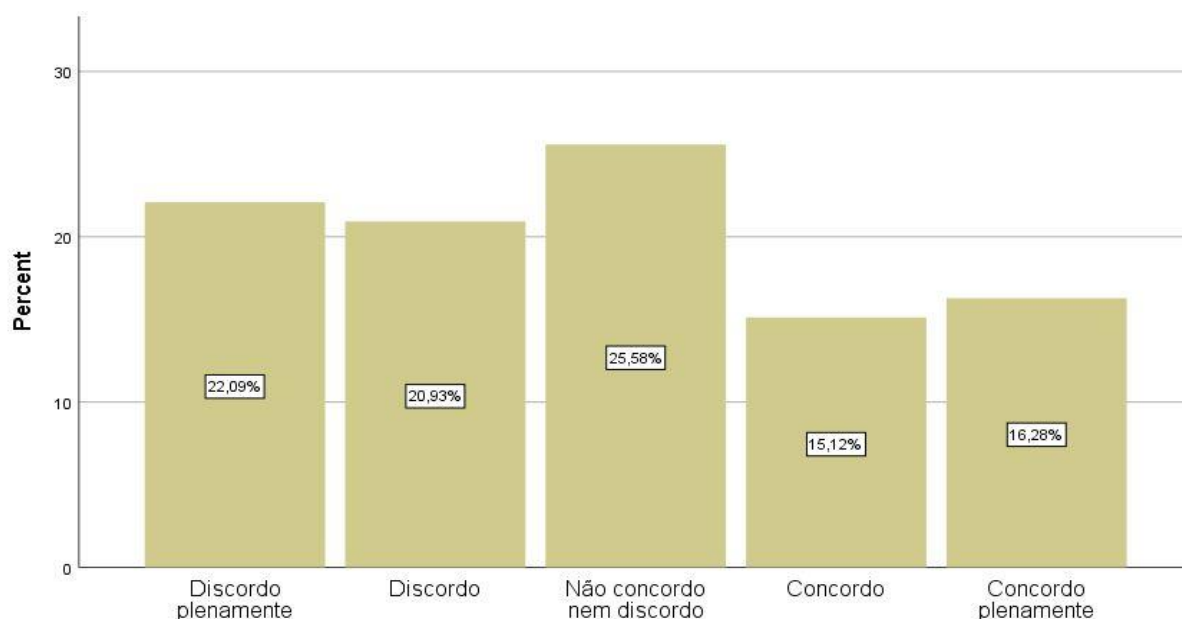


Fonte: Dados da pesquisa

O outro aspecto analisado nesta dimensão tem a ver com práticas organizacionais mais compartilhadas de promoção do relacionamento interpessoal. Neste sentido questionou-se se os empregados têm ampla liberdade de acesso aos directores. Dos 86 inquiridos 10 (11.63%) discordaram plenamente, 8 (9.30%) discordaram, 13 (15.12%) não concordaram nem discordaram, 37 (43.02%) concordaram e 18 (20.93%) concordaram plenamente, conforme ilustra o gráfico 15.

Verificando o nível de concordância de 3,5 de RM, pode dizer-se que os empregados não têm ampla liberdade de acesso aos directores. Isto mostra que a Wutivi possui um estilo de liderança democrática ou participativa apenas no processo de tomada de decisão, mas limitada porque os colaboradores não têm o acesso aos directores, tendo neste caso também um estilo de líder autocrático ou transaccional, conduzindo a perspectiva de um estilo de liderança misto. Para Vergara (2010), a liderança democrática ou participativa, também conhecida como liderança integradora, o líder entende que todos os indivíduos podem contribuir para que a organização atinja seus objectivos, enquanto o líder autocrático determina toda a actividade do grupo, dirige e toma decisões pelo grupo, sem permitir a participação de seus membros. Para isso, utiliza a sua autoridade e exige obediência. Assim, influencia as pessoas por meio da punição.

Gráfico 16. Investe-se na Satisfação dos Colaboradores para que eles prestem bom atendimento aos Clientes



Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se também se na Wutivi investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes. Dos 86 inquiridos 19 (22.09%) discordaram plenamente, 18 (20.93%) discordaram, 23 (25.58%) não concordaram nem discordaram, 13 (15.12%) concordaram e 14 (16.28%) concordaram plenamente, como vem ilustrado no gráfico 16. Aqui, com uma concordância de 4,00 no RM, pode-se afirmar que a instituição vela pela satisfação dos seus colaboradores a fim de garantir que eles prestem bom atendimento aos clientes.

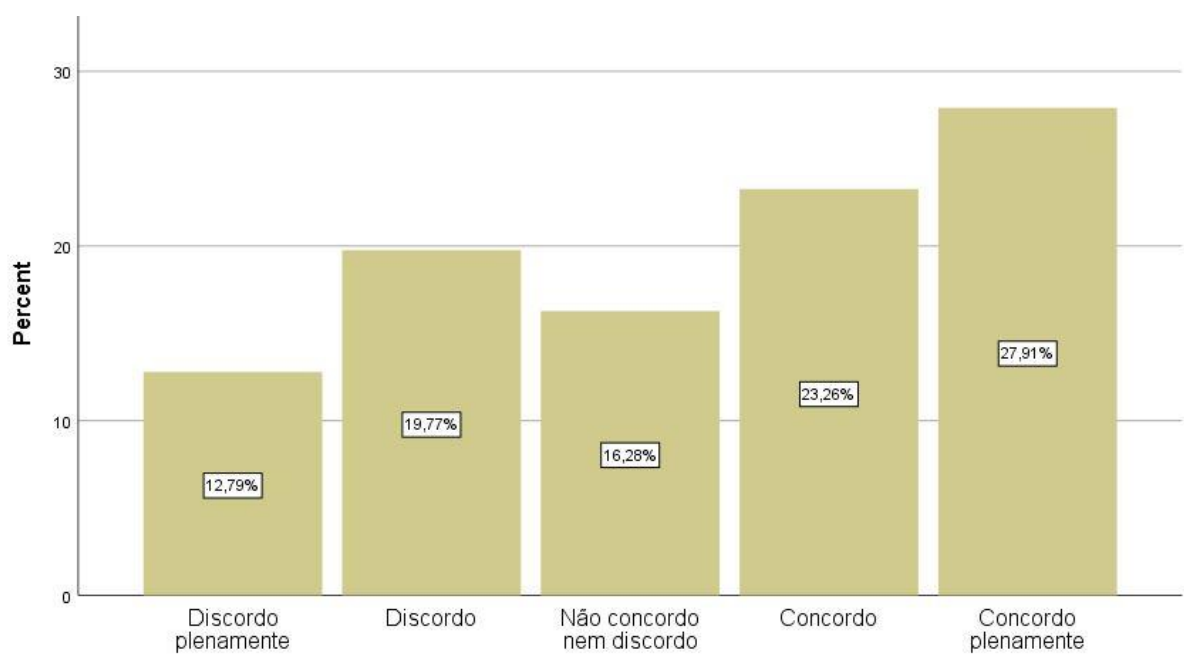
A satisfação dos colaboradores é guiada na instituição por elementos que motivam os funcionários relativamente ao comportamento dos colaboradores dentro da organização. Herzberg (1966), *apud* Chiavenato (2009:333), defende que tem a ver com dois tipos de factores:

os Higiênicos ou factores Extrínsecos que estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Essas condições são decididas pela empresa e os factores higiênicos estão fora do controlo das pessoas.

Para entender o raciocínio proposto por Herzberg (1966), é preciso ter claro que dentro de sua linha de pensamento e com perspectiva do comportamento humano, o antónimo de insatisfação não é necessariamente satisfação. O inverso de insatisfação pode ser nenhuma insatisfação, sendo que o mesmo é válido para a satisfação que pode ter como oposto nenhuma satisfação.

O psicólogo Herzberg (1966), desenvolve a proposta de identificar os factores que interferem na vida do colaborador que causam insatisfação ou satisfação em seu ambiente de trabalho através da teoria de dois factores dividindo-os em: (i) Os factores higiénicos, que são o salário, benefícios sociais, condições de trabalho, política da empresa, *status*, segurança no trabalho e supervisão. E, (ii) os factores motivacionais ou intrínsecos, que estão relacionados ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam, responsabilidade, reconhecimento, desafios de realização e crescimento profissional. Os factores motivacionais estão sob o controlo do indivíduo e relacionados àquilo que faz ou desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento pessoal e auto-realização e depende das tarefas que as pessoas realizam no trabalho, Herzberg (1966), *apud* Chiavenato (2009).

Gráfico 17. Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores

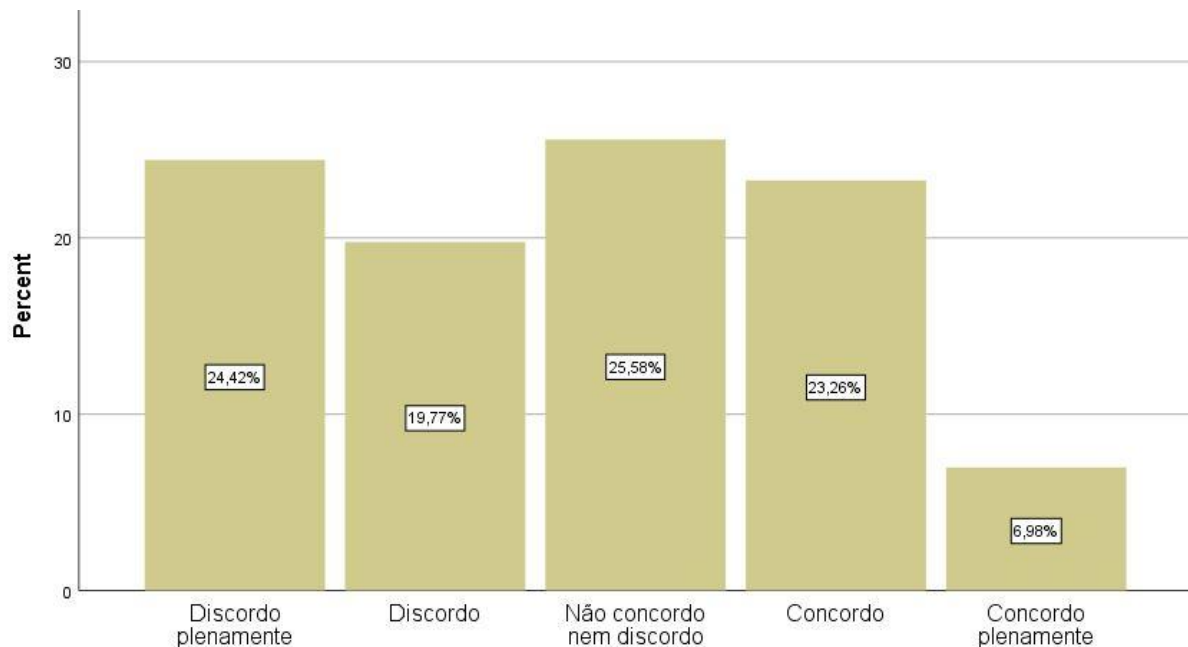


Fonte: Dados da pesquisa

Procurou-se também saber se na Wutivi prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores. Dos 86 inquiridos cerca de 11 (12.79%) discordaram plenamente, 17 (19.77%) discordaram, 14 (16.28%) não concordaram nem discordaram, 20 (23.36%) concordaram, 24 (27.91%) concordaram plenamente. Como ilustra o gráfico 17, há um grande espírito de união entre os empregados, demonstrado também que existe este espírito pelo nível de concordância de 4,1 no RM. Portanto, quando existe esta união é porque o clima organizacional apresentado pela Wutivi é saudável. Lima *et al* (2015), observaram que o clima organizacional retrata o comportamento das pessoas, quando há elevado nível de satisfação entre os membros, o clima organizacional se eleva e ocorrem relações de

motivação, animação, interesse e principalmente colaboração. Quando há baixo nível de satisfação, tende a abaixar o clima organizacional, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação entre outros.

Gráfico 18. As Relações entre os Colaboradores e os membros do Alto escalão são cordiais e amigáveis



Fonte: Dados da pesquisa

A última questão foi se os relacionamentos entre os membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. Dos 86 inquiridos, cerca de 20 (24.42%) discordaram plenamente, 17 (19.77%) discordaram, 22 (25.58%) não concordaram nem discordaram, 20 (23.26%) concordaram e 6 (6.96%) concordaram plenamente, como ilustra o gráfico 18. E o nível de concordância para esta questão foi de 3,9 no RM, o que mostra que as relações entre empregados e membros de alto escalão são cordiais e amigáveis na Wutivi.

São as pessoas que realmente dão vida a uma empresa, porque sem elas não teria como a organização se mover e atingir os seus objectivos. Quanto mais elas se sentirem integradas num grupo, mais dispostas estarão a oferecer sua força para o todo. O que as integra é o relacionamento entre a liderança e os colaboradores. A natureza desse ambiente de relacionamento que estimula a colaboração e garante que cada uma dessas pessoas possa agir de acordo com os interesses do todo (O'Donnell, 2006). Sendo assim, é de suma importância enfatizar para cada gestor que é fundamental valorizar cada colaborador na empresa, pois é através do desempenho e habilidade do mesmo, que a empresa alcança resultados mais produtivos, inovadores e atinge a excelência.

CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

O estudo demonstrou que a Wutivi tem uma população maioritariamente do sexo feminino, jovem com formação superior representando 69.77%, 77% e 91.8% respectivamente. Ao longo do estudo, o objectivo principal foi analisar a Cultura Organizacional através das Práticas Organizacionais mais Compartilhadas na Wutivi. Procurando responder a pergunta principal sobre que práticas organizacionais são mais compartilhadas na percepção dos trabalhadores da Wutivi, verificou-se, através da discussão dos dados, que as práticas organizacionais mais compartilhadas na percepção dos trabalhadores são relacionadas a práticas de promoção do relacionamento interpessoal, práticas de recompensa e formação e práticas de integração externa com suas sub-variáveis demonstradas na discussão de dados. A CO na instituição é mais cooperante do que competitiva, originando, por isso, mútua aprendizagem. No que concerne aos valores profissionais a discussão dos dados mostra que as iniciativas individuais são estimuladas durante o desempenho das funções dos colaboradores. Assim, com um RM de 3,2 do nível de concordância, os colaboradores da Wutivi mostram que dentro da instituição há um equilíbrio no que respeita a estimulação das iniciativas individuais por parte da direcção, isto é, em alguns momentos estimula o sentido inovador do funcionário tendo certos limites de modo a não ferir as normas e regras da instituição. A comunicação das decisões obedece a hierarquia existente na Wutivi com a concordância total de 4,8 de RM, deste modo, a comunicação segue o fluxo descendente, é formal e frequentemente ocasionam barreiras nos canais. A discussão dos dados também demonstrou a existência de um forte colectivismo, sustentado pelas boas relações mantidas entre os colaboradores e os membros de alto escalão, o que permite que aqueles tenham maior participação nos processos de tomada de decisão, embora este procedimento seja pouco formalizado. Pode-se assim dizer que as práticas organizacionais têm influência directa e positiva sobre a identidade profissional e organizacional. Por fim notou-se que é de extrema importância à análise do clima organizacional, pois, diante dos resultados obtidos em uma pesquisa de clima, a empresa e colaboradores poderão buscar uma melhoria nas relações e, consequentemente, no crescimento da empresa.

5.2. Recomendações

A pesquisa revelou que, apesar de as Práticas Organizacionais mais Compartilhadas serem aplicadas nos estudos organizacionais, a análise da literatura identifica lacunas, que denunciam que as práticas ainda são um constructo carente de aprofundamento epistémico e metodológico. Sugere-se, assim, os esforços na realização de pesquisas dedicadas a explorar detalhadamente este constructo no âmbito organizacional, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico;

Do ponto de vista institucional, embora haja um esforço positivo em relação às práticas compartilhadas de integração externa, recomenda-se que para além de a comunicação das decisões seguir o fluxo descendente, se crie e se democratize outros tipos de canais de informação interna;

No tocante às práticas de recompensa e formação, recomenda-se ao sector do RH que, as promoções na carreira sejam orientadas pelos resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores.

Recomenda-se que a instituição estimule ainda mais as práticas de promoção de relacionamento interpessoal, procurando desenhar estratégias de recompensa aos colaboradores ligados ao atendimento ao cliente, com vista a elevar a sua motivação na prestação dos seus serviços.

Recomenda-se também dentro das práticas de promoção do relacionamento interpessoal, que a instituição crie um ambiente interno favorável de forma a que os colaboradores tenham uma relação cordial e amigável com os membros do alto escalão, uma vez que observou-se que um grupo considerável dos inquiridos, discordam plenamente, e outro simplesmente discorda que o relacionamento entre os membros do alto escalão e os colaboradores são cordiais e amigáveis;

Por fim recomenda-se que a Wutivi, crie condições que motivem e valorizem o grupo de colaboradores “*prata da casa*”, através de benefícios sociais e evolução na carreira, considerando que, na discussão dos resultados se tenha verificado que na dimensão CO, cerca de 9.30% dos colaboradores discordaram plenamente, e 12.79% discordaram que o crescimento dos empregados “*prata da casa*” é facilitado ou estimulado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

- Andrade, J. E. (2001) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, (pp. 130-131).
- Atkinson, A. A., Bardin, Laurence L. A. R. e Augusto P. (2000) *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Lisboa Edições, (p. 723).
- Bland, J. M.; Altman, D. G. (1997) *Statistics notes: Cronbach's alpha*. British Medical Journal, v. 314, n. 7080, (p. 572).
- Da Camara, Pedro B.; Guerra, Paulo Balreira e Rodrigues, Joaquim Vicente (2013) *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide Portugal: Editora Dom Quixote, [6ª Edição Actualizada].
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Addison-Wesley Publishing.
<<https://www.researchgate.net>>. Consultado em 9-02-2022.
- Cameron, L. (2003) *Metaphor in educational discourse*. London: Continuum.
<[https://www.cmpep.ac.uk > uploads > 2015/10](https://www.cmpep.ac.uk/uploads/2015/10/)>. Consultado em 29-11-2021.
- Chiavenato, Idalberto (eds) (2012 [2009, 2004]) *Gestão de Pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier. [6ª edição.], (pp.145,33-372).
- Creswell, J. W. (2007) *Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*, São Paulo: Frenk Média Editora, (p.46).
- De Almeida, H. G. & De Sousa, L. L. (2011) *Gestão de Recursos Humano*. Brasília, Marcos Editora, (pp.15-22).
- Denison, H. G. (2003) *The Relationship between Corporate Cultures*. Review of Income and Wealth, v. 18, p. 1-25, 1972.
<<https://www.academia.edu>> . Consultado em 29-05-2020
- De Oliveira, Rosângela Azevedo (2015) *A influência da cultura organizacional nas práticas comunicacionais de uma instituição de ensino superior católica no Amazonas*, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. Universidade Federal do Amazonas: Manaus. <<https://www.brasilia.academia.edu>>. Consultado em 27-06-2022
- De Sousa, Edna Castro Lucas e Fenili, Renato Ribeiro (2016) *O estudo da cultura organizacional por meio das praticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu*. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR.
<<https://www.bibliotecadigital.fgv.br>>. Consultado em 10-09-2022
- Ferreira, M. C. (2002) *Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efectiva*. Porto: Laboreal.

- Ferreira, Carvalho J.M; Neves, José e Caetano, António (2011) *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fleury, A. (2007) *Administração de Empresas*. São Paulo. Atlas.
- _____, A. Fleury, M. T. L. (1995) *Estratégias Empresarias e Formação de Competências*. São Paulo. Atlas.
- Gaudêncio, S. M. G. (2004) *Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação académica pela perspectiva de estudantes universitários*. São Paulo: Atlas
- Gil, Antonio Carlos (2007) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, [5.ed.], (p.104).
- Gomes F. F. (2012) *O processo de planejamento estratégico na gestão das empresas madeireiras roraimenses*. Porto Alegre: RS Brasil.
- Guardani, F., Teixeira, M.L.M, Bido, D. S.; Mazzaon, J. A. (2012). *A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de services*, *Produção*, v, 23. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações – SciELO <https://www.scielo.br > j > pcp>. Consultado em 23-02-2022.
- Guiotte, M. (2013) *Cultura e Comunicação Organizacional: Um Olhar Estratégico sobre a Organização*. São Caetano, SP: Difusão Editora, (p.29).
- Hofstede, G. (2003) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* Vol. II. London: McGraw-Hill.
- Johann, S. L. (2004) *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Kauark. L. O., Hooker O. P., & Honner, Y. E. (2010) *Vers Une aritique la mison quantique le appronds transcendants*. Paris: La Edi, (p.27).
- Kunsch, M. M. K. (1986) *Obtendo Resultados com as Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2007) *Fundamentos metodologia científica*. São Paulo: Atlas, [4.ed.], (pp.86-110).
- Leal, F. (2011) *A importância da organização e de gestão*. Rio de Janeiro: UFPI, (p.34).
- Lima, E. C., lordsleem, A. C. & MELHADO, S. B. (2015) *Construção Mercado: Negócios de Incorporação e Construção*. São Paulo: Mensal.
- Machado, L. L. (2007), *Praticas de Gestão da Mudança: impacto nas atitudes nos resultados percebidos*. Brasília, Marcos Editora, (pp. 22-55).
- Mangi, P. M. (2009) *Importância dos valores Organizacionais*. Curitiba: Fael. <https://www.aedb.br > seget>. Consultado em 25-09-2021.

- Maximiano, A. C. A. (2000) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Editora Atlas, [2ª. Edição].
- Micheletti, C. (2006) *Promoção de Recursos Humanos para retenção de talentos*. São Paulo: Atlas.
- Mota, H. B. (2004) *Métodos de investigação científica*. Porto Alegre: Revista Letras de Hoje.
- Mumford, L. (1981) *The Human Prospect Vol. II*, New York: Med Edit.
- Oliveira, M. A. G. (2017), *Comportamento Organizacional Para A Gestão De Pessoas*. São Paulo: Marcos Editora, (p.22).
- Oliveira, M. F. (2008) *Metodologia científica: Um Manual para a realização de Pesquisas em Administração*. Editora UFG, Catalão.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans (2006) *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*. *Journal of Marketing*, UK: EFG Edit.
<<https://www.researchgate.net>>. Consultado em 26-8-2022
- Paz, T. H. & Tamaiyo, S. L. (2004) *Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva
- Santos, J. C. & Russo, B. A. M (2004) *Possibilidade para a Psicologia na economia solidária: actuação numa ITCP*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Santos, L. (2003) *Gestão da mudança organizacional*. São Paulo. Marcos Editora.
- Santos, L. L. S., & Silveira, R. A. (2015) *Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki, Organizações & Sociedad.*, Salvador: Revista.
- Schein, E. H. (2009 [1985]) *organizational Culture and leadership*. São Francisco: JosseyBass, (p.178).
- Silva, C. & Menezes, F. (2001) *Mecanismos de pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.
- Silvar, R.; Zemelli, W. (2004) *Como Chegar ao sim: negociação de acordo sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, [2ª Edição. Revisada. e ampliada].
- Silvestre. H. C. & Araújo. J. F. (2012) *Colectânea em Administração Pública*. Porto: Escolar Editora, (p.81-39).
- Singh, M. (1996), *In sacco degradability of dry matter of berseem and guinea grass forage at different stages of growth*. *Indian: J. Anim.* <<https://www.feedipedia.org>>. Consultado em 26-8-2022

- Sousa, António (1990), *Introdução á Gestão-Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa-São Paulo: Editorial Verbo.
- Souza, M. F. (2001), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Publica*. Rio Grande: Revista Brasileira de Educação.
<https://www.europeia.pt/recursos/humanos>. Consultado em 30-06-2020.
- Souza, S. P. (2014) *Criando e mantendo a cultura da organização*. In.: *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva
- Zago, P. J. (2013) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in institutional fields*. *American Sociological Review*, (p.145).

APÊNDICE

Apêndice 1

Questionário

Introdução

Este questionário, de carácter anónimo, destina-se a estudar a cultura organizacional em ambiente universitário. Solicitamos a sua colaboração assinalando com X na resposta que escolher. Antecipadamente, agradecemos a sua preciosa disponibilidade e colaboração.

I. Dados pessoais

1. Sexo: Masculino Feminino 2. Faixa etária: 18 – 24 25 - 29 30 - 34 35 - 39 40 - 44 45 - 49 50 - 54 55 -59 > 60 anos de idade. 3. Escolaridade: ensino primário ensino médio ensino universitário

II. Análise da Cultura Organizacional (Dimensão I)	1	2	3	4	5
2.1. Valores de profissionalismo					
2.1.1. A cooperação é mais valorizada que a competição.					
2.1.2. As iniciativas individuais dos colaboradores são estimuladas.					
2.2. Valores associados à satisfação e bem-estar dos trabalhadores					
2.2.1. As necessidades pessoais e o bem-estar dos colaboradores constituem uma preocupação constante da empresa.					
2.2.2. O crescimento dos colaboradores que são "prata da casa" é facilitado e estimulado.					
III. Análise das Práticas Organizacionais Compartilhadas (Dimensão II)					
3.1. Práticas de integração externa					
3.1.1. Os colaboradores têm uma noção clara sobre os objectivos da empresa.					
3.1.2. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.					
3.1.3. Mantém-se uma relação amigável com os clientes.					
3.2. Práticas de recompensa e formação					
3.2.1. A dedicação dos colaboradores é recompensada.					
3.2.2. Os colaboradores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					

3.2.3. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.					
3.2.4. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisão.					
3.3.Práticas de promoção do relacionamento interpessoal					
3.3.1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos directores.					
3.3.2. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.					
3.3.3. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.					
3.3.4. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					

Fonte: Adaptado pela pesquisadora (2021) a partir do modelo de Likert (1932), *apud* De Oliveira (2015)

ANEXOS

Anexo nº 1

Diagrama Ocupacional da Wutivi

DIAGRAMA OCUPACIONAL

ÓRGÃOS SECTORIAS

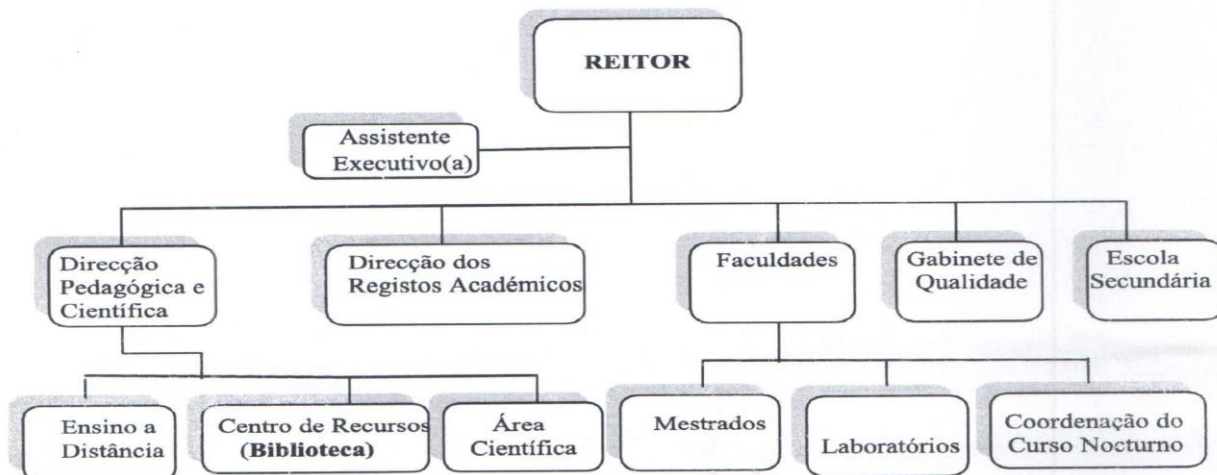
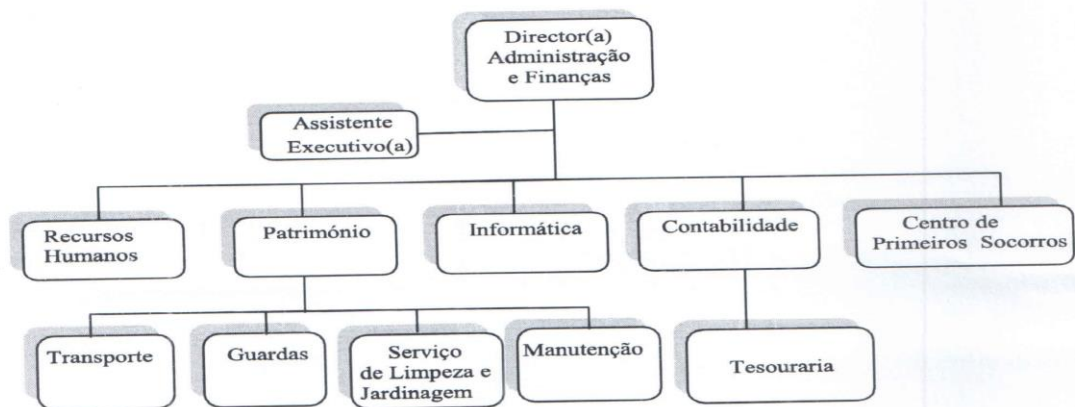


DIAGRAMA OCUPACIONAL

ÓRGÃOS DE APOIO



3. A Autoridade Nacional comunicará a sua decisão no prazo de quarenta e cinco dias, a contar da data de submissão do pedido.

4. Pela tramitação do pedido será cobrada uma taxa no valor de 500,00 MT, actualizável.

ARTIGO 14.

Infracções administrativas

1. Considera-se infracção administrativa toda a acção ou omissão que viole as normas deste Regulamento e demais disposições pertinentes.

2. As infracções administrativas são punidas, na forma estabelecida no presente Regulamento, com as seguintes sanções:

- a) Advertência;
- b) Multa;
- c) Apreensão e/ou destruição das espécies exóticas introduzidas.

3. As sanções estabelecidas neste artigo são aplicadas na forma processual estabelecida pelo Regulamento sobre a Inspeção Ambiental, sem prejuízo de outras sanções civis ou penais ao caso aplicáveis.

4. A multa será aplicada pela Autoridade Nacional, de acordo com a gravidade da infracção e na forma do regulamento sobre inspecção ambiental, podendo variar de 5000,00 MT a 10 000,00 MT, quando se tratar de pessoa singular. Se a infracção for cometida por pessoa colectiva, ou com seu concurso, a multa será de 20 000,00 MT a 40 000,00 MT, de acordo com a gravidade da infracção.

5. Em caso de reincidência, a multa será aplicada em dobro.

6. Os valores das taxas e multas estabelecidas no presente regulamento são actualizados, sempre que se mostre necessário, por diploma ministerial conjunto dos Ministros das Finanças e para a Coordenação da Acção Ambiental.

ARTIGO 15

Destino dos valores das taxas e multas

1. Os valores resultantes da cobrança das taxas têm o seguinte destino:

- a) 60% para o Orçamento do Estado;
- b) 20% para o Grupo Interinstitucional de Controlo de Espécies Exóticas Invasivas;
- c) 20% para o FUNAB.

2. Os valores resultantes do pagamento de multas têm o seguinte destino:

- a) 40% para o Orçamento do Estado;
- b) 40% para o Grupo Interinstitucional de Controlo de Espécies Exóticas Invasivas;
- c) 20% para o FUNAB.

CAPÍTULO VI

Disposição final

ARTIGO 16

Fiscalização

1. Todas as actividades que envolvam o controlo das espécies exóticas invasivas estão sujeitas à fiscalização exercida pelas entidades referidas no presente Regulamento, sem prejuízo do disposto no Regulamento sobre a Inspeção Ambiental.

2. O disposto no n.º 1 neste artigo não exclui a fiscalização pelas autoridades com competência definida em legislação específica.

Decreto n.º 26/2008

de 1 de Julho

No quadro da expansão do ensino superior no País, tendo presente que a educação contribui sobremaneira para o desenvolvimento socio-económico e cultural, e ouvido o Conselho Nacional do Ensino Superior, ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 14 da Lei n.º 5/2003, de 21 de Janeiro, com a nova redacção dada pela Lei n.º 20/2007, de 18 de Julho, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. É autorizada a Sociedade Promotora de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento, sociedade por quotas de responsabilidade limitada, a criar o Instituto Superior de Tecnologias e Gestão, abreviadamente designado por ISTEg.

Art. 2. O Instituto Superior de Tecnologias e Gestão é um estabelecimento de ensino superior de natureza privada dotado de capacidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e científico-pedagógica, com sede na Província do Maputo, Distrito de Boane, na localidade de Belo Horizonte.

Art. 3. Os critérios para a admissão aos cursos ministrados pela ISTEg são os legalmente fixados para o ensino superior e os que eventualmente venham a ser estabelecidos pela Instituição desde que não contrariem a lei.

Art. 4. São aprovados os Estatutos do Instituto Superior de Tecnologias e Gestão, anexos ao presente Decreto e dele fazendo parte integrante.

Aprovado pelo Conselho de Ministros, aos 13 de Maio de 2008.

Publique-se.

A Primeira-Ministra, *Lúsa Dias Diogo*.

Estatutos do Instituto Superior de Tecnologias e GESTÃO (ISTEG)

CAPÍTULO I

Disposições gerais

ARTIGO 1

Denominação e natureza

1. O Instituto Superior do Tecnologias e Gestão, adiante designado por ISTEg, é um estabelecimento de ensino superior de natureza privada.

2. O ISTEg tem capacidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e patrimonial e científico-pedagógica.

ARTIGO 2

Sede e duração

1. O ISTEg tem a sua sede na Província do Maputo, Distrito de Boane, na Localidade de Belo Horizonte, podendo criar delegações ou outras formas de representação dentro do território nacional.

2. O ISTEg tem duração ilimitada.

ARTIGO 3

Entidade instituidora

1. A entidade instituidora do ISTEg é a Sociedade Promotora de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento, sociedade por quotas de responsabilidade limitada, com sede na Província do Maputo, Distrito de Boane, Localidade de Belo Horizonte.

2. Compete à entidade instituidora, relativamente ao ISTEg:
- Criar as condições para o seu normal funcionamento, assegurando sua gestão administrativa, económica e financeira;
 - Submeter a registo os estatutos e as suas alterações;
 - Afectar ao instituto património específico e adequado, com instalações e equipamento;
 - Aprovar os planos de actividades e os orçamentos do ISTEg;
 - Aprovar os relatórios anuais de actividades e os relatórios financeiros;
 - Designar e destituir, nos termos dos estatutos, os titulares dos seus órgãos de direcção.

ARTIGO 4

Relacionamento da entidade instituidora com o ISTEg

No exercício das respectivas competências, os órgãos da Entidade Instituidora e os do ISTEg, manterão entre si estreita e recíproca colaboração, sem prejuízo da respectiva autonomia e da necessária ponderação dos interesses do Instituto.

ARTIGO 5

Visão e missão

1. A visão do ISTEg é proporcionar, na base de habilidades, uma sólida formação académica e profissional e o desenvolvimento de oportunidades de emprego.

2. O ISTEg tem como missão contribuir para o desenvolvimento e formação académica, profissional e tecnológica, permanente e flexível, de técnicos nas áreas de ciências de gestão, jurídicas, económicas e financeiras, numa perspectiva multidisciplinar.

ARTIGO 6

Objectivos gerais

1. O ISTEg prossegue fins culturais e científicos de carácter educacional mediante a promoção do ensino nos níveis de graduação e pós-graduação.

2. Na sua missão de preservar, elaborar e transmitir o conhecimento, o ISTEg tem como objectivos gerais:

- Formar nas diferentes áreas do conhecimento técnico científico graduados com elevado grau de qualificação, aptos para a inserção e participação no desenvolvimento do país;
- Incentivar a investigação científica, tecnológica e cultural como meio de formação, de solução dos problemas com relevância para a sociedade e de apoio ao desenvolvimento do país, contribuindo para o património científico da humanidade;
- Assegurar a ligação ao trabalho, como meio de formação técnica e profissional dos estudantes;
- Realizar acções de actualização dos profissionais graduados, tendentes ao aperfeiçoamento científico e técnico nos vários ramos e sectores de actividade.

3. Constituem também objectivos do ISTEg:

- Promover a edição de obras científicas e didácticas elaboradas no seu âmbito;

- Promover o incremento de intercâmbio e a cooperação com associações ou entidades afins, nacionais e estrangeiras;
- Prestar serviços à comunidade e estabelecer parcerias com autarquias, associações profissionais e organizações empresariais;
- Colaborar com o Estado na aplicação da Política Nacional de Educação;
- Contribuir, no âmbito da sua actividade, para o desenvolvimento do país;
- Promover a preservação e valorização do património científico, cultural, artístico, edificado e natural do país.

ARTIGO 7

Princípios orientadores

No exercício das suas funções o ISTEg rege-se pelos seguintes princípios:

- Democracia e respeito pelos direitos humanos;
- Igualdade e não discriminação;
- Valorização dos ideais da moçambicanidade, da ciência e humanidade;
- Liberdade de criação cultural, artística, científica e tecnológica;
- Participação no desenvolvimento económico, científico, social e cultural do país, da região e do mundo;
- Interligação do ensino, da investigação e das actividades económicas, sociais e culturais;
- Ensino e educação para a mudança, acolhendo novos saberes; reflexão e diálogo aberto a novos discursos, a novas manifestações da arte, a novos rumos do pensamento, a novas formas de preservar o desenvolvimento e o progresso;
- Autonomia administrativa, financeira e científico-pedagógica.

ARTIGO 8

Autonomia

1. Para a realização da sua missão e objectivos, o ISTEg dispõe, nos termos da lei, dos necessários poderes de regulamentação, decisão e disposição, nos planos científico, pedagógico, administrativo e financeiro.

2. A autonomia administrativa, financeira, patrimonial e científico-pedagógica traduz-se na capacidade de:

- Livre escolha do projecto científico, cultural e pedagógico;
- Definição, organização e selecção de planos de estudo e respectivos programas, áreas de investigação e de extensão cultural e demais actividades culturais e científicas;
- Criação, suspensão e extinção de cursos;
- Definição dos critérios para a selecção, admissão e habilitação dos estudantes, sem prejuízo do disposto na lei;
- Desenvolvimento de uma política de acção social e assistência à comunidade discente do ISTEg;
- Estabelecimento dos moldes da sua própria organização interna tendo em atenção os presentes Estatutos e o disposto na lei;
- Administrar e gerir os recursos humanos, financeiros e bens afectos às suas actividades.

CAPÍTULO II
Estrutura orgânica

SECÇÃO I

Órgãos

ARTIGO 9

Designação

São órgãos do ISTEg:

- a) O Chanceler;
- b) O Reitor;
- c) Os Vice-Reitores;
- d) A Assembleia de Representantes;
- e) O Conselho Directivo;
- f) O Conselho Científico;
- g) O Conselho Pedagógico.

SECÇÃO II

Chanceler

ARTIGO 10

Chanceler

1. O Chanceler do ISTEg é o Presidente da entidade instituidora, por inerência de funções.

2. Compete ao Chanceler superintender a gestão do ISTEg, e designadamente:

- a) Assegurar a execução das orientações e determinações estabelecidas pela entidade instituidora;
- b) Presidir a Assembleia de Representantes;
- c) Submeter à entidade instituidora todos os assuntos da vida do Instituto que sejam da sua competência;
- d) Apreciar e resolver os assuntos que lhe sejam submetidos pelos demais órgãos do ISTEg;
- e) Exercer outras competências que lhe sejam conferidas por norma legal, estatutária ou regulamentar, cabendo-lhe todas as que, não tendo carácter estritamente científico e pedagógico, não sejam atribuídas especificamente a outros órgãos do Instituto.

3. O Chanceler goza da prerrogativa de assistir às reuniões dos diversos órgãos do Instituto Superior de Tecnologias e Gestão.

SECÇÃO III

Reitor

ARTIGO 11

Reitor

1. O Reitor do ISTEg é designado pela entidade instituidora após concurso público e parecer do Conselho Científico e da Assembleia de Representantes.

2. O mandato do Reitor tem a duração de três anos, sem prejuízo da sua recondução.

ARTIGO 12

Competências

1. Compete ao Reitor superintender a actividade científica, pedagógica e cultural do ISTEg, designadamente:

- a) Orientar as suas actividades e assegurando a coordenação da acção dos seus órgãos e demais serviços;
- b) Representar o ISTEg junto dos organismos oficiais e outras instituições;

c) Celebrar convénios, acordos, protocolos e contratos com outros estabelecimentos de ensino superior, nacionais e estrangeiros, no âmbito científico, pedagógico e cultural;

d) Assinar os diplomas de graus académicos;

e) Assegurar o cumprimento da filosofia do ensino do ISTEg;

f) Convocar e presidir, com direito a voto de qualidade, o Conselho Directivo e o Conselho Pedagógico;

g) Promover a auto-avaliação da qualidade e proficiência científica e pedagógica do Instituto, assim como o constante melhoramento da mesma, e bem assim propor a entidade instituidora e demais órgãos competentes a preparação de novos cursos e a eventual supressão ou modificação dos existentes e ainda a criação de novas unidades, a supressão, o reajustamento ou o alargamento de outras;

h) Zelar pela execução do regime legal aplicável ao ISTEg, pelos presente Estatutos e regulamentos em vigor.

2. Em caso de ausência ou impossibilidade, o Reitor será substituído pelo Vice-Reitor mais antigo.

ARTIGO 13

Vice-Reitores

1. O Reitor é coadjuvado no exercício das suas funções por dois Vice-Reitores, sendo um para a área académica e pedagógica e outro para a área administrativa e financeira.

2. Os Vice-Reitores são nomeados pela entidade instituidora, dentre os docentes do ISTEg, pertencentes ao Conselho Científico e a Assembleia de Representantes.

3. Os Vice-Reitores exercem as competências que neles forem delegadas pelo Reitor.

ARTIGO 14

Substituição do Reitor e dos Vice-Reitores

1. O Reitor e Vice-Reitores podem ser exonerados quando se verificarem as seguintes situações:

- a) Ausência injustificada por período superior a três meses;
- b) Baixa qualidade pedagógica do ISTEg;
- c) Os indicadores de desempenho estabelecido pela entidade instituidora estiverem abaixo de 60%;
- d) Não cumprimento do plano estratégico da instituição;
- e) Falta de harmonia, isenção e equilíbrio entre as várias estruturas da instituição;
- f) Comportamento não exemplar ou digno.

2. Em caso de vacatura declarada ou resultante de morte, renúncia ou exoneração, proceder-se-á ao preenchimento da vaga através da indicação do novo Reitor ou Vice-Reitor.

SECÇÃO IV

Assembleia de Representantes

ARTIGO 15

Definição e composição

1. A Assembleia de Representantes é um órgão consultivo presidido pelo Chanceler, competindo-lhe fomentar e aprofundar as relações entre o ISTEg, docentes, discentes e o corpo administrativo.

2. Compõem a Assembleia de Representantes:

- a) O Chanceler;
- b) O Reitor;
- c) Os Vice-Reitores;

- d) Um representante do Conselho Científico;
- e) Os Directores dos Departamentos;
- f) Os Coordenadores dos Cursos;
- g) Um representante dos docentes por curso eleito pelos pares;
- h) O Presidente da Associação de Estudantes;
- i) Um representante eleito dos estudantes;
- j) Um representante do Ministério que superintende o ensino superior;
- k) Um representante de cada Ordem Profissional;
- l) Um representante da comunidade local;
- m) Um líder comunitário;
- n) Um representante dos encarregados de educação de cada Curso;
- o) Três personalidades de reconhecido mérito, político, cultural ou científico.

ARTIGO 16.

Competências e funcionamento

1. Compete à Assembleia de Representantes:

- a) Apreciar o seu regimento de funcionamento;
- b) Apreciar o orçamento e plano de actividades apresentado pelo Conselho Directivo;
- c) Apreciar o relatório do Conselho Directivo respeitante ao ano anterior e, em geral, fiscalizar os actos desse Conselho;
- d) Apreciar e discutir os problemas fundamentais de orientação e funcionamento da vida académica;
- e) Designar três membros do Conselho Pedagógico;
- f) Elaborar e aprovar os regulamentos eleitorais.

2. Sempre que tal se justifique, podem ser criadas dentro da Assembleia de Representantes, comissões especializadas destinadas a colaborar com o Conselho Directivo do ISTEg.

3. A Assembleia de Representantes reúne duas vezes por ano e sempre que convocada pelo Chanceler.

SECÇÃO V

Conselho Directivo

ARTIGO 17

Definição e composição

1. O Conselho Directivo é o órgão de gestão administrativa, patrimonial, económica e financeira do ISTEg e é presidido pelo Reitor.

2. Compõem o Conselho Directivo:

- a) O Reitor;
- b) Os Vice-Reitores;
- c) O Director de Administração e Finanças.

3. Serão designados pela entidade instituidora mais dois membros com um mandato anual.

ARTIGO 18

Competências

Ao Conselho Directivo compete dirigir as actividades e serviços do ISTEg de modo a imprimir-lhes unidade, continuidade e eficiência, cabendo-lhe, designadamente:

- a) Preparar e propor à entidade instituidora o plano de desenvolvimento plurianual do ISTEg;

- b) Preparar e propor à entidade instituidora o plano anual de actividades e o respectivo projecto de orçamento;
- c) Elaborar relatórios da execução dos programas de actividades do ISTEg a apresentar a Assembleia de Representantes;
- d) Assegurar a execução do plano de actividades e do respectivo orçamento;
- e) Pronunciar-se sobre a exequibilidade administrativa e financeira dos mapas de serviço docente aprovados pelo Conselho Científico;
- f) Arrecadar as receitas próprias do ISTEg;
- g) Verificar a regularidade formal das despesas e autorizar o seu pagamento;
- h) Apreciar as contas de gerência;
- i) Orientar e proceder periodicamente à verificação dos fundos em cofre e fiscalizar a contabilidade e tesouraria;
- j) Aprovar normas regulamentadoras do bom funcionamento do ISTEg;
- k) Propor a criação, integração, modificação ou extinção de serviços;
- l) Recrutar o pessoal docente estabelecido pelo Conselho Científico necessário à realização das actividades do ISTEg;
- m) Recrutar pessoal não docente necessário à prossecução dos objectivos do ISTEg;
- n) Promover a aquisição do material científico e pedagógico após parecer favorável dos Conselhos Científico ou Pedagógico;
- o) Executar as decisões emanados dos restantes órgãos do ISTEg no exercício da sua competência própria;
- p) Deliberar sobre o recrutamento de Directores e outros cargos de relevância científica e pedagógica;
- q) Deliberar sobre qualquer assunto de gestão que lhe seja submetido pelo Reitor;
- r) Exercer outras competências que lhe sejam conferidas por norma legal, estatutária ou regulamentar.

SECÇÃO VI

Conselho Científico

ARTIGO 19

Definição e composição

1. O Conselho Científico é o órgão de gestão científica e cultural do Instituto e é presidido pelo Reitor.

2. Para além do Reitor, que o preside, o Conselho Científico tem a seguinte composição:

- a) Vice-Reitores;
- b) Directores dos Departamentos;
- c) Dois representantes designados pela entidade instituidora;
- d) Um docente doutorado e/ou mestre de cada um dos cursos.

ARTIGO 20

Competências

Compete ao Conselho Científico:

- a) Avaliar a qualidade de ensino, o rendimento pedagógico e a qualidade de pesquisa do ISTEg;

- b) Avaliar e deliberar sobre o recrutamento dos docentes do ISTEg;
- c) Monitorar o empenho dos docentes e deliberar o seu afastamento;
- d) Estabelecer e monitorar a qualidade e o nível de desempenho dos alunos do ISTEg;
- e) Deliberar sobre os critérios de admissão às provas de pós-graduação e de mestrado, em conformidade com os critérios legais;
- f) Apreciar os pedidos de equivalência de habilitações;
- g) Deliberar sobre a composição de júris de provas de licenciatura, pós-graduação e mestrado e de aptidão científica e pedagógica;
- h) Deliberar sobre a organização dos planos de estudos;
- i) Emitir parecer sobre os planos de desenvolvimento da actividade de investigação científica, actividades de extensão cultural e prestação de serviços à comunidade;
- j) Propor a aquisição de equipamento científico e bibliográfico;
- k) Deliberar sobre a concessão do grau *honoris causa* e das demais distinções académicas estatutariamente previstas;
- l) Exercer outras competências que lhe sejam conferidas por norma legal, estatutária ou regulamentar.

ARTIGO 21

Funcionamento

1. O Conselho Científico, quando convocadô, funciona em plenário.
2. O Conselho Científico reúne-se duas vezes por semestre.
3. Pode o Conselho Científico constituir uma comissão para o exercício, em permanência, das suas competências relativamente a assuntos de gestão corrente, sendo-lhe conferida para o efeito poderes por delegação.

SECÇÃO VII

Conselho Pedagógico

ARTIGO 22

Definição e composição

1. O Conselho Pedagógico é o órgão de acompanhamento das actividades pedagógicas do ISTEg e de aconselhamento quanto à orientação pedagógica e é presidido pelo Reitor.
2. Compõem o Conselho Pedagógico, para além do Reitor:
 - a) O Vice-Reitor para a área académica e pedagógica;
 - b) Os Directores dos departamentos;
 - c) Os Coordenadores dos cursos;
 - d) O Presidente da Associação de Estudantes;
 - e) Três membros a eleger anualmente pela Assembleia de Representantes.

ARTIGO 23

Competências

Compete ao Conselho Pedagógico:

- a) Definir as linhas gerais de orientação pedagógica a seguir pelas diversas unidades de ensino do ISTEg;

- b) Propor a orientação pedagógica do ISTEg, em particular sobre métodos de ensino e organização curricular, calendário escolar, regimes de frequência, transição de ano e avaliação, horários escolares e calendários de provas de avaliação;
- c) Contribuir para o normal funcionamento dos cursos, procurando corrigir eventuais dificuldades detectadas e informando das mesmas aos órgãos adequados;
- d) Promover actividades que viabilizem a articulação interdisciplinar;
- e) Promover a realização de experiências pedagógicas e propor acções tendentes à melhoria do ensino;
- f) Promover, em colaboração com os outros órgãos do ISTEg, actividades culturais, de animação e formação pedagógicas;
- g) Assegurar, em consonância com os outros órgãos do ISTEg, a ligação dos cursos com o meio profissional e social;
- h) Propor a aquisição de material didáctico e bibliográfico e, quando solicitado, dar pareceres sobre propostas relativas a esta matéria;
- i) Fazer propostas para otimizar a utilização dos diferentes recursos educativos do ISTEg;
- j) Coordenar a avaliação do desempenho pedagógico dos docentes a apresentar ao Conselho Científico;
- k) Pronunciar-se sobre qualquer outro assunto de carácter pedagógico ou com implicações pedagógicas;
- l) Exercer outras competências que lhe sejam conferidas por norma legal, estatutária ou regulamentar.

ARTIGO 24

Funcionamento

O Conselho Pedagógico reúne, pelo menos, uma vez por semestre e sempre que o seu Presidente o convoque, por sua iniciativa ou por solicitação de pelo menos um terço dos seus membros.

SECÇÃO VIII

Disposições comuns aos órgãos do ISTEg

ARTIGO 25

Duração do mandato

1. Sempre que outros prazos não se encontrem fixados nestes estatutos, o mandato dos membros eleitos dos órgãos académicos, bem como o dos titulares de cargos de nomeação, é de três anos, sem prejuízo do preenchimento, por cooptação.
2. Para os membros eleitos dos órgãos académicos é permitida a reeleição por uma e mais vezes, o mesmo se verificando quanto à renovação do mandato para os titulares de cargos de nomeação.

ARTIGO 26

Funcionamento dos órgãos

1. Compete aos órgãos elaborar os respectivos regimentos.
2. Os órgãos colegiais elegem o respectivo Secretário na primeira reunião do ano lectivo.
3. Das sessões dos órgãos são elaboradas actas, assinadas, pelo Secretário e todos os membros.
4. O Presidente do órgão colegial tem voto de qualidade em caso de empate.

CAPÍTULO III
Órgãos sectoriais

ARTIGO 27

Órgãos sectoriais

1. São órgãos sectoriais do ISTEg:
 - a) Departamentos;
 - b) Os cursos.
2. A organização e funcionamento dos Cursos serão definidos em regulamento próprio a ser aprovado pelo Reitor.

ARTIGO 28

Departamentos

1. Cada departamento é dirigido por um Director, que pode ser coadjuvado por um sub-director e por um Secretário.
2. O Director, o subdirector e o secretário são nomeados pelo Conselho de Administração da Entidade instituidora por mandato de três anos.

ARTIGO 29

Competências dos directores e subdirectores

1. Ao Director do Departamento cabe assegurar o mais elevado nível pedagógico e científico das actividades desenvolvidas pela unidade orgânica que dirige.
2. Compete ao Director:
 - a) Orientar e coordenar as actividades, tanto no plano pedagógico como no plano científico;
 - b) Tomar as providências que julgar adequadas para assegurar o melhor desempenho da actividade de docência;
 - c) Propor ao Conselho Científico a admissão de novos docentes;
 - d) Promover reuniões com os docentes, para apreciação, conhecimento e orientação de questões que, de modo especial, lhe respeitem;
 - e) Manter informados o Chanceler e o Reitor sobre as actividades académicas;
 - f) Elaborar o relatório anual sobre as actividades e o funcionamento do Departamento;
 - g) Assinar, com o Reitor, os diplomas dos graus académicos;
 - h) Subscrever os certificados de habilitações dos estudantes;
 - i) Apreciar e decidir todos os assuntos e petições apresentados pelos docentes e pelos alunos;
 - j) Promover, orientar e coordenar as iniciativas extracurriculares que possam contribuir para o desenvolvimento das actividades científicas e pedagógicas do departamento;
 - k) Propor as providências que julgue idóneas e necessárias à completa realização dos objectivos do ISTEg, assegurando a qualidade do ensino.
3. O sub-director do departamento substitui o Director nas suas ausências e impedimentos e exerce as competências por ele delegadas.

ARTIGO 30

Funções dos Secretários

São funções dos Secretários:

- a) Superintender todo o expediente respeitante às actividades do departamento;

- b) Executar as decisões do Director, bem como as deliberações dos demais órgãos académicos;
- c) Prestar ao director toda a colaboração que lhe for solicitada.

CAPÍTULO IV

Estruturas de apoio

ARTIGO 31

Natureza e composição

1. Os serviços vocacionados ao apoio técnico e administrativo do ISTEg subordinam-se ao Reitor.
2. As estruturas de apoio são as seguintes:
 - a) Gabinete do Reitor;
 - b) Secretaria e Registo Académico;
 - c) Direcção de Administração e Finanças.

ARTIGO 32

Gabinete do Reitor

1. O Gabinete do Reitor é um serviço executivo de apoio ao Reitor, Vice-Reitor e Conselho Directivo.
2. As actividades do gabinete são coordenadas e supervisionadas pelo Chefe de Gabinete do Reitor.
3. Compete ao Gabinete do Reitor:
 - a) Secretariar as reuniões dos órgãos presididos pelo Reitor;
 - b) Tratar todo o expediente, arquivo, comunicações e informações interna e externa dos órgãos presididos pelo Reitor;
 - c) Assessorar os órgãos presididos pelo Reitor, no âmbito de assuntos jurídicos, de cooperação nacional e internacional e de relações públicas;
 - d) Verificar os processos de reconhecimento de níveis, de certificação e diplomas de cursos.
4. A composição e o funcionamento do Gabinete do Reitor serão fixados por regulamento a ser aprovado pelo Reitor.

ARTIGO 33

Secretaria e Registo Académico

1. A Secretaria e Registo Académico é a estrutura responsável pela organização administrativa e registo das actividades pedagógicas, do registo do percurso académico dos estudantes e docentes e de atendimento ao público em geral.
2. As actividades da Secretaria e Registo Académico são coordenadas e supervisionadas por um chefe de Departamento, nomeado pelo Reitor.
3. Compete à Secretaria e Registo Académico:
 - a) Prestar informações sobre as condições de acesso e frequência dos cursos;
 - b) Organizar os processos individuais dos estudantes e docentes;
 - c) Instruir os processos de reconhecimento de níveis, de certificação e diplomas dos cursos e canalizá-los ao Gabinete do Reitor;
 - d) Elaborar e divulgar documentos derivados das decisões relativos à organização pedagógica dos cursos, como horários, turmas, livros de turma, de sumários e de termos, ocupação das salas de aulas, organização de testes, exames e outros afins;
 - e) Controlar a assiduidade mensal dos docentes e informar ao Conselho Directivo;

- f) Receber e instruir requerimentos dos estudantes, docentes e do público em geral, para os respectivos despachos;
- g) Receber os pagamentos dos docentes e canalizá-los à Direcção de Administração e Finanças;
- h) Elaborar as informações pedagógicas solicitadas pelas instituições da proveniência dos estudantes.

ARTIGO 34

Direcção de Administração e Finanças

1. A Direcção de Administração e Finanças é a estrutura executiva e de gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais do ISTEg.

2. A Direcção de Administração e Finanças é dirigida por um Director, podendo ser nomeado um adjunto para a área administrativa.

3. Compete à Direcção de Administração e Finanças:

- a) Elaborar o projecto de orçamento anual da instituição;
- b) Executar o orçamento anual aprovado;
- c) Elaborar os relatórios periódicos sobre a execução do orçamento anual;
- d) Controlar as receitas e despesas do ISTEg;
- e) Executar as actividades de concursos de fornecimento, no estrito cumprimento das normas de finanças públicas, transparência, ética e denominação profissional;
- f) Recomendar o uso eficiente dos recursos;
- g) Garantir a gestão dos docentes e de outro pessoal do ISTEg.

4. O Director de Administração e Finanças deve prestar contas mensalmente ao Conselho Directivo.

5. A composição e normas de funcionamento da Direcção de Administração e Finanças são estabelecidas por regulamento próprio, aprovado pelo Reitor, sob proposta do Director de Administração e Finanças.

ARTIGO 35

Centro de Recursos

1. O Centro de Recursos é uma estrutura de apoio às actividades pedagógicas e científicas do ISTEg, podendo beneficiar o público em geral.

2. O Centro de Recursos integra a Biblioteca, a Documentação e Informática.

3. O Centro de Recursos é coordenado e supervisionado por um chefe de departamento, nomeado pelo Reitor.

4. As normas de funcionamento do Centro de Recursos são estabelecidas por regulamento próprio a ser aprovado pelo Reitor, sob proposta do Director Académico.

CAPÍTULO V

Cursos, graus e diplomas

ARTIGO 36

Cursos

1. O ISTEg ministra os cursos de formação de nível superior em Direito, Economia, Gestão e outros que possam vir a ser criados.

2. O ISTEg ministra ainda cursos modulares a indivíduos de comprovada experiência profissional, nos termos de regulamentos internos.

3. Por si só, ou em cooperação com outras instituições, o ISTEg organiza e realiza cursos de especialização para a promoção da actualização profissional.

ARTIGO 37

Graus e diplomas

1. O ISTEg confere graus de bacharel, licenciado, diploma de pós-graduação e mestre aos que concluíam os respectivos cursos ou acções.

2. Os diplomas e certificados serão assinados pelo Reitor e subscritos pelo Director do Departamento.

ARTIGO 38

Serviços de extensão

1. Designam-se de extensão todas as actividades de ensino e formação atinentes aos graduados.

2. O serviço de extensão universitária será dirigido pelo Reitor, que nomeará um adjunto.

3. Serão criadas secções correspondentes as várias áreas de saber.

4. O Conselho de Direcção do serviço de extensão será constituído pelo:

- a) Reitor;
- b) Adjunto do Serviço de extensão;
- c) Responsáveis de secção.

ARTIGO 39

Cursos de Especialização e de actualização

Os cursos de especialização e actualização destinam-se a formar numa especialidade e a promover a actualização de conhecimentos e técnicas, numa área limitada do saber.

CAPÍTULO VI

Comunidade Académica

ARTIGO 40

Composição

1. A comunidade académica é constituída pelo corpo docente, discente e técnico-administrativo.

2. O corpo docente do ISTEg será constituído pelos trabalhadores do quadro permanente que exercem funções típicas de docência.

3. Constituem corpo discente do ISTEg os estudantes matriculados.

4. O corpo técnico-administrativo será constituído pelo pessoal do quadro permanente e que dá suporte as actividades do ISTEg.

ARTIGO 41

Estatuto do pessoal

As categorias e respectivas formas de provimento, os qualificadores e carreiras profissionais, os direitos e deveres de cada categoria, as condições de ingresso, avaliação, promoção e cessação de funções dos elementos integrantes do grupo docente e corpo técnico-administrativo constam nos respectivos regulamentos do ISTEg.

CAPÍTULO VII

Regime patrimonial, económico e financeiro

ARTIGO 42

Património

1. O património do ISTEg é constituído pelo conjunto dos bens e direitos que lhe estão ou sejam afectos pela entidade instituidora ou outras entidades para a prossecução dos seus fins, ou que por outro meio sejam adquiridos.

2. Constituem recursos financeiros do ISTEg:

- a) As dotações que lhe forem concedidas pela entidade instituidora;
- b) Os rendimentos dos seus bens próprios;
- c) As receitas derivadas do pagamento de propinas;
- d) O produto de taxas dos estudantes, bem como outros emolumentos;
- e) As receitas provenientes da prestação de serviços;
- f) Os eventuais subsídios de entidades privadas ou públicas.

ARTIGO 43

Regime financeiro

1. O orçamento ordinário geral do ISTEg corresponde ao ano civil.

2. O projecto de orçamento ordinário geral deverá ser preparado nos termos dos presentes Estatutos e aprovado até ao fim do ano anterior.

3. Em caso de necessidade, poderão ser aprovados orçamentos extraordinários ao longo do exercício.

4. O ISTEg presta anualmente contas à Assembleia de Representantes e à entidade instituidora.

CAPÍTULO VIII

Disposições finais e transitórias

ARTIGO 44

Dia do ISTEg

O dia comemorativo do ISTEg é o dia 5 de Maio.

ARTIGO 45

Emblema

O emblema e a bandeira do ISTEg serão aprovados pela Assembleia de Representantes.

ARTIGO 46

Dúvidas

As dúvidas que surgirem na aplicação destes Estatutos, em matéria científica e pedagógica, serão resolvidas pelo Reitor, ouvido o Conselho Científico, observando-se, em tudo o mais, supletivamente, o estipulado na lei.

ARTIGO 47

Designação do primeiro Reitor

Enquanto não estiverem ainda estabelecidos os respectivos órgãos sociais, o Reitor do ISTEg será designado pela entidade instituidora.