

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
CAMPUS DE ITABIRA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Renata Santana Nepomuceno

Análise da Cultura Organizacional por meio da percepção dos servidores do Campus de uma  
Universidade Federal pela aplicação do OCAI

Itabira

2022

Renata Santana Nepomuceno

Análise da Cultura Organizacional por meio da percepção dos servidores do Campus de uma  
Universidade Federal pela aplicação do OCAI

Dissertação submetida ao Mestrado Profissional em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de  
Itajubá – campus de Itabira para a obtenção do título de  
mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Henrique Duarte de Carvalho  
Coorientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Tábata Nakagomi Fernandes  
Pereira

Itabira

2022

Ficha de identificação da obra

NEPOMUCENO, R, S. Análise da Cultura Organizacional por meio da percepção dos servidores do Campus de uma Universidade Federal pela aplicação do OCAI. Dissertação do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – campus de Itabira. 79 págs., 2022.

Renata Santana Nepomuceno

**Análise da Cultura Organizacional por meio da percepção dos servidores do Campus de  
uma Universidade Federal pela aplicação do OCAI**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.a Mona Liza Moura de Oliveira , Dr.a  
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas Gerais - FACESM

Prof.a Isabela Maganha, Dr.a  
Universidade Federal de Itajubá

Prof.a Tábata Nakagomi Fernandes Pereira, Dr.a (Coorientadora)  
Universidade Federal de Itajubá

Prof. Henrique Duarte Carvalho, Dr. (Orientador)  
Universidade Federal de Itajubá

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi  
julgado adequado para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção – mestrado  
profissional obtido pelo Mestrado Profissional em Engenharia de Produção.

---

Coordenação do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção

---

Prof. Dr. Henrique Duarte de Carvalho  
Orientador(a)

Itabira, 2022.

Este trabalho é dedicado aos meus pais Aparecida e Renato e à meu marido Adolpho que sempre foram meus maiores incentivadores na busca da realização deste sonho. Dedico também à minha Maria, que ainda em meu ventre, me deu forças e coragem para não desistir.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ser meu maior guia, minha luz, por estar sempre presente em minha vida e em meus caminhos, por me abençoar tanto diariamente e ter possibilitado a realização e conclusão do mestrado;

Aos meus pais, por sempre me incentivarem tanto, por todo amor e suporte durante toda a vida, possibilitando que hoje eu seja quem sou;

Aos meus irmãos pela amizade, companheirismo e amor, e pelo exemplo de dedicação aos estudos;

Ao meu marido Adolpho, que sempre me incentivou tanto na realização desse desejo antigo, me lembrando a todo tempo o quanto sou capaz;

Às minhas muito mais do que colegas de trabalho, minhas amigas Camila e Cíntia Cristiane, que foram essenciais pelo apoio, suporte, amizade e incentivo durante a realização do mestrado e compreensão nas ausências decorrentes dele;

Aos colegas companheiros nas disciplinas cursadas, pela troca, partilha, amizade, colaboração e apoio durante as aulas;

Aos colaboradores da instituição objeto de estudo, respondentes da pesquisa, por serem a parte principal e mais importante na realização do trabalho, e que através da disponibilização de um tempo para responder ao questionário, geraram material suficiente para a elaboração dessa dissertação;

Aos professores e orientadores Henrique e Tábata, por todo o apoio e ajuda, de importância imensurável durante este período. Os ensinamentos e a compreensão de vocês durante esta jornada foram primordiais para que este trabalho fosse realizado e concluído. Minha gratidão eterna por tudo.

À minha filha Maria, que em breve estará em meus braços, e desde a descoberta de sua existência, vem me impulsionando a ser alguém melhor e mais capacitada.

## RESUMO

A cultura organizacional é construída através dos hábitos e crenças compartilhados numa organização, criados por normas, valores, atitudes e expectativas de seus membros. Além de representar a mentalidade predominante numa organização, representa o modo de pensar e agir, e a percepção de seus gestores e colaboradores. É considerada como elemento de comunicação, e seu estudo e entendimento são de extrema importância dentro das organizações, em busca da compreensão do funcionamento organizacional. As organizações públicas vêm tomando consciência da importância da cultura organizacional nas instituições como meio de alcance aos objetivos. Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar e analisar a cultura organizacional percebida atualmente e a cultura organizacional desejada pelos professores e servidores técnico administrativos do campus de uma universidade federal. Foi utilizado o instrumento OCAI como ferramenta de diagnóstico da cultura e através de seus resultados foi concluído que conforme apresenta a literatura, a ferramenta escolhida é viável e eficaz no diagnóstico da cultura organizacional. Constatou-se que há sinergia entre a classe de professores e técnico administrativos, já que suas percepções e desejos quanto à cultura organizacional foram as mesmas. Todavia, foi constatada discrepância entre a cultura percebida e a desejada por eles, o que demonstra insatisfação por parte dos colaboradores quanto à cultura que envolve o ambiente em que desenvolvem suas atividades. Os resultados alcançados sinalizam a necessidade de mais atenção por parte da administração à uma cultura organizacional mais colaborativa e de valorização às pessoas, e a necessidade de uma possível mudança cultural dentro da organização, levando em consideração a percepção e desejos dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, instituições de ensino superior, OCAI.

## **ABSTRACT**

*The organizational culture is built through the habits and beliefs shared in an organization, created by norms, values, attitudes and expectations of its members. In addition to representing the predominant mindset in an organization, it represents the way of thinking and acting, and the perception of its managers and employees. It is considered as an element of communication, and its study and understanding are extremely important within organizations, in search of understanding the organizational functioning. Public organizations have been becoming aware of the importance of organizational culture in institutions as a means of achieving objectives. This research was carried out with the objective of identifying and analyse the organizational culture currently perceived and the organizational culture desired by professors and technical administrative servants on the campus of a federal university. The OCAI instrument was used as a tool for diagnosing culture and, through its results, it was concluded that, as presented in the literature, the chosen tool is viable and effective in diagnosing organizational culture. It was found that there is synergy between the class of professors and administrative technicians, since their perceptions and desires regarding the organizational culture were the same. However, a discrepancy was found between the culture perceived and desired by them, which demonstrates dissatisfaction on the part of employees regarding the culture that surrounds the environment in which they carry out their activities. The results achieved indicate the need for more attention by management to a more collaborative organizational culture that values people, and the need for a possible cultural change within the organization, taking into account the perception and desires of employees.*

**Keywords:** *Organizational culture; Higher education institutions; OCAI.*



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - O iceberg da Cultura de Chiavenato	20
Figura 2 - Tipos de cultura organizacional	35
Figura 3 - Passos para realização de estudo de caso	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Traços indesejáveis do administrador público brasileiro	24
Quadro 2 - Modelos para identificação de cultura organizacional	32
Quadro 3 - Características principais de cada cultura	38
Quadro 4 - Itens a serem avaliados no questionário OCAI	45
Quadro 5 - Escala de culturas percebidas e desejadas entre servidores e docentes	61
Quadro 6 - Tipo de cult. percebida x Tipo de cult. desejada e suas características	63

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Quantitativo de respondentes à pesquisa	48
Tabela 2 - Distribuição faixa etária respondentes da pesquisa	50
Tabela 3 - Média das pontuações dos docentes obtidas com o questionário OCAI	56
Tabela 4 - Média das pontuações dos servidores técnico-administrativos obtidas com o questionário OCAI	58
Tabela 5 - Média das pontuações gerais obtidas com o questionário OCAI	60

## LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Cálculo para estimar tamanho da amostra

46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
CVF	<i>Competing values framework</i>
IES	Instituição de ensino superior

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1.JUSTIFICATIVA .....	16
1.2. QUESTÃO DE PESQUISA .....	16
1.3. OBJETIVOS .....	17
<b>1.3.1. Objetivo Geral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.2. IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO .....	24
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES .....	27
2.5. MODELOS PARA IDENTIFICAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	29
<b>2.5.1. OCAI - <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> .....</b>	<b>34</b>
<i>2.5.1.1 Tipos de cultura identificados através do OCAI aliado ao CVF .....</i>	<i>37</i>
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	41
3.2. ESTUDO DE CASO .....	42
<b>4. APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>45</b>
4.1. PLANO DA PESQUISA .....	45
4.2. DESIGN DA PESQUISA.....	46
<b>4.3.1. Universo e amostra .....</b>	<b>46</b>
4.4. COLETA DE DADOS .....	49
<b>5. ANÁLISES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
5.1. PERFIL DOS RESPONDENTES .....	51
5.2. PONTUAÇÃO OCAI.....	56

<b>5.2.1. Resultado amostra docentes .....</b>	<b>57</b>
<b>5.2.2. Resultado amostra servidores técnico administrativos.....</b>	<b>59</b>
<b>5.2.3. Resultado amostra geral .....</b>	<b>61</b>
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>66</b>
<b>6.1. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO E INFORMAÇÕES INICIAIS FORMULÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO A – PARECER FINAL COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....</b>	<b>75</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional forma-se pelo conjunto de hábitos e crenças compartilhados, criados por normas, valores, atitudes e expectativas dos membros de uma organização. Diz respeito ao modo de pensar e agir dentro da instituição, representando a percepção de seus gestores e colaboradores. Mais do que representar a mentalidade que predomina na organização, a cultura organizacional é uma forma de interpretação interna e forma uma modelagem para lidar com questões organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Considerada como elemento de comunicação, a cultura é capaz de ocultar e promover as relações de poder dentro da organização. Pires e Macêdo (2006) destacam que as pessoas são essencialmente membros de cultura; elemento este que propicia que a natureza seja modificada e os povos diferenciados através de suas manifestações, inovações, invenções e artifícios usados na resolução de seus problemas.

Ao estudar a cultura das organizações, há um risco de se levantar questões que até então estão ocultas e ignoradas, e por isso este estudo requer cuidado e sensibilidade. No caso de instituições públicas, o cuidado deve ser redobrado devido ao envolvimento de questões políticas, mudanças de gestão, e outros fatores que extrapolam os costumes dos colaboradores (NEPOMUCENO *et al*, 2021). Mas, segundo Tharp (2009), é de extrema importância estudar e entender a cultura específica das organizações, consideradas como grupos sociais, de forma a análise e compreender seu funcionamento organizacional.

Embora seja mais complexo, algumas organizações públicas vêm tomando consciência sobre a necessidade de mudanças em seus aspectos culturais e considerando a ideia de que poderão ter maior sucesso e produtividade por meio de uma cultura organizacional que apoia e considera o valor do funcionário. Gonçalves, Da Silva e Oliveira (2021) mencionam que a adoção de práticas de gestão de pessoas voltadas para a valorização do capital humano, tornam-se um meio de enfrentamento aos desafios de competitividade apresentados diariamente pelo mercado.

Dessa forma, faz-se extremamente importante e interessante a identificação da cultura organizacional desses tipos de organizações com base na percepção de seus colaboradores e os contrastes existentes entre elas, como forma de entender se o comportamento da instituição está alinhado e direcionado ao alcance dos objetivos das instituições através da cultura.



## 1.1. JUSTIFICATIVA

Cameron & Freeman (1991) através de um estudo sobre algumas dimensões da cultura organizacional, concluíram que o tipo de cultura de uma organização é um grande determinante para a eficácia organizacional. Aluko (2003) complementa na mesma linha, citando que existe uma relação direta entre desempenho de colaboradores e cultura organizacional, e que o motivo de muitas vezes a organização não obter sucesso no trabalho em equipe pode ser devido à uma cultura fraca. Para o autor, uma cultura fraca na organização pode ocasionar em falta de adaptabilidade e de envolvimento.

Em termos de cultura organizacional de uma instituição de ensino superior, considera-se que este tipo de organização é um sistema auto-organizado que objetiva o conhecimento e aprendizagem, e atua como balizador das relações de naturezas diversas, como as internas entre direção, servidores, professores e alunos; externas com *ex* e futuros alunos, seus pais, fornecedores e outras instituições de ensino (BATHIA e BATHIA, 2019). Tendo em vista toda a complexidade e pluralidade que envolve estas relações, é imprescindível o estudo da cultura organizacional deste tipo de organização através da percepção e engajamento de seus atores principais.

Considerando o exposto, esta pesquisa foi feita no intuito de contribuir com o conhecimento da instituição estudada quanto à sua cultura organizacional existente conforme percepção de seus colaboradores, e qual a cultura organizacional é a desejada por eles, para que a instituição tenha um ambiente melhor.

Espera-se com o resultado do trabalho, contribuir com a instituição em questão, quanto ao fornecimento de informações científicas e de relevância para a construção de possíveis estratégias de melhoria dentro do órgão.

## 1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Com base no contexto apresentado e considerando a importância e relevância do assunto na literatura, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa para o trabalho:

Qual a cultura organizacional de um campus de uma universidade federal, conforme a percepção dos servidores e professores que lá trabalham, e qual a cultura desejada por eles?

### 1.3. OBJETIVOS

Nas seções a seguir estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação.

#### 1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação consiste em diagnosticar e analisar, conforme a percepção dos servidores e professores, a cultura organizacional de um Campus fora de sede de uma Universidade Federal mineira.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

Para se cumprir o objetivo geral, este foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Aplicar o Instrumento OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument* para mensuração da cultura da organização;
- Identificar e analisar através da percepção dos servidores e professores, a cultura organizacional existente atualmente na instituição;
- Identificar e analisar a cultura organizacional institucional desejada pelos servidores e professores;
- Traçar um paralelo entre a cultura existente atualmente e a desejada pelos participantes da pesquisa.

### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em 6 capítulos. O primeiro capítulo abordou o contexto da pesquisa, sua introdução e justificativas, questão de pesquisa e objetivos. O capítulo 2 abordará uma revisão de literatura sobre os conceitos principais relevantes ao entendimento e embasamento do trabalho. O capítulo 3 explicará o método de pesquisa utilizado para realização do trabalho e posteriormente no capítulo 4 será explicada como ocorreu a aplicação do estudo. O capítulo 5 apresenta e discute os resultados encontrados na pesquisa. Por fim, no

6º e último capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho e sugestões de pesquisas futuras, seguidas das referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional forma-se pelo conjunto de hábitos e crenças compartilhados, criados por normas, valores, atitudes e expectativas dos membros da organização. Diz respeito ao modo de pensar e agir dentro de uma instituição, representando a percepção de seus gestores e colaboradores. Mais do que representar a mentalidade que predomina na organização, a cultura organizacional é uma forma de interpretação interna e forma uma modelagem para lidar com questões organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Schein (1992) aborda a cultura organizacional como as ideias básicas que são compartilhadas pelos integrantes da organização, mostrando a imagem que ela tem de si e do ambiente. A cultura organizacional pode ser percebida através das experiências vividas por um grupo de pessoas que ao longo do tempo vão imprimindo nele uma espécie de visão compartilhada do que vivem e fazem. Com a repetição das experiências, elas se interiorizam e são legitimadas pelos membros. A isso também se refere a abordagem de Zago (2013), que diz que uma cultura organizacional se torna única quando delimita-se por questões individuais de seus membros e de como se inserem no meio.

Pires e Macedo (2006) dizem que as organizações são compreendidas dentro de ambientes, havendo entre eles interações e influências constantes. Assim, seus membros são agentes responsáveis por esta troca que ocorre de forma constante, e tem seus valores como componentes para a formação da cultura de uma organização.

Para conceituar a cultura organizacional, Hofstede (1997) faz analogia ao conceito de *software* mental ou programação mental, em que cada uma funciona e interage de sua maneira, conforme seu contexto e particularidades. Segundo o autor, o acesso a este “*software* coletivo” é permitido apenas aos integrantes daquela organização, devido à cultura compartilhada entre eles, que neste cenário pode ser considerada como a “senha de acesso” ao software. Esta “senha” só pode ser utilizada se existir um entendimento dos significados dos símbolos e todos os elementos presentes. É ilegítimo e ineficaz tentar realizar a instalação de outro *software* coletivo, o que significa a dificuldade para reprogramar uma cultura já instituída e que embora em constante movimento, é moldada em torno de um ponto central já estabelecido por variáveis como tempo e história. Qualquer tentativa de interferência mais robusta pode ocasionar em polarização e desordem, com consequências imprevisíveis.

A manifestação mais óbvia da cultura é o comportamento explícito de seus membros dentro da organização. A interação entre as pessoas, a tolerância e o incentivo à inovação são uns dos sinais de como se manifesta essa cultura (CAMERON E QUINN, 2011).

Cameron e Quinn (2011) citam que em uma só organização pode haver diversos tipos de cultura presentes. Internamente, existem diversas subunidades com culturas próprias e elementos únicos, mas que apresentam elementos comuns da organização como um todo. Assemelha-se a um holograma, onde pode-se observar características de toda a imagem em cada elemento da figura. Cacciattolo (2014) compartilha deste pensamento e ainda complementa que subculturas podem ser sobrepostas e criar conflitos entre si.

Pode acontecer de haver um certo conflito entre os conceitos de cultura e clima organizacional. É importante verificar que há distinção entre eles: Reichers e Schneider (1990) aborda que o clima diz respeito às atitudes, percepções temporárias e sentimentos dos indivíduos, e pode mudar a qualquer momento. Já a cultura é algo duradouro e que geralmente demanda tempo para mudar.

A cultura organizacional é fruto de aprendizagem conjunta e só é vista onde há uma coletividade bem definida e com histórias de relevância. Schein (1992) diz ainda que a cultura organizacional inicia quando alguém reúne em torno de uma nova ideia, pessoas que ali acreditam e estão dispostas a trabalhar na realização daquilo. Dessa forma, outros integrantes se juntam e uma nova história comum é iniciada.

Segundo Machado, Maranhão e Pereira (2016), Schein merece destaque em seus trabalhos como autor da área e enfatizam que sua definição de cultura organizacional é a mais difundida pela literatura.

A mais popular definição sobre cultura é a de Schein (2010, p. 18), que diz que: “Cultura organizacional é o padrão de suposições básicas que um grupo inventou ou descobriu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. O autor reforça que a cultura decorre da interação entre os participantes de um grupo que é promovida através de atos de liderança, abrangendo rotinas, normas e regras de orientação ao comportamento. Shein (2004) diz que uma cultura forte é traduzida em uma organização mais eficaz.

Claver *et al.* (2001) corroboram com a definição de Schein, acrescentando que a cultura organizacional descreve a maneira de agir de uma organização, diante da gestão interna e

externa entre todos os envolvidos: clientes, fornecedores, gestores e meio ambiente. Em contribuição, Pérez e Rodríguez (2016) destacam que a cultura organizacional está relacionada à gestão do conhecimento como um todo, em que é estimulado o compartilhamento de informações e o bom desempenho é valorizado, de forma que os colaboradores estejam comprometidos com a organização e sintam-se motivados para a realização de suas atividades. Segundo Usman (2019), quanto mais a cultura é entendida e implementada pelos colaboradores da organização, mais importante ela se torna.

Para Chiavenato (2010), a cultura pode ser refletida como um iceberg, conforme apresentado na Figura 1, em que apenas parte dos aspectos fica acima da água de forma visível e a maior parte fica submersa, oculta da visão das pessoas. Alguns aspectos formais da cultura organizacional podem ser mais facilmente percebidos, como métodos, objetivos e estrutura organizacional. Os aspectos considerados informais, como percepções, sentimentos, atitudes e valores são geralmente ocultos e de mais difícil compreensão e possibilidade de mudança e transformação. Cameron e Quinn (2011) complementam afirmando que a dificuldade de avaliar uma cultura organizacional pode ser explicada pela sua subjetividade e abstração.

Figura 1 - O iceberg da Cultura de Chiavenato



Fonte: Chiavenato (2010)

Na literatura são difundidos diversos conceitos e ideias sobre a cultura organizacional, sob a ótica de diferentes autores (MACHADO, MARANHÃO e PEREIRA, 2016). Dessa forma, considerando a não unanimidade das percepções dos estudiosos e a complexidade do tema, muitos instrumentos e modelos são propostos como ferramenta de medição e análise da cultura nos diferentes tipos de organizações (CALISKAN e ZHU, 2021).

## 2.2. IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre cultura organizacional tiveram início a partir do momento em que as organizações passaram a abordar de forma mais frequente e direta o comportamento de seus colaboradores durante o trabalho, como forma de estudo dessas manifestações sociais, que acabam por estabelecer e entranhar uma essência na organização (CARVALHO e RONCHI, 2005; ALMEIDA, IRBER e SOUZA, 2013). De acordo com Tayeb (1996), o tema tem sido investigado e estudado já há alguns anos devido à clareza de sua importância nas organizações.

Segundo Cameron e Quinn (2011), durante muito tempo a cultura organizacional como fator de importância perante o desempenho organizacional, foi ignorada por englobar os valores, pressupostos, memórias, expectativas e definições existentes na organização, ou seja, a representação de como as coisas ocorrem no ambiente. Para eles, a Cultura organizacional é a retratação de uma ideologia destacante entre os integrantes, que fornece identidade aos funcionários, orientando-os a como viver na organização através de diretrizes não escritas ou não ditas. A cultura organizacional tem influência no equilíbrio do sistema social que os rodeia. Em complemento, Cameron e Quinn (2011) reforçam que a cultura é desconhecida pelas pessoas até que elas experimentem uma diferente ou até que ela seja evidenciada através de um modelo, por exemplo. Por este motivo, a cultura organizacional foi esquecida por vários gestores e pesquisadores por bastante tempo.

Em um dos estudos mais antigos que foram encontrados sobre o tema, Margulies (1969) abordou que a cultura é capaz de afetar e determinar o homem, assim como ele também pode moldá-la e determiná-la. Para o autor, a cultura pode ser descrita como um mecanismo criado pelo ser humano em função de sua necessidade de adaptação ao ambiente no qual está inserido e assim, a mudança de uma cultura é determinada pelo nível de satisfação proporcionada por ela aos envolvidos, que são também capazes de exercer uma influência reversa em função disto.

Segundo Hines *et al.* (1992), é equivocado pensar que os problemas decorrentes das atividades desenvolvidas nas organizações e no ambiente de trabalho são devido à incompetência profissional, pois provavelmente acontecem pela dificuldade de convivência, convívio e adaptação a ideias, atitudes e estratégias de outras pessoas, que possuem culturas distintas.

Em estudo realizado recentemente sobre a percepção de cultura organizacional numa instituição de ensino superior da Polônia, os autores Cieciora *et al.* (2021), concluíram que independentemente do tipo de trabalho executado nas IES – Instituições de ensino superior, tanto na Polônia quanto ao redor do mundo, os funcionários desses tipos de organização não têm clareza quanto às exigências que são cada vez maiores e tem problemas para enxergar essas exigências traduzidas na cultura organizacional universitária. Através deste trabalho sobre a cultura organizacional eles verificaram que tanto os professores quanto os servidores administrativos almejavam uma cultura organizacional focada em cooperação, tomada de decisão em equipe e lealdade, com um ambiente de trabalho agradável, amigável e com segurança. Através destas informações encontradas, os autores acreditam que com o estudo da cultura organizacional, a gestão das IES pode pensar em ações voltadas à melhoria das práticas



de trabalho no ambiente das Universidades, na comunicação interna entre professores e técnicos, e buscar alternativas de aumento da eficiência e qualidade do local de trabalho, o que só traz benefícios a qualquer organização.

No Brasil, também numa instituição de ensino superior, foi realizada por Menezes e Cirqueira (2019) no estado do Tocantins, uma pesquisa no intuito de identificar a cultura da organização através do OCAI - *Organizational culture assessment instrument*. As autoras aplicaram o questionário aos professores e servidores administrativos e obtiveram resultados que indicaram significativa discrepância entre a cultura percebida atualmente e a desejada pelos respondentes, o que sugeriu a necessidade de mudança e fortalecimento de cultura na organização. Menezes e Cirqueira (2019) salientaram a relação direta entre cultura organizacional e clima, e abordaram que nessa perspectiva pode haver conflitos organizacionais que prejudiquem o desenvolvimento e crescimento da organização, caso a cultura organizacional não esteja difundida e internalizada entre os membros.

### 2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

Considerando com um olhar mais social no meio organizacional, Dias (2013) compreende as organizações como culturas e as subdivide conforme o setor, sendo a cultura do setor privado, a do setor público e do terceiro setor.

O mesmo autor diz que cada uma destas organizações tem sua cultura própria, que é oriunda da cultura do país no qual a organização pertence e dos principais valores compartilhados pelos membros integrantes. Em contrapartida, também Dias (2013) destaca que muitos valores aparecem através da organização, devido a sua história, seu desenvolvimento e maneira de fazer as coisas, sendo determinantes para uma filosofia interna e interferindo diretamente no comportamento de seus membros.

Costa (2014) indica alguns ritos organizacionais que estimulam os valores que devem ser desempenhados e estabelecidos, conforme o que a organização sugere e espera. A autora diz que a cultura organizacional já se inicia através de aspectos característicos dos fundadores da organização, como seus valores e influência cultural de sua origem. Em vista disso, o ambiente físico, o produto ou serviço ofertados, clima organizacional e localização geográfica, são considerados como grandes influenciadores da cultura organizacional.

Conforme Pires e Macedo (2006), as instituições públicas apresentam características semelhantes aos demais tipos de organizações, salvo algumas particularidades existentes, como

apego às regras, rotinas e ao poder; paternalismo nas relações, supervalorização da hierarquia, entre outras. Estas especificidades são de suma importância para a determinação dos processos e funcionamento internos, na geração das crenças e valores organizacionais e na exposição à inovação e mudanças dentro da organização.

Não é possível ignorar o fato de que a cultura tende a ser continuada e suas transformações só podem ocorrer através de uma sistemática de construção conjunta por todos os membros de uma organização (PIRES e MACEDO, 2006). Costa (2014) salienta a burocracia como item característico deste tipo de organização, mas reconhece que a visão conservadora da cultura organizacional em instituições públicas vem mudando ao longo do tempo.

Pires e Macedo (2006) destacam que a burocracia que permeia o funcionamento das organizações públicas traz complexidade a suas atividades e devido aos regulamentos instituídos hierarquicamente pelo estado, é geralmente praticada em todas as organizações deste gênero. Com isso, a forma e as condições para realização do trabalho nestes órgãos são padronizadas, em que os trabalhadores são vistos em situações igualitárias perante a autoridade externa dos administradores do setor público, o que tende à centralização das decisões.

Alguns comportamentos são evidenciados por Carbone (2000) como sendo “traços indesejáveis” culturalmente encontrados no serviço público, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Traços indesejáveis do administrador público brasileiro

Quadro 1  
**Traços indesejáveis do administrador público brasileiro**

Aspecto	Comportamento
Ambiente externo	▼ Desconhecimento
	▼ Desinteresse
	▼ Permeabilidade excessiva a pressões externas
Ambiente negocial	▼ Ausência de competitividade e de visão de mercado
	▼ Paternalismo nas relações
	▼ Não-aproveitamento de oportunidades
Ambiente interno	▼ Visão sectária
	▼ Ausência de articulações produtivas
	▼ Não aproveitamento de oportunidades
Decisões	▼ Medo
	▼ Falta de ousadia
	▼ Falta de comprometimento
Burocracia	▼ Apego às regras e rotinas
Hierarquia	▼ Supervalorização da hierarquia
Poder	▼ Apego ao poder
	▼ Luta autofágica por espaços
Gerência de RH	▼ Despreparo
	▼ Autoritarismo
	▼ Paternalismo
	▼ Descompromisso com a formação profissional
Cultura	▼ Apego ao passado, tradicionalismo como defesa frente a mudanças

Fonte: Carbone (2000)

Carbone (2000) ainda reforça que na possibilidade de destacar itens de sucesso dentro do setor público, estes seriam distantes de traços relacionados a empreendedorismo, inovação, ousadia ou competência técnica. Na contramão destes atributos, o autor diz que a capacidade de conciliar interesses, gerenciar conflitos e manter aparências são de grande valor no homem público, e além disso, grandes virtudes podem ser encontradas nos administradores públicos brasileiros, desde que haja esforço na identificação destes valores para impulsioná-los.

Para Carbone (2000) uma mudança no comportamento alheio só é possível quando se conhece e entende com clareza o funcionamento das ações dos membros de uma organização, e destaca também algumas características consideradas como obstáculos para mudanças, existentes nas organizações públicas:

- Burocratismo: controle excessivo de procedimentos, ocasionando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- Autoritarismo/centralização: verticalização da estrutura hierárquica e centralização dos processos decisórios;

- Aversão à inovação e empreendedorismo: ausência de comportamento empreendedor e inovador para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- Paternalismo: alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- Interesse em vantagens: constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- Reformismo: desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Carneiro *et al.* (2020) abordam que considerando esta complexidade burocrática que envolve o funcionamento das instituições públicas, pode-se verificar certa tendência à centralização das decisões à uma figura externa ao órgão e à padronização da organização do trabalho, desconsiderando a relação entre as atividades do trabalho e os valores individuais.

#### 2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES

As Universidades têm sua definição pela Lei de Diretrizes e bases da educação brasileira como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (Lei de Diretrizes básicas da educação, Lei no 9.394/1996 p. 37). Sendo essas atividades indissociáveis e considerando o abrangente conhecimento humano, percebe-se a grande complexidade intrínseca envolvendo as Universidades (BRASIL, 1996).

Tendo seu enquadramento como organizações burocráticas do estado, as universidades públicas estão sujeitas à estrutura burocrática pertencente aos órgãos públicos, mas se diferem das demais organizações do tipo em alguns aspectos (JARZABKOWKI e FENTON, 2006).

Neste contexto, Pereira (1996) considera que, a superação dos impasses burocráticos e objeções característicos da administração pública é um grande desafio para a gestão universitária, no intuito da busca constante da eficiência no gerenciamento das diferenças entre os interesses institucionais e dos grupos (JARZABKOWSKI e FENTON, 2006).

Considerando um modelo político, Baldrige (1971) pontua que a universidade é formada por grupos de diferentes interesses e valores, consequentes de fatores sociais em

conjunturas diversas e que ao associar-se em prol da articulação de interesses, resolve questões políticas, mas assim cria novos conflitos por retroalimentação.

Fralinger e Olson (2007) declaram que a cultura universitária pode ser percebida como a personalidade de uma organização, em que através da análise de diversos fatores como interações dos alunos, instalações da instituição, construção de seus ambientes e até a forma de vestir dos alunos, é possível entender um pouco daquela cultura. Para os gestores institucionais está cada vez mais clara a importância da cultura no funcionamento e desenvolvimento das instituições de ensino superior.

Coleta e Coleta (2007) desenvolveram um trabalho abordando semelhanças e diferenças entre as culturas organizacionais e avaliação das instituições de ensino superior. O estudo considerou oito fatores da cultura organizacional, identificados em estudos anteriores em organizações empresariais: distância hierárquica; controle da incerteza; individualismo; masculinidade; assertividade; orientação para a realização; orientação para o futuro e orientação para a afiliação, e identificou a presença e variabilidade desses fatores nas 14 instituições de educação superior pesquisadas, confirmando uma possível universalidade destes, que poderiam então ser encontrados em diferentes lugares e classes de instituições.

Através dos resultados encontrados pelos autores, Coleta e Coleta (2007) mostraram diferenças significativas entre as classes de IES, correlações negativas entre as avaliações e os fatores distância do poder, individualismo e masculinidade, e correlações positivas entre as avaliações e o controle da incerteza, assertividade, orientação para o futuro, orientação para a realização e orientação para a afiliação.

Foi também destacado por Coleta e Coleta (2007), a associação negativa realizada pelos docentes entre o fator individualismo e as qualidades da instituição. Esta combinação pode ser associada ao “jeitinho brasileiro”, à inclinação ao descumprimento de leis, normas e responsabilidades, à aceitação de níveis baixos de qualidade nos produtos e serviços e ainda o desrespeito aos direitos individuais e a crença de que se deve aceitar as coisas e os demais como são, mesmo em situações que comprometem todo o funcionamento das empresas, das instituições e da sociedade brasileira. O estudo mostrou que embora seja esperado das instituições universitárias que elas sejam um modelo para formação de indivíduos e profissionais precursores das transformações da sociedade, foi reproduzido em seu interior um mesmo padrão cultural da sociedade em geral.

Os resultados da pesquisa realizada por Coleta e Coleta (2007) indicaram que a categorização de uma IES (seja como universidade, centro universitário ou faculdade), acarreta

a apresentação de um padrão de cultura organizacional, de valores, de práticas acadêmicas e administrativas, relativas ao grupo a que pertence, mesmo que possam ser identificadas diferenças entre instituições de uma mesma categoria.

Schünke e Giongo (2018) dizem que a cultura organizacional pautada nas relações políticas e clientelistas causa falta de reconhecimento por parte da gestão, mesmo que haja gratificações financeiras. Dessa forma, os servidores também sentem a desvalorização e a falta de reconhecimento por parte da sociedade. Verifica-se nestes casos, que os interesses que estão em jogo não são os públicos, mas sim os individuais, e a máquina pública é utilizada como meio para a manutenção e perpetuação do poder político.

Kai, Lourenço e Fernandes (2020) realizaram um estudo buscando identificar e analisar os significados que os elementos da cultura organizacional têm para os docentes do ensino superior em IES públicas e privadas, em seus processos de envelhecimento nas carreiras enquanto professores, já que segundo Paz *et al.* (2020), a cultura tem poder e influência sobre a qualidade de vida e bem-estar organizacional. No meio acadêmico os elementos da cultura organizacional podem retratar uma valorização ou indiferença quanto aos docentes no processo de envelhecimento na carreira. As análises ocorreram através dos seguintes elementos da cultura organizacional: valores, normas e regras, comunicação, ritos, rituais e cerimônias, estórias e sagas, heróis e mitos, crenças e tabus.

Foi concluído por Kai, Lourenço e Fernandes (2020) que, baseado nos elementos culturais utilizados na análise, fatores como valores, normas, comunicação, ritos, cerimônias e crenças se diferenciam entre a IES pública e a IES privada, e elementos como heróis e mitos; estórias, e tabus apresentaram semelhanças entre as duas instituições.

O estudo realizado pelos autores acima mencionados reforça a necessidade de que os gestores, principalmente de instituições de ensino, atentem-se a esta realidade acerca da influência da cultura organizacional na carreira dos docentes, e que futuramente possam ser realizados estudos voltados também aos técnicos administrativos das instituições, verificando se os elementos para este público serão os mesmos encontrados através dos docentes.

## 2.5. MODELOS PARA IDENTIFICAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo dos anos, com os estudos direcionados à cultura organizacional, diversos modelos para avaliação e mensuração de cultura organizacional foram desenvolvidos.

Charles Handy (1993) criou um modelo baseado em 4 tipos de cultura, mencionando que cada uma delas é compatível com locais e personalidades diferentes, e devido a estas particularidades, não há uma “receita” que funcione a todas.

Para Sporn (1999), o estudo da cultura organizacional deu-se considerando dois aspectos: forte e fraco. A cultura universitária forte diz respeito aos valores compartilhados e às normas fortes, e a fraca é definida pela discrepância sobre quais são os principais valores e pela falta de normas. Schein (2010) reforça que a homogeneidade dos membros do grupo pode apontar a força daquela cultura, e várias pesquisas existentes sobre a força da cultura sugeriram que culturas vastamente difundidas e compartilhadas (fortes) estão positivamente relacionadas ao sucesso da organização (DEAL e KENNEDY, 1982). Nesta direção, Hofstede (1997) afirma que o centro da cultura de uma organização é formado pelas percepções que são partilhadas, em relação às práticas diárias existentes.

Bathia e Bathia (2019) desenvolveram um estudo em busca da melhor ferramenta de medição da percepção de cultura organizacional em instituições de ensino superior. Os autores buscaram através da literatura os instrumentos capazes de identificar a cultura deste tipo de organização, por meio da percepção de sua comunidade interna, e sugeriram o mais adequado ao ensino superior.

Bhatia e Bhatia (2019) encontraram ainda em seu estudo quatro modelos que podem ser considerados para realização de estudos empíricos sobre a cultura organizacional no ensino superior, conforme será apresentado a seguir:

- **Cultura OCTAPACE de Udai Pareek (2002)**

O modelo de Udai Pareek (2002), propõe 8 (*OCTA*) passos (*PACE*) para a elaboração dos valores centrais da organização, no intuito de identificar se os mesmos estão prevalecendo internamente. Os oito passos (ou dimensões) são:

- Abertura: indica o nível de autonomia dos servidores para dar e receber ideias, sugestões, feedback e expressar seus sentimentos;
- Confrontação: forma de enfrentamento dos problemas e trabalho em conjunto para resolução;
- Confiança: confidencialidade das informações e entre os funcionários;
- Autenticidade: aceitação e reconhecimento dos sentimentos de cada um dentro da organização;

- Pró-ação: iniciativa na realização de atividades, antecipação de problemas e das necessidades do futuro;
- Autonomia: possibilidade de ter a liberdade de agir de forma independente sem medos;
- Colaboração: auxílio de uns aos outros, partilha de preocupações em busca de uma solução a ser alcançada em conjunto;
- Experimentação: desenvolvimento e incentivo à inovação e novas abordagens para resolução de problemas.

Na Índia, onde ocorreu o estudo de Bhatia e Bhatia (2019) foi constatado que o modelo OCTAPACE é usado em grande parte dos estudos do país que visam o estudo da cultura organizacional em diferentes setores, inclusive no ensino superior.

- **Modelo de cultura organizacional de Denison (1995)**

O modelo tem o objetivo de diagnosticar a cultura organizacional através de quatro características da organização, que segundo o autor são capazes de resumir as crenças e valores centrais da instituição: envolvimento, adaptabilidade, consistência e missão. Estes quatro tipos de cultura avaliam doze índices através de 60 itens diferentes. O modelo foi criado com foco em negócios e utiliza essa linguagem, mas não apresenta limitações de uso numa abordagem acadêmica.

Denison *et al.* (2013) citam que embora haja dificuldade na medição destes profundos níveis da cultura organizacional, eles são capazes de dar suporte à explicação da origem do comportamento e da ação. Para Denison *et al.* (2013), a coerência para manter uma organização unida são as crenças e pressupostos sobre a organização e tudo que a envolve, como clientes, mercado, dentre outros.

- **Instrumento OCAI proposto por Cameron e Quinn (2011)**

O OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) é uma das ferramentas mais utilizadas para estudar a cultura organizacional no que tange à qualidade, inovação, saúde física, sucesso educacional e docente, e é focado em alguns atributos centrais que através dos quais é



possível refletir a cultura de uma organização, definidas em 4 perfis conforme Cameron e Quinn (2011): Cultura de clã, cultura de adocracia, cultura de mercado e cultura de hierarquia.

Pela proposta dos autores, através da identificação e avaliação dos atributos características dominantes, liderança organizacional, gestão de funcionários, coesão (união) organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso é possível identificar a cultura de uma organização. Cameron e Quinn (2011) citam que estas 6 dimensões conseguem representar todos os pressupostos básicos e padrões referentes aos fundamentos da cultura, e reforça que este instrumento pode ser usado também em duas etapas, para identificação da cultura atual e da cultura preferida, buscando um direcionamento para desenvolver uma cultura melhor na organização.

- **As dimensões Culturais de Hofstede (2010)**

Hofstede (2010) desenvolveu a teoria das dimensões culturais através de um trabalho feito com os funcionários da IBM de diversos países em 1960 e 1970, que visava o entendimento de como uma mesma gestão gerava resultados tão diferentes em unidades diversas da empresa. Foram inicialmente propostas quatro dimensões através das quais os valores culturais pudessem ser analisados:

- Individualismo-coletivismo;
- Aversão à incertezas;
- Distância do poder;
- Masculinidade x feminilidade.

Posteriormente, foram adicionadas mais duas dimensões culturais ao modelo, totalizando seis:

- Indulgência x restrição;
- Orientação de curto ou longo prazo.

Para Hofstede (1983), sua pesquisa tinha como objetivos o desenvolvimento de uma terminologia bem fundamentada e de fácil aceitação; e a análise de dados coletados de forma bem definida sobre uma quantidade expressiva de culturas, trazendo maior confiabilidade.

Porém, o grande número de trabalhos posteriormente realizados com base nas dimensões propostas por Hofstede não o isentou do recebimento de críticas. Para cada uma das críticas recebidas, o autor apresentou argumentos bem fundamentados e publicados em seus

trabalhos. Todavia, apesar disso deve-se reconhecer a aplicabilidade e facilidade de entendimento dos resultados oriundos do uso das dimensões propostas por Hofstede.

Após a abordagem dos 4 modelos descritos, Bhatia e Bhatia (2019) concluíram que cada modelo tem sua aplicabilidade e foco distintos. Sobre o modelo proposto por Pareek (2002), os autores verificaram que ressalta mais os valores e processos e é mais identificado no sistema indiano. O modelo cultural de Denison (1995) é mais amplo e abrange diversos aspectos, sendo mais aplicado em estudos empresariais. O modelo de Hofstede (2010) tem uma ênfase nas questões transculturais e pode, num contexto global, ser mais aplicável no estudo de cultura no ensino superior. Mas, o modelo OCAI de Cameron e Quinn (2011) foi considerado o mais compatível e adequado para utilização no ensino superior por sua melhor aplicabilidade em diferentes países em relação aos demais modelos encontrados.

A seguir, é possível visualizar de forma clara os 4 modelos abordados por Bhatia e Bhatia (2019):

Quadro 2 - Modelos para identificação de cultura organizacional

<b>MODELO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DIMENSÕES AVALIADAS</b>
Cultura OCTAPACE (8 passos)	Udai Pareek (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura</li> <li>- Confrontação</li> <li>- Confiança</li> <li>- Autenticidade</li> <li>- Pró ação</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Colaboração</li> <li>- Experimentação</li> </ul>
Modelo de Cultura Organizacional de Denison	Denison (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento</li> <li>- Adaptabilidade</li> <li>- Consistência</li> <li>- Missão</li> </ul>
OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> )	Cameron e Quinn (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características dominantes</li> <li>- Gestão de funcionários</li> <li>- Coesão organizacional</li> <li>- Ênfase estratégica</li> <li>- Critérios de sucesso</li> </ul>
Dimensões culturais de Hofstede	Hofstede (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualismo-coletivismo</li> <li>- Aversão à incertezas</li> <li>- Distância do poder</li> <li>- Masculinidade x feminilidade</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indulgência x restrição</li> <li>- Orientação de curto ou longo prazo</li> </ul>
--	--	---

Fonte: Adaptado de Bhatia e Bhatia (2019)

### 2.5.1. OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*

O OCAI é um instrumento criado para ajudar na identificação da cultura atual de uma organização, e pode também ser utilizado na descoberta da cultura que é desejada e esperada pelos membros da organização para que ela tenha um melhor desempenho no futuro. De acordo com Cameron e Quinn (2011), o instrumento de avaliação da cultura organizacional - OCAI tem como objetivo avaliar 6 dimensões determinantes da cultura organizacional:

1. Quais são as características dominantes da organização;
2. O estilo de abordagem de liderança organizacional existente;
3. Gestão de funcionários: como é o ambiente de trabalho e como os colaboradores são tratados;
4. Coesão organizacional: os mecanismos que mantém a organização unida;
5. Ênfase estratégica: de que forma é feita a condução das estratégias dentro da organização;
6. Critérios de sucesso: como as conquistas são celebradas e recompensadas e como as vitórias são definidas.

Estas questões avaliadas, através do OCAI, são capazes de demonstrar valores culturais básicos e pressupostos implícitos sobre o funcionamento da organização.

Os autores criadores do modelo explicam que embora as seis dimensões não sejam tão abrangentes, elas refletem os pressupostos básicos, padrões de interação e a direção organizacional que categorizam os fundamentos da cultura (CAMERON e ETTINGTON, 1988). Na utilização da ferramenta não há respostas certas ou erradas, assim como o julgamento de uma cultura ou outra. Cada instituição será retratada através de diferentes respostas aos itens propostos.

De acordo com Bhatia e Bhatia (2019), o instrumento OCAI já foi utilizado e aplicado com melhor aceitação do que os outros modelos em instituições de ensino superior de diferentes países, o que convalida a conclusão dos autores. Cameron e Quinn (2011) expõem que o modelo

OCAI é de grande popularidade, sendo utilizado em várias esferas e tipos de organizações com finalidades distintas, o que demonstra sua consistência e eficácia da aplicabilidade.

Foi comprovado que, nos últimos 20 anos, o OCAI foi utilizado com grande frequência em pesquisas acadêmicas e inúmeras organizações em torno do mundo. Em revisão a publicações acadêmicas num espaço de 10 anos, foi possível constatar que mais de sessenta teses de doutorado estudaram a relação entre a cultura organizacional e outras variáveis organizacionais utilizando o OCAI. Trata-se de um instrumento capaz de não só avaliar precisamente a cultura organizacional, mas em alguns casos, o OCAI possibilitou criar relações entre a cultura e diversos indicadores de eficácia organizacional (CAMERON e QUINN, 2011).

Cameron e Quinn (2011) defendem que esta abordagem possui diversas vantagens aos gestores que desejam realizar um diagnóstico ou mudança da cultura organizacional, conforme descrito a seguir:

- Praticidade: identifica as principais dimensões da cultura que podem diferenciar as organizações
- Eficiência: o diagnóstico e estratégia de mudança podem ser realizados em pouco tempo;
- Envolvimento: o processo possibilita a participação de todos os membros, com foco principal nos atores responsáveis por estabelecimento de objetivos, reforço de valores e orientações;
- Facilidade de gerenciamento: todo o processo de diagnóstico e mudança pode ser feito pela equipe de gestão da própria organização, dispensando a necessidade de consultores ou especialistas externos.
- Confiabilidade: O processo além de fazer sentido aos integrantes considerados na organização, é apoiado por uma literatura ampla com base acadêmica comprovada.
- É considerado quantitativo e qualitativo: O OCAI é baseado numa medição quantitativa das principais dimensões culturais, e em métodos qualitativos, como histórias e símbolos que retratam o ambiente organizacional.

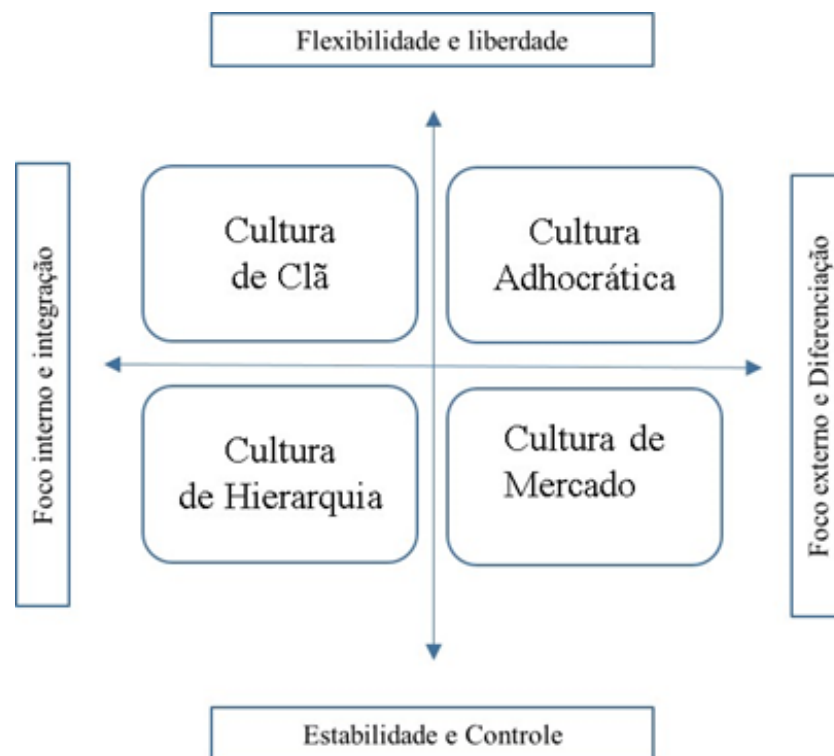
Considerando toda a amplitude e capacidade inclusiva que envolve a cultura organizacional, Cameron e Quinn (2011) explicam que o OCAI é baseado numa estrutura descrita como “*Competing Values Framework*” (CVF), em tradução livre “Estrutura de valores Concorrentes”, capaz de reunir questões úteis para verificação dos valores, suposições e forma

de pensar ou processar informações das pessoas. Os autores identificaram que anteriormente vários psicólogos propuseram individualmente métodos que são encontrados na estrutura.

O propósito de utilização da CVF é o diagnóstico da cultura organizacional. Assim como nenhum outro instrumento, a estrutura do CVF não é abrangente e nem pode ser considerada certa ou errada, mas é baseada em evidências empíricas, com validade e capacidade de organizar grande parte das dimensões propostas por diversos outros autores (CAMERON e QUINN, 2011).

Conforme explicado por Cameron e Quinn (2011), a Estrutura de Valores Competitivos surgiu a partir de estudos sobre os principais indicadores das organizações eficazes, em que perguntas chaves direcionadas são usadas para investigação. A realização de análise estatística de trinta e nove indicadores de efetividade descobertos por estudiosos da área, resultou em duas grandes dimensões de organização em quatro quadrantes: A cultura clã, a adocracia, a cultura de hierarquia e a de mercado. Estas dimensões, conforme é possível verificar na Figura 2, representam conjuntos distintos de indicadores de eficácia organizacional e definem os valores centrais que são julgados nas organizações.

Figura 2 - Tipos de cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011)

Os quatro valores centrais do CVF representam características concorrentes ou opostas, onde um eixo é sempre oposto ao eixo da outra extremidade. O superior esquerdo, destaca valores que tem foco interno, em oposição ao quadrante inferior direito que destacam um foco externo de controle. Seguindo a mesma linha, acontece com o quadrante superior direito e quadrante inferior esquerdo. Esta concorrência existente nos quadrantes são o motivo do nome “*Competing Values Framework*”, ou em livre tradução, estrutura de valores concorrentes.

No próximo tópico, é possível conhecer mais sobre a cultura constante em cada quadrante segundo as definições de Cameron e Quinn (2011).

### *2.5.1.1 Tipos de cultura identificados através do OCAI aliado ao CVF*

Cada quadrante foi rotulado como forma de distinção das características mais expressivas de cada cultura: clã, adocracia, mercado e hierarquia. Cameron e Quinn (2011) reforçam que esses nomes derivaram da literatura acadêmica construída ao longo dos anos sobre os valores associados às principais formas organizacionais desenvolvidas pela ciência, de onde são unidas as principais teorias sobre sucesso organizacional, papéis de liderança, qualidade organizacional e habilidades de gestão. Cada quadrante diz respeito aos elementos componentes de uma cultura organizacional: pressupostos, orientações e valores, tornando o OCAI, como um instrumento para diagnóstico da orientação que domina a organização com base em cada um destes tipos de cultura.

Os autores também propuseram alguns verbos de representação a cada um dos quadrantes, sendo o quadrante do clã rotulado como quadrante “colaborar”, o quadrante de adocracia como quadrante “criar”, o quadrante de mercado denominado também como quadrante “concorrer” e o de hierarquia rotulado como quadrante “controlar”.

A seguir, são descritas as características centrais referentes à cada quadrante e sua cultura.

#### **1. Cultura de hierarquia**

Este tipo de cultura é caracterizado pela formalidade num ambiente de trabalho bem estruturado, em que os procedimentos são padronizados e regem as atividades desenvolvidas

pelos funcionários. Na cultura baseada na hierarquia, existem gestores com boas atuações como coordenadores e que prezam pelo bom funcionamento da organização.

A estabilidade, eficiência e previsibilidade são itens de preocupação no longo prazo e as regras e políticas são responsáveis por manter a organização unida e coesa.

## **2. Cultura de mercado**

Tendo como os valores centrais a competitividade e a produtividade, a cultura de mercado trata de uma organização como se fosse um próprio mercado, com foco nas transações com o ambiente externo: clientes, fornecedores, contratados, sindicatos e reguladores. Este tipo de cultura atua numa dinâmica de competitividade por meio de trocas, vendas ou contratos com o meio externo, buscando sempre como maiores objetivos a lucratividade, destaque em seus nichos e a obtenção de resultados.

O local onde há uma cultura de mercado tem o trabalho orientado para resultados, em que os gestores são duros e exigentes. O foco em vencer é o que mantém a união desse tipo de organização.

## **3. Cultura do Clã**

Em uma cultura de clã, a organização tem como premissas a importância do trabalho em equipe e do desenvolvimento dos funcionários. Neste tipo de cultura a organização busca desenvolver um ambiente de trabalho humanizado, em que o maior objetivo da gestão é a capacitação dos colaboradores e criar meios para que haja sempre a participação dos mesmos, buscando lealdade e comprometimento.

Na cultura do clã existe um local de trabalho amigável, onde o compartilhamento entre as pessoas é uma constante, criando uma atmosfera bem “familiar” em que os líderes são considerados como grandes mentores. O sucesso destas organizações é medido pela preocupação com as pessoas e pelo clima interno existente, além da união da organização ser mantida pela lealdade e tradição. O nome clã vem pela semelhança como uma organização familiar, onde valores e objetivos são compartilhados. Ao contrário da cultura de hierarquia, a cultura de clã valoriza o trabalho em equipe e o envolvimento de funcionários nos processos.

O desenvolvimento individual é valorizado e buscado no longo prazo, e a participação, o consenso e o trabalho em equipe são de grande valor neste tipo de cultura.

#### 4. Cultura de Adocracia

Com a chegada da era da informação, esse tipo de organização foi nascendo no intuito de acompanhar e de adaptar melhor às mudanças e a aceleração existente nos novos tempos.

As premissas deste tipo de cultura a diferenciam das outras três, no que tange à preocupação com a inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, buscando sempre melhor preparo para o futuro. A valorização do empreendedorismo e a da criatividade são as tarefas principais e um dos maiores objetivos neste tipo de cultura é propiciar um ambiente de adaptabilidade e flexibilidade.

Diferentemente das culturas de mercado e de hierarquia, na cultura adocrática não há poder centralizado e relações de autoridade, há um ambiente de trabalho dinâmico e empreendedor, em que os membros estão constantemente arriscando. Os gestores são visionários e a união organizacional é mantida pelo engajamento com a inovação. O sucesso neste tipo de organização é medido pela criação de produtos e serviços diferenciados.

No Quadro 3 apresentado a seguir é possível visualizar algumas das características de maior destaque do tipo de cultura de cada quadrante:

Quadro 3 - Características principais de cada cultura

<p style="text-align: center;"><b>CULTURA DE CLÃ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lugar agradável de trabalhar</li> <li>- Líderes como mentores</li> <li>- Lealdade e tradição</li> <li>- Valorização do trabalho em equipe e da participação dos funcionários</li> <li>- Ênfase na valorização e desenvolvimento das pessoas</li> <li>- Preocupação com os indivíduos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CULTURA DE ADOCRACIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização empreendedora e criativa</li> <li>- Líderes inovadores e propensos ao risco</li> <li>- União através do compromisso à inovação</li> <li>- Ênfase no crescimento e aquisição de novos recursos</li> <li>- Incentivo à iniciativa individual e liberdade</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CULTURA DE HIERARQUIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente formal e estruturado</li> <li>- Trabalho baseado em procedimentos</li> <li>- Líderes que coordenam e organizam</li> <li>- Regras e políticas formais</li> <li>- Preocupação com estabilidade, previsibilidade e desempenho eficiente</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CULTURA DE MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização orientada para resultados</li> <li>- Preocupação com o trabalho</li> <li>- Gestores duros e exigentes</li> <li>- Foco em ações competitivas e alcance de metas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011)



Conforme Menezes e Cirqueira (2019), as dimensões avaliadas através do OCAI, bem como a visualização das culturas resultantes pelo instrumento, viabilizam a identificação da forma de atuação de uma organização e os valores destacados por ela.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem como finalidade abordar o método de estudo utilizado para a construção do presente trabalho, e suas respectivas características.

#### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa se caracteriza como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2002, p. 17). Dessa forma, uma pesquisa é realizada quando não se tem informações suficientes que seja capaz de responder a um determinado problema (GIL, 2002). E, por existir diversos tipos de problemas a serem resolvidos, a pesquisa pode ser classificada com base em sua abordagem, natureza, objetivos e procedimentos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

- Quanto à abordagem: considerando o instrumento utilizado para coleta e interpretação dos dados, em que são consideradas as pontuações atribuídas por cada respondente e, o objetivo de explicação e entendimento da realidade existente, pode-se dizer que a abordagem realizada na pesquisa é do tipo quantitativa e qualitativa, com características destes dois tipos. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão de uma organização ou grupo, assim como o trabalho em questão. Fonseca (2002) aborda que na pesquisa quantitativa são utilizados métodos de coleta bem definidos e estruturados, o que é claro na pesquisa realizada através do instrumento OCAI. O autor ainda complementa que, a utilização dos dois tipos de pesquisa (quantitativa e qualitativa) possibilita a obtenção de mais informações do que se utilizasse apenas um tipo de forma isolada.
- Quanto à natureza: neste aspecto, a pesquisa é do tipo aplicada, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) é um tipo que envolve verdades e interesses, buscando conhecimentos e informações para aplicação prática, sendo possível a resolução de problemas através destes.
- Quanto aos procedimentos: será utilizado na pesquisa um estudo de caso, que conforme Miguel *et al.* (2018), pode ser considerado um dos mais efetivos métodos de pesquisa na gestão de produção, auxiliando a desenvolver novas teorias. Embora com muitos desafios na condução de uma pesquisa deste tipo, os resultados de uma pesquisa conduzida por meio de um estudo de caso podem trazer grandes resultados e forte

impacto para o desenvolvimento de novas teorias e percepções (VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002).

- Quanto aos objetivos: o estudo de caso em questão será do tipo descritivo, objetivando apresentar uma realidade até então desconhecida (MIGUEL *et al.*, 2018). Na pesquisa do tipo descritiva, ocorrem de forma parcial (sem interferência do pesquisador) o estudo, análise, registro e a interpretação das informações coletadas, visando a descrição das características de um fenômeno, população ou experiência (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Este tipo de estudo não busca estabelecer relações de causa e efeito, e apesar dos resultados poderem ser usados para elaboração de hipóteses no futuro, o estudo de caso do tipo descritivo tem o objetivo de mostrar a realidade como ela é. Para Gil (2017), pesquisas do tipo descritivas têm o intuito de identificar a opinião, as atitudes e crenças de uma determinada população. Dessa forma, a pesquisa proposta irá apresentar como pode ser descrita a cultura organizacional atual da instituição citada e a cultura desejada, ambos pela percepção dos servidores e professores da organização.

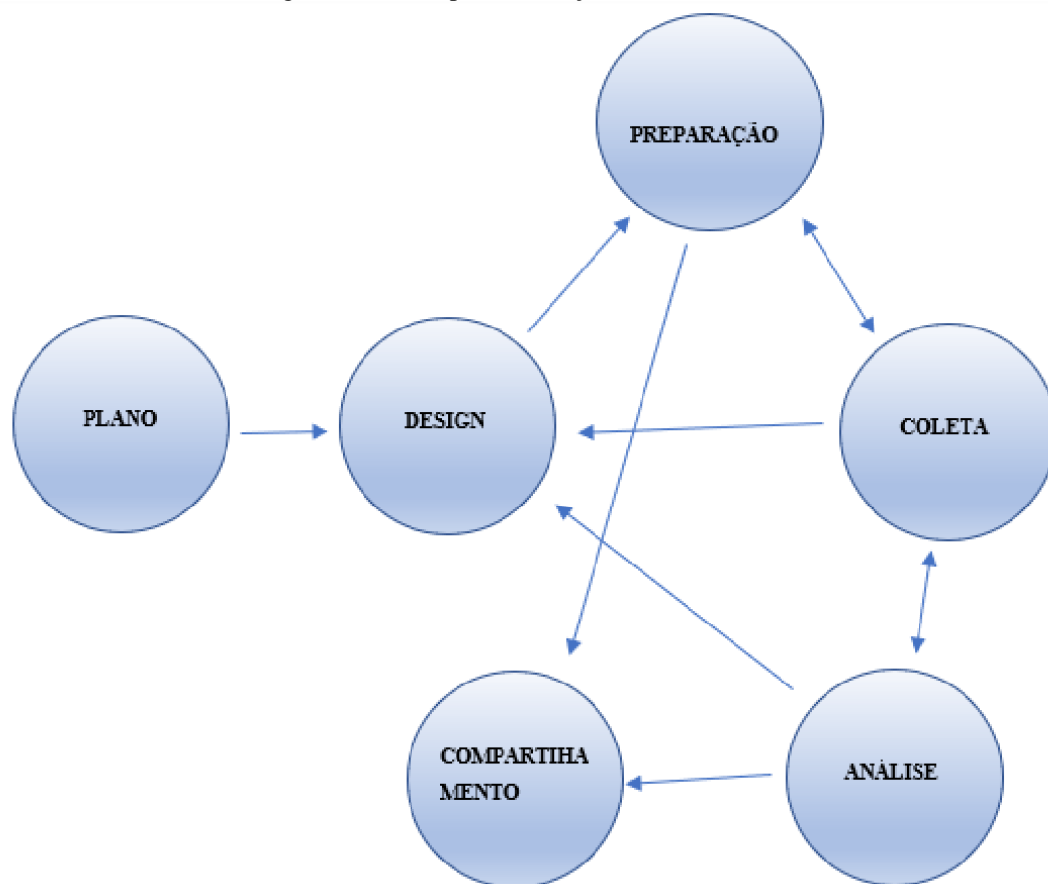
### 3.2. ESTUDO DE CASO

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso consiste em um procedimento metodológico para compreensão de um fenômeno contemporâneo e social da realidade, em que se deseja esclarecê-lo e que não se tem controle sobre. Em um estudo de caso inicialmente deve-se explanar o uso com rigor de uma metodologia, em que há uma revisão da literatura convergente aos objetivos da pesquisa. Neste tipo de pesquisa há a organização, coleta, apresentação e análise dos dados empíricos, com a preservação da particularidade do objeto social estudado.

A utilização do estudo de caso se dá em diversas situações, e sempre provêm da necessidade de entender algum fenômeno social de complexidade, em que há o foco em um caso para obtenção de uma perspectiva real utilizando por exemplo processos organizacionais, administrativos, e o comportamento de grupos pequenos.

Yin (2015) propõe passos que são lineares e integrados a serem seguidos para realização do estudo de caso, conforme figura apresentada a seguir:

Figura 3 - Passos para realização de estudo de caso



Fonte: Yin (2015)

Como primeira etapa deste tipo de pesquisa, é fundamental o desenvolvimento do plano e elaboração das perguntas da pesquisa, que deve ser focada em um “caso” social, em que o pesquisador não possui controle e a diferença entre o fenômeno e o contexto em que está inserido não estão claros. Deve ser feita uma revisão da literatura, com atenção à convergência aos objetivos da pesquisa (YIN, 2015).

A segunda fase é a de design do estudo, que segundo Yin (2015) pode ser explicativo, exploratório ou descritivo. Os três tipos têm objetivo de elucidar a respeito de um fenômeno complexo e social, e possuem pequenas diferenças entre si. Neste momento são feitas as proposições teóricas que definirão para onde o foco do trabalho estará, direcionando o estudo.

A próxima fase é a preparação para coleta dos dados da pesquisa. Yin (2015) salienta para isso as habilidades do pesquisador, no desenvolvimento do protocolo a ser usado e definição do contexto em questão para condução do trabalho. Outra questão importante da preparação é sobre o cuidado às questões éticas referentes à pesquisas envolvendo seres

humanos, em que há a necessidade de submissão do plano de trabalho para aprovação de órgãos competentes. Nesta fase de preparação é de suma importância o desenvolvimento do instrumento a ser utilizado para coleta dos dados, seus procedimentos e regras. Este protocolo serve como orientação e traz maior confiabilidade à pesquisa.

A quarta etapa é quando se realiza a coleta de dados, que pode ocorrer através de formas diversas, sendo registros em arquivos, entrevistas, questionários, observação direta ou participante e artefatos físicos. Yin (2015) destaca o cuidado no uso de dados oriundos eletronicamente ou múltiplas fontes de evidência.

Na penúltima fase, ocorre a análise das evidências. Neste momento é feito o exame, organização e tabulação dos dados coletados, de forma que seja possível estabelecer uma relação entre os dados e as proposições. As questões centrais propostas sendo respondidas servirão de suporte para uma generalização analítica do trabalho (YIN, 2015).

Por fim, a última etapa refere-se ao compartilhamento dos resultados, momento este em que o pesquisador responsável irá apresentar os relatórios preliminares para discussão, visando a melhoria e aprimoramento do estudo. Posteriormente, é apresentado o relatório com os resultados das análises e as conclusões obtidas ao final da pesquisa. Nesta fase, Yin (2015) destaca que ao construir o relatório o pesquisador tem a chance de compartilhar suas contribuições ao conhecimento e à prática.

## 4. APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Em consonância com o proposto por Yin (2015) para o estudo de caso, esta pesquisa seguiu as etapas descritas pelo autor, conforme atividades realizadas e explicadas nos itens em sequência. Dessa forma, o desenvolvimento do estudo de caso na instituição objeto deste estudo será discorrido daqui em diante.

### 4.1. PLANO DA PESQUISA

Ao início do trabalho, foi desenvolvido o plano da pesquisa (1º passo da Figura 3), em que se definiu o caso a ser estudado e qual o objetivo de sua realização. Posteriormente, realizou-se uma revisão da literatura, englobando os principais temas envolvendo o caso em questão, como forma de embasamento, justificativa e suporte à realização da pesquisa.

O estudo foi realizado em um campus fora da sede de uma instituição federal de ensino superior, localizada em Itabira/ MG. O Campus sede da instituição possui 108 anos de sua fundação, tendo suas atividades iniciadas em 1913 como instituto eletrotécnico e mecânico, ao longo do tempo passando por instituto eletrotécnico, escola federal de Engenharia e escola federal, até obter o status de Universidade em 2002.

O campus, objeto do estudo, é fruto de uma parceria público-privada entre Ministério da Educação, Prefeitura Municipal e setor privado, e completou 14 anos de existência. Atualmente o Campus conta com 9 cursos de graduação em Engenharia, além de alguns cursos de mestrado e doutorado. Sua estrutura física e acadêmica está em ampla expansão, resultante da mesma parceria que possibilitou a criação do Campus.

A decisão por realizar o estudo apenas neste campus e não na universidade como um todo, deu-se devido à facilidade de pesquisa em um universo menor e pela facilidade na realização da coleta de dados junto à um público mais próximo à pesquisadora.

## 4.2. DESIGN DA PESQUISA

Nesse passo são feitas as proposições teóricas que definirão para onde o foco do trabalho estará, direcionando o estudo (YIN, 2015). Assim, o design ou projeto do trabalho (2º passo da Figura 3) foi definido como descritivo, considerando a finalidade de descrever o fenômeno investigado proposto ao início do trabalho, de identificar a percepção de servidores e professores de uma IES quanto à cultura organizacional percebida e a desejada. Assim, foi realizada a delimitação do foco principal do estudo.

## 4.3. PREPARAÇÃO PARA COLETA DOS DADOS

De acordo com Yin (2015), essa etapa do estudo de caso (3º passo da figura 3) consiste em desenvolver o protocolo de uso na condução da pesquisa, com atenção aos procedimentos éticos necessários em pesquisas envolvendo seres humanos. Neste momento é desenvolvido o instrumento a ser usado e seus procedimentos para coleta dos dados.

Com base no referencial teórico levantado, foi definido o instrumento mais apropriado para obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento do estudo, e realizados todos os procedimentos referentes à coleta. Nesse caso, foi escolhido o instrumento OCAI, proposto por Cameron e Quinn (2011), conforme foi apresentado na seção 2.5.1 desta dissertação.

### 4.3.1. Universo e amostra

O estudo de caso foi realizado por meio da aplicação do questionário OCAI aos servidores e professores do Campus estudado, utilizando uma amostra probabilística aleatória simples. O campus, objeto do estudo, tem um total de 223 servidores, sendo 142 professores (63,7%) e 81 servidores técnico administrativos (36,3%). De acordo com Agranonik e Hirakata (2011), como o número da população é conhecido, o cálculo da amostra deverá ser realizado conforme fórmula a seguir, considerando um nível de confiança de 95%:

Equação 1 - Cálculo para estimar tamanho da amostra

$$n = \frac{p(1-p)Z^2N}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2p(1-p)}$$

Fonte: Agranonik e Hirakata (2011)

onde:

n é o tamanho da amostra;

p é a proporção esperada = 0,5;

Z é o valor da distribuição normal para determinado nível de confiança = 1,96;

N é o tamanho da população = 223;

E é o tamanho do intervalo de confiança (margem de erro) = 5%

Considerando esse cálculo e os dados apresentados, tem-se uma amostra com um total de 89 participantes, respeitando a proporcionalidade descrita anteriormente, em que serão entrevistados, no mínimo, 57 professores e 32 técnicos administrativos.

O projeto foi submetido para análise à CEP – Comissão de ética em pesquisa, órgão nacional responsável pelas pesquisas envolvendo seres humanos, e após todos os trâmites necessários, foi aprovado, estando apto ao início da coleta de dados através do OCAI. O documento que comprova a aprovação da pesquisa pelo CEP está apresentando no Anexo A desta dissertação.

Para a coleta de dados foi elaborado um formulário online com o uso da ferramenta do Google, em que todas as questões do OCAI foram repassadas. No quadro a seguir, estão as questões propostas pelo instrumento OCAI, para distribuição de 100 pontos em cada item, que foram enviadas via formulário ao universo pesquisado:



Quadro 4 - Itens a serem avaliados no questionário OCAI

**1. Características dominantes**

- A. A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas compartilham muito de si mesmas.
- B. A organização é um lugar dinâmico e de empreendedorismo. As pessoas estão dispostas a assumir responsabilidades e riscos.
- C. A organização está muito orientada a resultados. Uma grande preocupação é com a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.
- D. A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais regem o que as pessoas fazem.

**2. Liderança organizacional**

- A. A liderança na organização geralmente é considerada como exemplo de mentoring, facilitação ou orientação.
- B. A liderança na organização geralmente é considerada como exemplo de empreendedorismo, inovação ou tomada de riscos.
- C. A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de um foco que não seja sem sentido, seja agressivo e orientado a resultados.
- D. A liderança na organização geralmente é considerada como exemplo de coordenação, organização ou funcionamento eficiente.

**3. Gestão de funcionários**

- A. O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.
- B. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo risco assumido pelos indivíduos, pela inovação, liberdade e singularidade.
- C. O estilo de gestão na organização caracteriza-se pela elevada competitividade, alto grau de exigências e demandas.
- D. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.

**4. Integração da organização**

- A. A integração que mantém a organização coesa e unida é a lealdade e confiança mútua. O compromisso com a organização é forte.
- B. A integração que mantém a organização coesa e unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda.
- C. A integração que mantém a organização coesa e unida é a ênfase na realização e atingimento de objetivos.
- D. A integração que mantém a organização coesa e unida são regras e políticas formais. Manter uma organização que funciona sem grandes percalços é importante.

**5. Ênfases estratégicas**

- A. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. A alta confiança, abertura e participação persistem.
- B. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e prospecção de oportunidades são valorizadas.
- C. A organização enfatiza ações e conquistas competitivas. Atingir metas ambiciosas e ganhar posição no mercado são dominantes.
- D. A organização enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e operações sem percalços são importantes.

#### **6. Critérios de sucesso**

- A. A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, compromisso dos funcionários e preocupação com as pessoas.
- B. A organização define o sucesso com base em produtos (ou serviços) exclusivos ou novos. É líder de produtos e inovadora.
- C. A organização define sucesso com base nas conquistas no mercado e na superação da concorrência. A liderança competitiva de mercado é fundamental.
- D. A organização define o sucesso com base na eficiência. A entrega confiável, a programação sem percalços e produção de baixo custo são críticas.

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011)

Cabe ressaltar que para a aplicação do questionário, as questões do Quadro 4 foram duplicadas, uma vez que pretendeu-se colher numa primeira parte do questionário as informações sobre as percepções atuais dos servidores sobre a cultura e posteriormente qual seria a cultura desejada por eles.

Enfim, com o formulário OCAI pronto, realizou-se um teste piloto com 8 respondentes, no intuito de verificar a clareza do questionário e possíveis falhas constantes no instrumento. Com base nas sugestões e questionamentos dos participantes, foram realizadas as adaptações e correções necessárias à boa compreensão dos respondentes.

#### **4.4. COLETA DE DADOS**

Assim, a coleta dos dados (4º passo) ocorreu entre 29/09/2022 e 19/10/2022. Os questionários com o instrumento OCAI foram elaborados e adaptados usando a ferramenta Google *forms* para facilitar o envio aos participantes que os receberam por email, junto ao termo

de consentimento, uma explicação sobre a pesquisa e perguntas para identificar o perfil dos respondentes, conforme apresentado no Apêndice A do trabalho.

O instrumento OCAI consiste em seis itens, cada um com quatro alternativas. São divididos 100 pontos entre essas quatro alternativas, dependendo do grau de semelhança de cada alternativa à organização. As pontuações são dadas pelos respondentes, para as opções de cultura atual e posteriormente considerando a cultura desejada. Ao final, serão realizados cálculos aritméticos simples propostos pelo instrumento, e cada pontuação será relacionada a um tipo de cultura (CAMERON e QUINN, 2011).

Dentro do período de aplicação do formulário, a quantidade de respostas foi acompanhada pela pesquisadora e após 10 dias foi enviado novo e-mail reforçando o pedido de participação na pesquisa. Posteriormente, em 19/10/2022, foi identificado que o número de respondentes era satisfatório e compatível à amostra calculada.

Apresenta-se a seguir tabela com os dados relativos à adesão ao questionário da pesquisa:

Tabela 1 - Quantitativo de respondentes à pesquisa

<b>CLASSIFICAÇÃO DO RESPONDENTE</b>	<b>UNIVERSO DA PESQUISA E QUANTIDADE DE ENVIOS</b>	<b>QUANTIDADE DE RESPOSTAS NECESSÁRIAS</b>	<b>QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS</b>
<b>DOCENTE</b>	142	57	57
<b>SERVIDOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO</b>	81	32	47
<b>Total</b>	223	89	104

Fonte: Autoria própria (2022).

**FINALIZADA A COLETA DOS DADOS POR MEIO DO QUESTIONÁRIO OCAI, INICIARAM-SE OS PROCESSOS PARA ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E COMPARTILHAMENTO, QUE SÃO AS DUAS ÚLTIMAS ETAPAS DO ESTUDO DE CASO PROPOSTO POR YIN (2015). ASSIM, NOS PRÓXIMOS CAPÍTULOS, SERÃO APRESENTADOS OS DADOS E INFORMAÇÕES COLETADAS NA PESQUISA, ALÉM DE SEREM DISCORRIDOS OS RESULTADOS E ELUCIDADO O ALCANCE AOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS AO INÍCIO DO ESTUDO, COMPLETANDO AS ETAPAS DO ESTUDO DE CASO SEGUIDO NESTA DISSERTAÇÃO. 5. ANÁLISES DOS RESULTADOS**

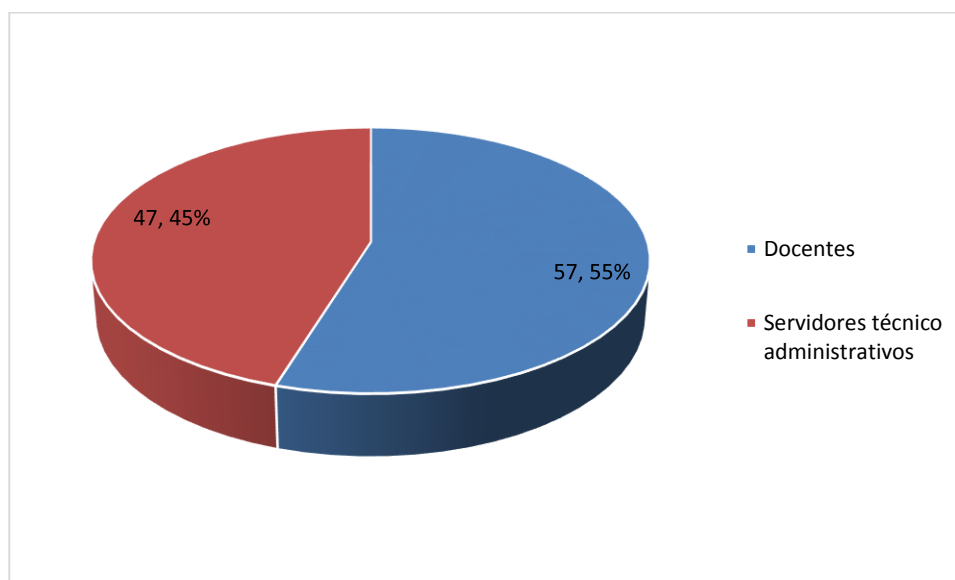
Este capítulo irá apresentar as análises dos resultados. Os dados coletados foram organizados em planilhas, tabulados e calculados conforme o protocolo estabelecido pelo instrumento utilizado. A apresentação dos resultados se dará da seguinte forma: inicialmente será apresentado o perfil dos respondentes, caracterizando a amostra estudada. Em seguida, segue-se para a apresentação dos resultados dos docentes e depois dos servidores técnicos administrativos. Posteriormente, são apresentados os resultados gerais. Enfim, encerra-se a apresentação dos resultados com a comparação entre os resultados. Através dos resultados destes cálculos foi possível chegar a conclusões sobre o estudo do caso, e estabelecer relações entre o embasamento teórico e a prática constatada.

### 5.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

Na primeira etapa do questionário aplicado, foram realizadas perguntas genéricas no intuito de caracterizar os participantes. A seguir, são apresentados através de gráficos, a distribuição de sexo, cargo, faixa etária, naturalidade, tempo de trabalho na instituição, nível de formação e exercício de cargo comissionado ou não.

Dos 104 respondentes, 47 são servidores técnico administrativos, correspondendo a 45,2% da amostra, e 57 são professores do corpo docente do campus, que correspondem a 54,8%. Através desta informação pode-se perceber que houve um equilíbrio quanto ao número de participantes, considerando o quantitativo total de cada um, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Função dos respondentes



Fonte: A autoria própria (2022)

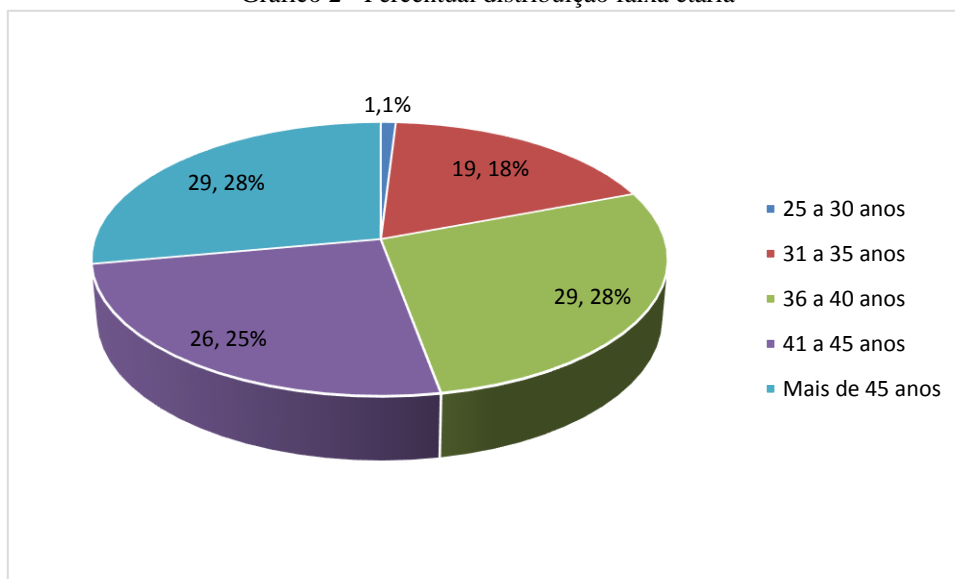
A seguir pode-se verificar na tabela e posteriormente no gráfico, a distribuição da idade dos participantes da pesquisa:

Tabela 2 - Distribuição faixa etária respondentes da pesquisa

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>
25 a 30 anos	1
31 a 35 anos	19
36 a 40 anos	29
41 a 45 anos	26
Mais de 45 anos	29

Fonte: A autoria própria (2022)

Gráfico 2 - Percentual distribuição faixa etária

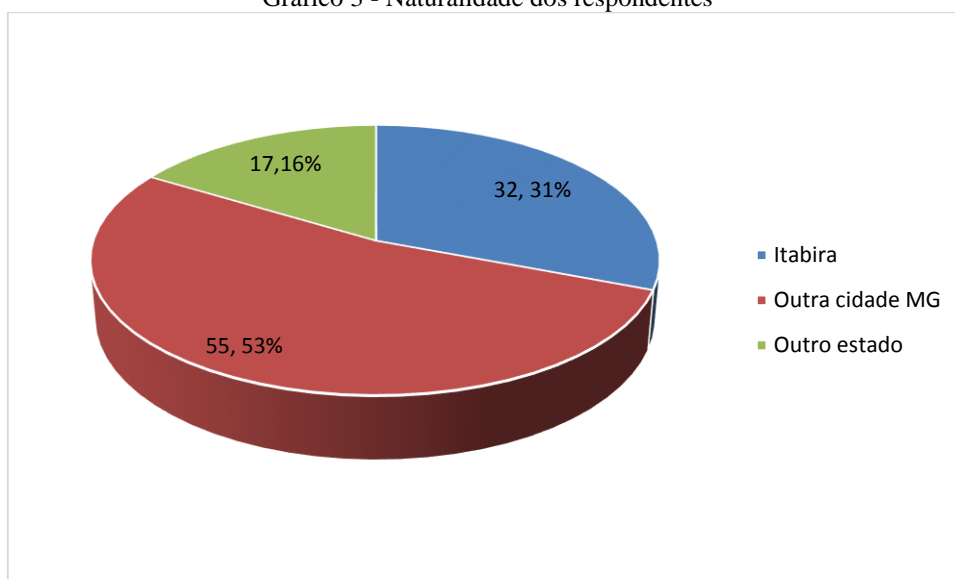


Fonte: Autoria própria (2022)

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 2 apresentado anteriormente, pode-se notar que a idade dos respondentes é variada, mas a maioria possui mais de 36 anos, o que indica um nível de maturidade dentre eles.

A naturalidade dos participantes foi dividida entre: Itabira, outra cidade de Minas Gerais ou outro estado. No gráfico apresentado a seguir é possível visualizar percentualmente que existem no Campus muitos colaboradores do estado de MG:

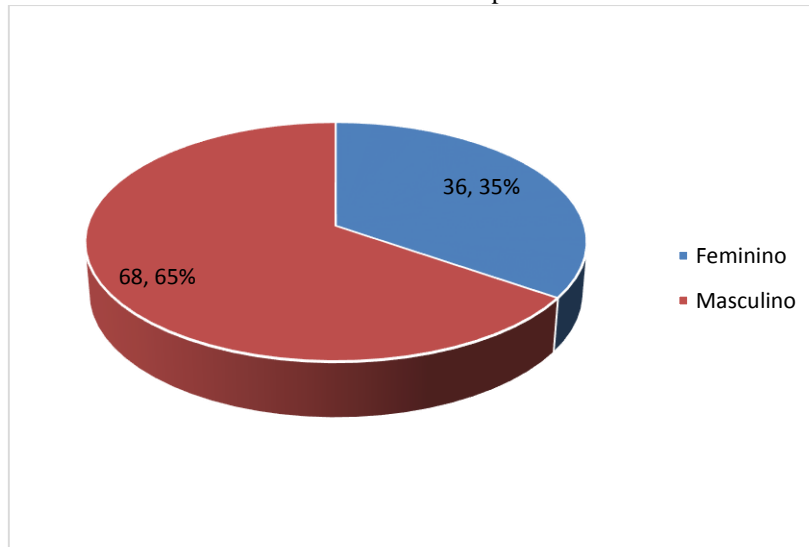
Gráfico 3 - Naturalidade dos respondentes



Fonte: Autoria própria (2022).

A amostra foi formada por 68 homens e 36 mulheres, conforme percentuais apresentados a seguir, que indicam uma maior adesão pelos colaboradores do sexo masculino:

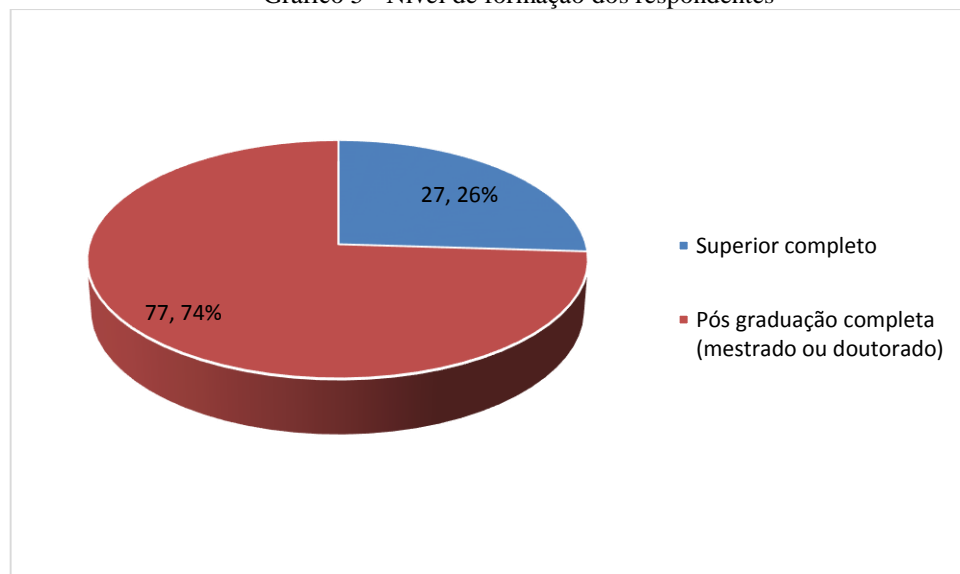
Gráfico 4 - Sexo dos respondentes



Fonte: Autoria própria (2022).

Em sua maioria, os participantes da pesquisa possuem pós-graduação, sendo ela mestrado ou doutorado. Do total, 77 respondentes são pós-graduados, conforme percentual que pode ser visualizado a seguir:

Gráfico 5 - Nível de formação dos respondentes

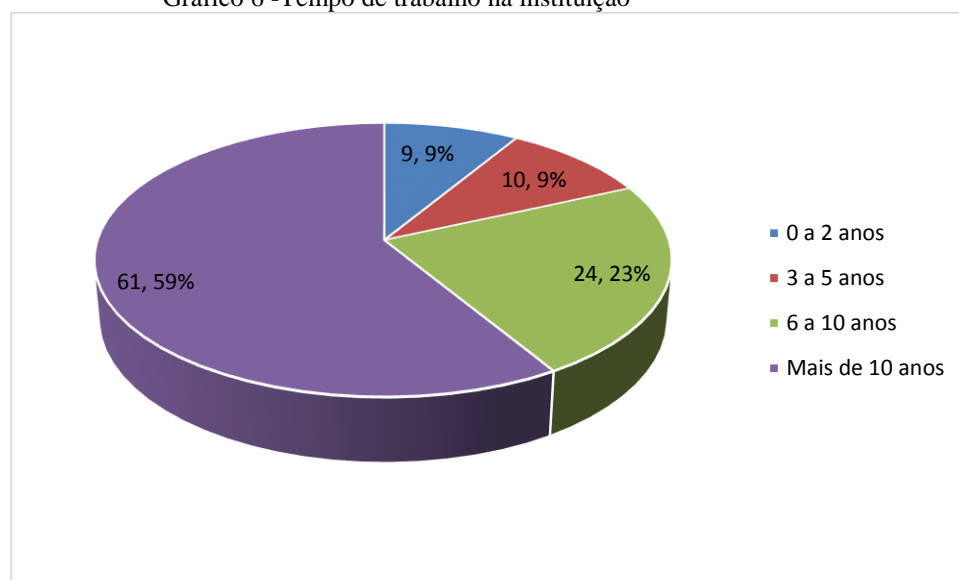


Fonte: Autoria própria (2022).

O nível de formação dos participantes sinaliza a preocupação dos servidores e professores quanto à sua capacitação e qualificação. Na carreira docente há a exigência mínima de curso de mestrado, mas na carreira dos servidores não há. Este dado também indica um maior nível intelectual dos respondentes e a facilidade de compreensão das questões que envolvem a pesquisa, sendo no geral um ponto positivo para o trabalho.

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, foi possível verificar que a maioria tem mais de 10 anos no exercício do cargo, característica relevante que demonstra um conhecimento extenso do ambiente de trabalho por parte dos participantes. A seguir segue a distribuição do tempo de trabalho dos respondentes:

Gráfico 6 -Tempo de trabalho na instituição

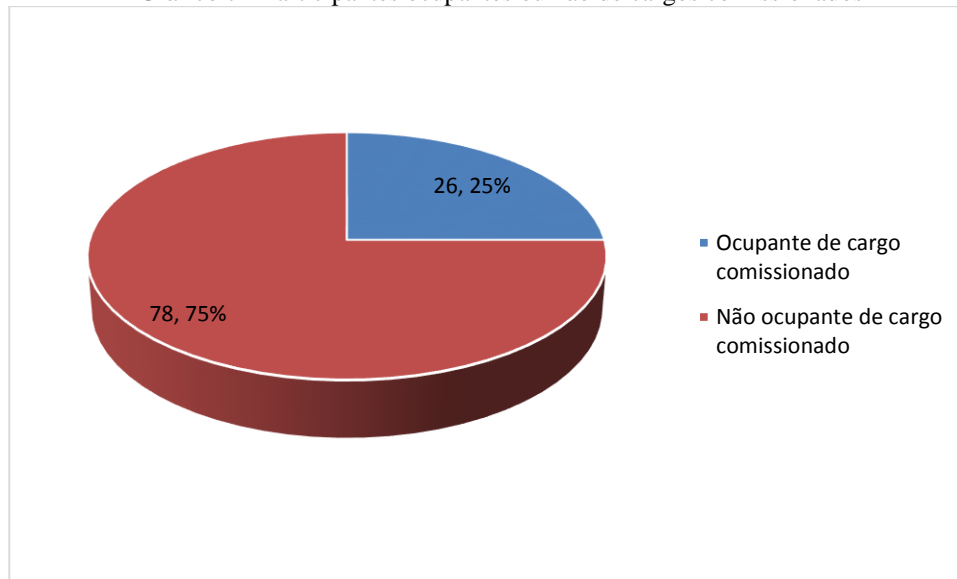


Fonte: Autoria própria (2022).

Outra informação relevante sobre o perfil dos respondentes, é que a maioria não ocupa atualmente cargo comissionado. Dos 104, apenas 25 ocupavam no momento da participação na pesquisa algum cargo em comissão (direção, vice direção, coordenação ou assessoria). Pode-se considerar um ponto positivo pela imparcialidade, não havendo conflitos de interesse nas respostas e receio de algum tipo de retaliação por este motivo, embora a pesquisa seja toda realizada de forma anônima. A seguir tem-se o percentual correspondente:



Gráfico 7 - Participantes ocupantes ou não de cargos comissionados



Fonte: Autoria própria (2022).

A partir dos dados apresentados anteriormente, foi possível identificar um perfil geral dos participantes que responderam à pesquisa, em que se salientam características como a maioria dos respondentes com um tempo considerável de trabalho na instituição, idade superior a 36 anos e formação acadêmica de relevância. Estas características podem indicar um nível de compromisso e esclarecimento maior para preenchimento do formulário, considerando a vivência e conhecimento dos respondentes quanto ao objeto de estudo e maturidade quanto à importância da realização da pesquisa, trazendo maior confiabilidade às informações coletadas.

## 5.2. PONTUAÇÃO OCAI

O questionário OCAI, conforme abordado anteriormente, consistia em duas partes a serem respondidas, referentes à cultura atualmente percebida pelos participantes, e a cultura desejada por eles. O questionário enviado para os participantes era composto por 6 itens, avaliados através de 4 alternativas cada. Os respondentes deveriam distribuir entre as alternativas de cada item 100 pontos, sendo atribuída a maior pontuação na alternativa com maior semelhança à realidade percebida e assim por diante, até a alternativa menos compatível com o item avaliado. Cada alternativa, representada pelas letras A até D, era atribuída a um tipo de cultura:

- A - Cultura Clã
- B - Cultura de Adocracia
- C – Cultura de Mercado
- D – Cultura de Hierarquia

Foram calculadas as pontuações de cada alternativa das questões do formulário, e através destas, foi possível traçar um gráfico indicativo quanto à percepção dos participantes da pesquisa quanto à cultura organizacional atual e referente à cultura organizacional desejada por eles. Análises essas que são propostas também pelos autores do OCAI, Cameron e Quinn (2011).

A seguir, serão apresentadas as pontuações e gráficos referentes ao resultado dos professores, dos servidores técnico administrativos, e posteriormente o resultado geral. A partir desses dados, será possível analisar se há discrepância entre a cultura percebida e desejada da amostra estudada.

### 5.2.1. Resultado amostra docentes

Com base nas pontuações atribuídas pelos docentes no questionário, foram realizados os cálculos propostos pelo OCAI e chegaram-se às seguintes médias, com destaque para as maiores na cultura percebida e na desejada, conforme tabela a seguir:

Tabela 3 - Média das pontuações dos docentes obtidas com o questionário OCAI

TIPO DE CULTURA		
	CULTURA PERCEBIDA	CULTURA DESEJADA
A - Cultura Clã	1182	<b>1843</b>
B - Cultura de Adocracia	1037	1398
C - Cultura de mercado	1262	1040

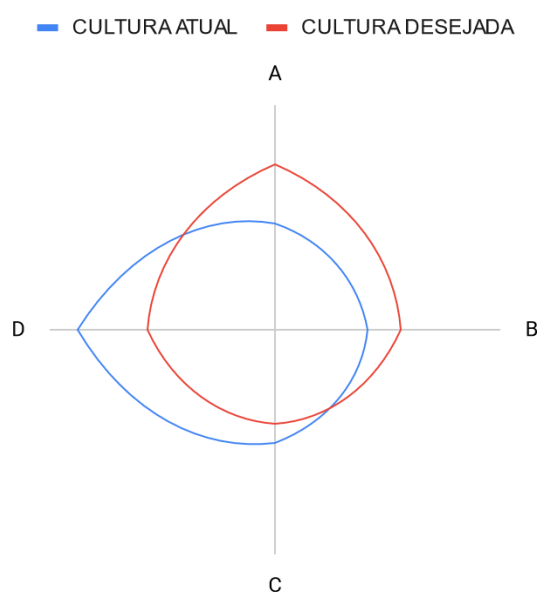
D - Cultura de hierarquia	<b>2203</b>	1418
---------------------------	-------------	------

Fonte: Autoria própria (2022).

Foi possível perceber que a maior pontuação na parte de cultura percebida pelos professores foi na cultura de hierarquia, enquanto a cultura desejada com maior média das respostas foi a cultura de clã.

A seguir, através do gráfico apresentado, é possível visualizar a discrepância entre a cultura percebida e a desejada entre os docentes, em que a linha azul representa a cultura percebida atualmente e a vermelha a cultura desejada.

Gráfico 8 - Cultura atual X Cultura desejada Docentes



Fonte: Autoria própria (2022).

É visível que a cultura percebida pelos docentes tende-se mais para o quadrante D, que conforme Cameron e Quinn (2011) representa a cultura de hierarquia, caracterizada pelo foco no controle e menor flexibilidade. Em contrapartida, a cultura desejada conforme as pontuações atribuídas pelos docentes na segunda parte do questionário é a Cultura de Clã, localizada no

quadrante A, marcada pela preocupação com as pessoas, foco no desenvolvimento dos recursos humanos e trabalho em equipe.

Na tabela 3 apresentada acima é possível verificar na cultura percebida uma grande diferença entre a pontuação atribuída na cultura de clã e a cultura de hierarquia. Isso significa que há um grande espaço entre a realidade percebida pelos docentes atualmente e o que eles gostariam que ocorresse na instituição. A cultura existente atualmente ou a qual mais se assemelha à realidade pela percepção dos docentes, é baseada na hierarquia, caracterizada pela formalidade e por ações regidas por padrões e regulamentos. Já a cultura desejada busca desenvolver um ambiente humanizado, preocupado com o outro e suas relações, onde os líderes são considerados como grandes mentores dos demais.

### 5.2.2. Resultado amostra servidores técnico administrativos

Realizados os mesmos cálculos com as pontuações atribuídas pelos servidores técnico administrativos no questionário, foram obtidas as seguintes médias, destacando também as maiores relativas à cultura percebida atualmente e à desejada:

Tabela 4 - Média das pontuações dos servidores técnico-administrativos obtidas com o questionário OCAI

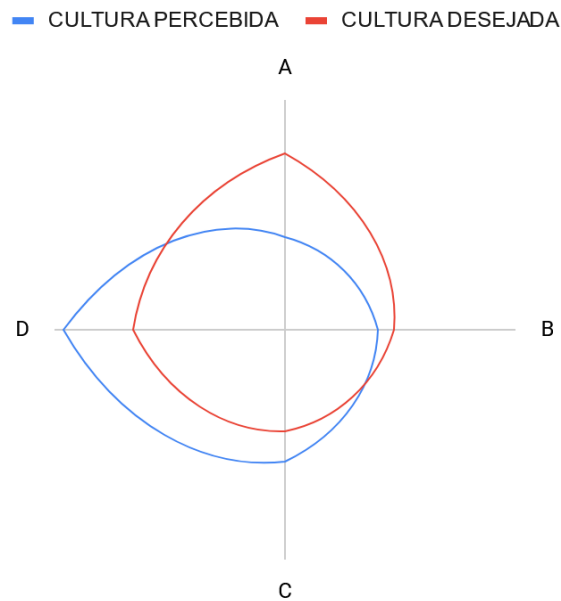
TIPO DE CULTURA	SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS	
	CULTURA PERCEBIDA	CULTURA DESEJADA
A - Cultura Clã	810	<b>1543</b>
B - Cultura de Adocracia	807	945
C - Cultura de mercado	1152	893
D - Cultura de hierarquia	<b>1932</b>	1318

Fonte: Autoria própria (2022).

O resultado das pontuações atribuídas pelos servidores técnico administrativos, mostra um alinhamento entre as percepções e desejos da organização como um todo, já que a cultura percebida pelos servidores é a mesma percebida pelos professores: a cultura de hierarquia,

localizada no quadrante D. Quanto à cultura desejada, o resultado também demonstra sinergia entre as classes de colaboradores. A cultura desejada pelos servidores também manifesta-se como a cultura de clã, que é encontrado no quadrante A. O gráfico a seguir mostra a representação das diferenças entre a cultura percebida e a desejada pelos servidores:

Gráfico 9 - Cultura percebida X Cultura desejada servidores



Fonte: Autoria própria (2022).

Assim como os professores, os servidores técnicos expressaram através do formulário que na realidade existente na instituição, há uma distância significativa entre a cultura de hierarquia (percebida) e a cultura de clã (desejada).

Considerando que o número de servidores técnico administrativos respondentes excedeu em quase 20% a quantidade necessária de respostas da amostra, pode-se dizer que houve maior ênfase dessa classe quanto às suas percepções e os resultados apresentados. A média dos valores atribuídos na cultura desejada (do tipo clã) aparece em contraponto à média apresentada neste mesmo tipo de cultura como cultura percebida, em que o número é bem próximo à menor média apresentada.

### 5.2.3. Resultado amostra geral

Por fim, a última análise realizada nesta dissertação foi referente aos resultados gerais da pesquisa. Em análise aos resultados como um todo, considerando a percepção e desejos dos professores e servidores técnicos da organização objeto do estudo, é nítida a consonância existente entre as opiniões expressas.

A Tabela 5 apresenta a média das pontuações atribuídas pelos participantes da pesquisa, com destaque às maiores médias atribuídas, e possibilita a visualização dos resultados quanto aos maiores valores obtidos, indicando a cultura percebida e desejada segundo os respondentes da amostra total.

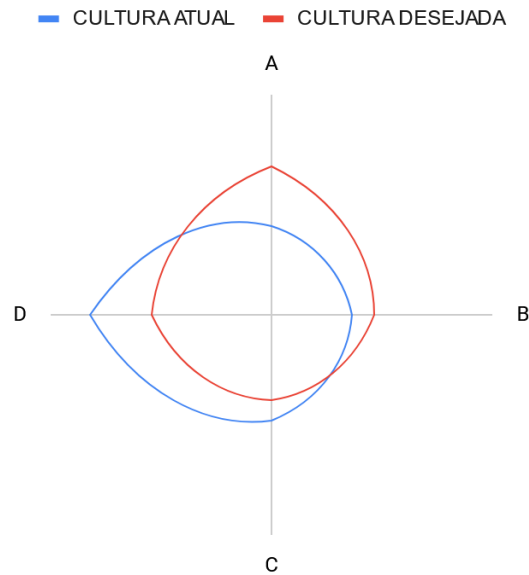
Tabela 5 - Média das pontuações gerais obtidas com o questionário OCAI

TIPO DE CULTURA	DOCENTES		SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS		GERAL	
	CULTURA PERCEBIDA	CULTURA DESEJADA	CULTURA PERCEBIDA	CULTURA DESEJADA	CULTURA PERCEBIDA	CULTURA DESEJADA
A - Cultura Clã	1182	<b>1843</b>	810	<b>1543</b>	2008	<b>3387</b>
B - Cultura de Adocracia	1037	1398	807	945	1843	2343
C - Cultura de mercado	1262	1040	1152	893	2413	1933
D - Cultura de hierarquia	<b>2203</b>	1418	<b>1932</b>	1318	<b>4135</b>	2737

Fonte: Autoria própria (2022).

A seguir, apresenta-se o gráfico de discrepância entre a cultura percebida e desejada, bem semelhante às representações anteriores:

Gráfico 10 - Cultura atual X Cultura desejada Geral



Fonte: Autoria própria (2022).

A pontuação atribuída a cada tipo de cultura tanto na primeira parte do formulário (identificação da cultura percebida) quanto na segunda parte (identificação da cultura desejada) segue um certo padrão, em que a ordem das pontuações e resultados são os mesmos em relação às duas amostras, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 5 - Escala de culturas percebidas e desejadas entre servidores e docentes

ORDEM DE CLASSIFICAÇÃO DECRESCENTE	CULTURA PERCEBIDA DOCENTES	CULTURA PERCEBIDA SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS	CULTURA DESEJADA DOCENTES	CULTURA DESEJADA SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS
1°	Cultura de Hierarquia	Cultura de Hierarquia	Cultura de Clã	Cultura de Clã
2°	Cultura de Mercado	Cultura de Mercado	Cultura de Hierarquia	Cultura de Hierarquia
3°	Cultura de Clã	Cultura de Clã	Cultura de Adocracia	Cultura de Adocracia
4°	Cultura de Adocracia	Cultura de Adocracia	Cultura de Mercado	Cultura de Mercado

Fonte: Autoria própria (2022).

Considerando a escala de pontuações da cultura percebida pelos respondentes apresentada no quadro 6, verifica-se através da maior média (cultura de hierarquia) que os integrantes do órgão enxergam a realidade organizacional com um foco maior na hierarquia, poder centralizado e grande importância para as regras e políticas. Este resultado corrobora com o dos autores Pires e Macedo (2006), que citaram como particularidades das culturas de instituições públicas, o apego às regras, rotinas e poder, além da supervalorização da hierarquia. Costa (2014) também salienta a burocracia, item com total ligação às regras, como característica relevante deste tipo de organizações.

Pires e Macedo (2006) já haviam destacado que a burocracia está entrelaçada nas rotinas das organizações públicas, trazendo complexidade às atividades e por seguir regulamentos instituídos hierarquicamente pelo estado, é geralmente praticada em todas as organizações públicas, tendendo à centralização das decisões. A abordagem dos autores ratifica a existência das características principais da cultura de hierarquia, percebida pelos professores e servidores como a predominante atualmente na organização. Carbone (2000) também destacou algumas características consideradas indesejáveis nas organizações públicas e pontua que elas podem ser obstáculos para mudanças. Algumas dessas características podem se assemelhar às descritas por Cameron e Quinn (2011) na cultura de hierarquia: burocratismo (controle excessivo de procedimentos, ocasionando uma administração engessada e complicada) e autoritarismo/centralização (verticalização da estrutura hierárquica e centralização dos processos decisórios).

Em posição oposta ao quadrante D da cultura de hierarquia apresentado no gráfico 10, está o quadrante A da cultura de Clã, expressa na pesquisa como a desejada pelos servidores e professores respondentes. Este resultado demonstra o anseio da comunidade por um ambiente de trabalho agradável, onde exista preocupação com os indivíduos, valorização do trabalho e da participação dos funcionários, além do foco no desenvolvimento das pessoas. Esta constatação como informação de grande valia à instituição em questão, pode ser ratificada pelo que Ashe (2003) cita, que as mais bem sucedidas culturas de campus universitários, caracterizam-se pelo apoio à realização pessoal dos colaboradores e à cooperação entre os grupos.

A grande diferença entre as médias da cultura clã como desejada (maior média) e percebida (valor próximo à menor pontuação) sinaliza que as características deste tipo de cultura que tem como premissa a colaboração e desenvolvimento das pessoas, são dificilmente



percebidas pelos colaboradores na organização objeto do estudo. Este resultado pode demonstrar certa insatisfação quanto ao ambiente de trabalho e ações institucionais, apontando possivelmente a necessidade de mudança para uma cultura direcionada aos indivíduos e seus anseios, menor centralização e maior participação de todos, valorização do trabalho e mais oportunidades de desenvolvimento.

Por outro lado, ainda em análise ao quadro 10, verifica-se que em segundo lugar nas médias de cultura desejada, após a cultura de clã, está a cultura de hierarquia, que foi apresentada como a cultura percebida pelos colaboradores atualmente. Este dado indica que neste tipo de cultura há características que também são valorizadas e desejadas pelos participantes na organização.

Embora na cultura de hierarquia haja traços de maior controle, burocracia, autoridade e impessoalidade, existem também traços como procedimentos padronizados, preocupação com a eficiência, e ambiente bem estruturado, que em conjunto às características da cultura de clã de um local mais colaborativo e preocupado com o indivíduo e seus anseios, pode trazer mais satisfação entre os colaboradores e consequentemente resultados mais positivos à instituição em geral, através da atenção à cultura organizacional. Através da pequena lacuna encontrada entre as médias da cultura de hierarquia como percebida e como desejada pelos participantes da pesquisa, é possível verificar, que talvez este tipo de cultura seja apenas dentre os demais tipos de cultura a mais similar à realidade, não apresentando todas suas características. No quadro a seguir, visualizam-se as algumas características das culturas percebida e desejada pelos participantes da pesquisa:

Quadro 6 - Tipo de cultura percebida x Tipo de cultura desejada e suas características

<b>CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS DE CLÃ E DE HIERARQUIA</b>	
<b>PERCEBIDA ATUALMENTE: CULTURA DE HIERARQUIA</b>	<b>DESEJADA: CULTURA DE CLÃ</b>
Autoridade Centralização de poder Procedimentos regulamentados Padronização Foco em eficiência	Valorização do indivíduo Colaboração Desenvolvimento e participação das pessoas Ambiente familiar e integrativo

Fonte: Autoria própria, baseado em Cameron e Quinn (2011)

Referente aos outros quadrantes, da cultura de mercado e a de adocracia, percebeu-se que embora a cultura de mercado apareça em segundo lugar nas médias de cultura percebida,

há uma grande diferença de valores com a maior média (cultura de hierarquia). Isso significa que as características deste tipo de cultura: orientação para o ambiente externo, foco em vendas e contratos, uso de mecanismos econômicos e busca de vantagens competitivas, não são significativamente encontradas na cultura atualmente percebida pelos respondentes. Como cultura desejada, a cultura de mercado apareceu com a menor média, configurando como a cultura menos almejada pelos colaboradores. Isso supostamente também ocorre devido às especificidades à uma organização pública, regida pelo governo federal e sem fins lucrativos.

A cultura de adocracia, caracterizada pela inovação, empreendedorismo e adaptabilidade, foi pontuada com menor média dentre os tipos de cultura percebida. Este dado traz à tona que com base na percepção dos colaboradores, a organização objeto do estudo não apresenta significativamente características e ações de incentivo e valorização à inovação, à criatividade e ao empreendedorismo. A realidade encontrada reforça o explicitado por Carbone (2000), que aborda que traços relacionados a empreendedorismo, inovação, ousadia ou competência técnica dificilmente seriam possíveis de serem destacados como itens de sucesso dentro do setor público. Quanto à cultura desejada, a cultura de adocracia aparece com a segunda menor pontuação, sinalizando uma importância menor dada pelos respondentes às características deste tipo de cultura.

Os resultados da pesquisa estão alinhados também aos identificados por Cieciora *et al.* (2021) no trabalho executado em uma IES na Polônia, em que foi constatada a predileção dos professores e servidores por uma cultura organizacional focada em cooperação, tomada de decisão em equipe, com um ambiente de trabalho agradável, amigável, leal e com segurança. No estudo feito por Menezes e Cirqueira (2019) no estado do Tocantins também foi verificada uma grande discrepância entre a cultura percebida e desejada por parte dos servidores, e os autores reforçaram sobre uma possível relação direta entre cultura organizacional e clima, enfatizando que nessa perspectiva pode haver conflitos organizacionais que prejudiquem o desenvolvimento e crescimento da organização. Hines *et al.* (1992) complementam neste mesmo sentido que é errado pensar que os problemas nas organizações e no ambiente de trabalho são devido à incompetência profissional, pois podem acontecer provavelmente devido a dificuldades de convivência e adaptação a ideias.

## 6. CONCLUSÕES

A pesquisa conduzida teve como objetivo diagnosticar e analisar, conforme a percepção dos servidores e professores, a cultura organizacional de um Campus fora de sede de uma Universidade Federal mineira. Para se cumprir com este objetivo foi realizado um estudo de caso seguindo as etapas propostas por Yin (2015): plano, design, preparação, coleta, análise e compartilhamento.

Em seguida, abordou-se um contexto teórico sobre a cultura organizacional, sua importância, os tipos de instrumentos para medição e a cultura organizacional nas instituições federais, além de terem sido apresentados o contexto da pesquisa. Enfim, procedeu-se com o desdobramento do estudo de caso na instituição.

A pesquisa foi realizada utilizando o instrumento OCAI, proposto pelos autores Cameron e Quinn (2011), como ferramenta para mensuração da cultura organizacional do objeto de estudo. Foi elaborado um questionário que foi enviado aos respondentes via *google forms*. Dos 104 respondentes, 47 são servidores técnico administrativos, correspondendo a 45,2% da amostra, e 57 são professores do corpo docente do campus, que correspondem a 54,8%, respeitando assim a amostra necessária para a pesquisa. Dessa forma, pôde-se passar para as análises e interpretações dos resultados da pesquisa. Como mostrou a literatura abordada, o instrumento OCAI, mostrou-se mais uma vez viável e adequado à utilização para diagnóstico de cultura organizacional, tendo em vista a clareza dos resultados e aplicação ao universo escolhido. Com a realização deste trabalho, por meio da análise dos resultados foi possível identificar qual a cultura percebida atualmente e qual a desejada pelos servidores e professores respondentes à pesquisa. Os resultados apontaram sinergia entre as duas amostras, já que ambas percebem a cultura atual da instituição como uma cultura de hierarquia e indicaram a cultura de clã como a cultura desejada por eles.

Constatou-se que há uma discrepância entre a cultura percebida e a cultura desejada pelos participantes, demonstrando alguma insatisfação por parte dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e ações institucionais, que conforme a percepção deles é voltada à centralização, autoridade, burocracia e formalização.

Conclui-se que a cultura do tipo clã, pontuada como desejada pelos participantes da pesquisa, sinaliza possivelmente a necessidade de mudança para uma cultura direcionada aos indivíduos e seus anseios, menor centralização e maior participação de todos, valorização do trabalho e mais oportunidades de desenvolvimento. Por outro lado, foi constatado que como

cultura desejada, a cultura de hierarquia apresentou-se com a segunda maior média, indicando que há nela características que também são desejadas pelos participantes na organização. Entende-se que para os colaboradores, a união de características da cultura de hierarquia e da cultura de clã seria benéfica à instituição em geral, através da atenção à cultura organizacional.

A cultura do tipo mercado foi pontuada com menor média no tipo de cultura desejada, e embora tenha aparecido com a segunda média na cultura percebida, devido à grande diferença entre a média da cultura de hierarquia não é possível afirmar a existência significativa de suas características, já que são também incompatíveis com as especificidades de um órgão da esfera pública, como o objeto de estudo.

A cultura do tipo adocracia, dentre os demais tipos obteve menor média como cultura percebida. Isso demonstra que características como valorização à inovação, à criatividade e ao empreendedorismo segundo a percepção dos colaboradores, não são apresentadas de forma expressiva dentro da organização em questão.

Como respaldo ao resultado quanto à cultura de Hierarquia percebida, e ao anseio dos participantes por essa cultura organizacional mais humanizada (cultura de clã), Carneiro *et al.* (2020) abordaram que a complexidade burocrática que envolve o funcionamento das instituições públicas, tende à centralização das decisões e padronização da organização do trabalho, desconsiderando a relação entre as atividades do trabalho e os valores individuais. Schünke e Giongo (2018) dizem que a cultura organizacional pautada nas relações políticas causa falta de reconhecimento por parte da gestão, e assim os servidores sentem a desvalorização e a falta de reconhecimento também por parte da sociedade.

Embora as organizações públicas sejam passíveis do cumprimento de regras políticas e procedimentos padronizados destinados a este tipo de órgãos, tendo assim uma forma de organização e funcionamentos próprio, a pesquisa em questão e as demais abordadas ao longo do trabalho indicam a necessidade de que haja por parte da gestão destes tipos de organizações uma visão mais humana, voltada à colaboração, desenvolvimento das pessoas, à valorização de suas ideias e opiniões e à importância da participação ativa de todos nos processos, junto à características como padronização, regulamentação de procedimentos e busca pela eficiência.

Para Cameron e Quinn (2011), a cultura organizacional tem influência no equilíbrio do sistema social que os rodeia, e dessa forma mostra-se necessária uma estratégia que busque uma mudança de cultura que favoreça o ambiente desejado pelos integrantes da organização, fazendo com que, em consonância com destacado por Pérez e Rodríguez (2016), a cultura seja relacionada à gestão do conhecimento como um todo, em que é valorizado o bom desempenho

e os colaboradores estejam comprometidos com a organização e sintam-se motivados para realizar suas atividades, favorecendo assim o funcionamento da instituição.

### 6.1. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em sua abordagem e proposta do OCAI, Cameron e Quinn (2011) fornecem além do instrumento de identificação da cultura percebida e desejada, uma metodologia destinada à mudança de cultura organizacional, visando crescimento, desenvolvimento e adequação das organizações aos anseios de seus colaboradores.

Para pesquisas futuras, e em caso de interesse por parte da gestão da instituição, há a possibilidade da utilização desta metodologia como prosseguimento deste trabalho no que tange à mudança de cultura.

Além disso, como a pesquisa foi realizada considerando apenas o Campus fora de sede de uma instituição federal de ensino superior, sugere-se também como oportunidade de estudos futuros, que o mesmo instrumento seja aplicado no Campus sede, e dessa forma possa ser identificada a cultura percebida e desejada por sua comunidade, além de possibilitar que seja feito um paralelo entre as culturas de dois *campi* de uma mesma instituição. Este tipo de trabalho possibilitaria a criação de estratégias para alinhamento da cultura organizacional dos dois *campi*. Outra pesquisa de relevância sugerida para o futuro é o estudo da relação existente entre a cultura organizacional percebida e o desempenho organizacional.

Salienta-se a aplicabilidade do instrumento utilizado em IES diversas, e sugere-se estudos futuros em outras organizações do tipo para diagnóstico da cultura organizacional percebida e desejada pelos colaboradores destas instituições.

## REFERÊNCIAS

AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. Cálculo de tamanho de amostra: proporções. **Clinical and Biomedical Research**, [S. l.], v. 31, n. 3, 2011.

ALMEIDA, L. F; IRBER, F. M. V. F; SOUZA, L. J. S. S. O papel da cultura organizacional: Métodos de avaliação da influência da cultura de inovação nas organizações. **Artigo apresentado no XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Salvador (BA), Brasil, 2013.**

ALUKO, M. A. O. **The Impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria.** Nordic Journal of African Studies 12(2): 164–179, 2003.

BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations.** New York: Willey, 1971.

BHATIA, R; BHATIA, A. A Comparative Study on Models of Organizational Culture in Higher Education in India. **The research journal of social sciences.** June, vol. 10, 2019.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996, p. 37.

CACCIATTOLO, K. **Compreender as culturas organizacionais.** Revista Científica Europeia [ESJ] 2, 1-7, 2014.

CALISKAN, A; ZHU, C. Determinando o tipo de cultura organizacional das universidades estatais turcas: pontos de vista da equipe acadêmica. **Jornal da Faculdade de Educação da Universidade de Hacettepe**, 36(4), 788-807, 2021.

CAMERON, K; FREEMAN, S. Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. **Research in Organizational Change and Development**, 5, 23-58, 1991.

CAMERON, K. S., ETTINGTON, D. R. “The Conceptual Foundations of Organizational Culture.” In John C. Smart (ed.), **Higher Education: Handbook of Theory and Research**, Vol. 4. Norwell, Mass.: Kluwer, 1988.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosticando e mudando a cultura organizacional: com base na Estrutura de Valores Competitivos. (3ª edição).** São Francisco: Jossey Bass, 2011.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARNEIRO, J. S.; PELLIZZONI, L. N.; LEAL, J. S.; DANTAS, B. L. de L.; LUZ, A. de P. R. G. Cultura organizacional: um estudo comparativo entre duas universidades federais. **Cadernos de Estudos Sociais**, [S. l.], v. 35, n. 1, 2020.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIECIORA, M.; PIETRARZAK, P.; DEBSKI, M.; KANDEFER, K.; BOLKUNOW, W. **Differences in the Perception of Organizational Culture in Non-Public Universities in Poland by Academic and Administrative Staff – A Study Based on Cameron and Quinn's Model**. Foundations of Management. 13. 131-144, 2021.

CLAVER, E., LLOPIS, J., GONZALEZ, M. R.; GASCÓ, J.L. **O desempenho dos sistemas de informação através da cultura organizacional**. Tecnologia da Informação e Pessoas, 14(3), 247-260, 2001.

COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. **Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças**. Psico-USF, v. 12, n. 2, p. 227–237, 2007.

COSTA, S. G. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DEAL, T. E; KENNEDY, A.A. **Culturas Corporativas: Os Ritos e Rituais das Empresas Vida**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DENISON, D. R.; HOOIJBERG, R.; LANE, N.; LIEF, C. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

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

FONSECA, J., J., S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza, UEC, 2002.

FRALINGER, B., OLSON, V. **Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument**. Journal of College Teaching & Learning (TLC), 4(11), 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

GONÇALVES, B. H.; DA SILVA, F. A. L.; DE OLIVEIRA, J. P. L. **Qualidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Um estudo de caso, sobre o ambiente organizacional moderno**. Brazilian Journal of Development, v.7, n.10, p. 96032-96047, 2021.

HANDY, C. **Entendendo as organizações**. Reino Unido: Penguin Books, 1993.

HINES, P. M. *et al.* 'Intergenerational Relationships across Cultures', *Families in Society*, 73(6), pp. 323–338, 1992.

HOFSTEDE, G. **The cultural relativity of organizational practices and theories.** *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 14, p. 75-90, 1983.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Sílabo, 1997.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. **Strategizing and organizing in pluralistic contexts.** *Long Range Planning*, v. 39, p. 631-648, 2006.

KAI, F. O.; LOURENÇO, M. L.; FERNANDES, C. **The organizational culture in the aging process of educational work.** *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 21, n. 3, 385–424, 2020.

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. **O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma Reflexão à Luz dos Estudos Críticos em Administração,** *Reuna*, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARGULIES, N. **Organizational Culture and Psychological Growth.** *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1969.

MENEZES, E. A. C.; CIRQUEIRA, A. P. N. **CULTURA ORGANIZACIONAL: características predominantes (estudo de caso em uma instituição de ensino superior no estado do Tocantins).** *Revista Observatório, [S. l.]*, v. 5, n. 4, p. 710–748, 2019.

MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

NEPOMUCENO, R. S., PEREIRA, T. F., de PAIVA, E. J., CARVALHO, H. D. **Cultura organizacional em instituições públicas brasileiras: uma revisão sistemática da literatura.** *Jornal Brasileiro de Desenvolvimento*, 7(11), 105594–105611, 2021.

PAREEK, U. **Training Instruments in HRD and OD.** New Delhi: Tata McGraw Hill, 2002.  
PEREIRA, L.C.B; **Da administração pública burocrática a gerencial.** *Revista do Serviço Público*, v. 120, n.1, p. 7-40, 1996.

PÉREZ, J. T.; RODRÍGUEZ, J. F. G. **La cultura organizacional y la satisfacción laboral en la delegación federal de la secretaría de educación pública (sep) en el estado de tabasco.** *Hitos De Ciencias Economico Administrativas*, 22 (64), 184-202, 2016.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

REICHERS, A. E., SCHNEIDER, B. **Climate and culture: An evolution of constructs.** In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass,



1990.

SCHEIN, E.H **Cultura Organizacional e Liderança (4ª edição)**. São Francisco: Jossey Bass. 2010.

SCHÜNKE, L. K.; GIONGO, C. R. **Atravessamentos políticos: A cultura organizacional e o sofrimento moral no serviço público**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 18, n. 3, p. 449–456, 2018.

SPORN, B. **Rumo a universidades mais adaptáveis: Tendências da reforma institucional na Europa**. Ensino Superior na Europa, 24(1), 23-33, 1999.

STRUCTURAL AND CULTURAL ELEMENTS OF GOVERNANCE. *ASHE-ERIC* Higher Education Report, 30(1), 41-49, 2003.

TAYEB, M.H. **A Gestão da Força de Trabalho Multicultural**. Wiley, 1996.

THARP, B.M. **Definindo “Cultura” e “Cultura Organizacional”**: Da Antropologia à escritório, 2009.

USMAN, K. **Impacto da Cultura Organizacional, Comunicação Organizacional e Suporte do supervisor na satisfação profissional dos funcionários que trabalham em instituições de ensino à distância baseadas em TI on-line do Paquistão**. Open Praxis Journal, 11, 143-156, 2019.

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH, M. **Case research in operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5ed. Porto Alegre (RS): Bookman. 290 p, 2015.

ZAGO, C. **Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição**. Sistemas e Gestão, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 106–117, 2013.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO E INFORMAÇÕES INICIAIS FORMULÁRIO DE PESQUISA

### Questionário para coleta de dados de pesquisa de dissertação de mestrado em Engenharia de Produção

Prezado (a),

Esta pesquisa é intitulada “Análise da Cultura Organizacional sob a percepção dos servidores do Campus de uma Universidade Federal Brasileira”, e está sendo desenvolvida por Renata Santana Nepomuceno, do Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – Campus de Itabira, sob a orientação do Prof.º Henrique Duarte Carvalho e coorientação da Prof.ª Tábata Fernandes Pereira.

O objetivo do estudo é identificar a cultura organizacional existente atualmente no Campus de Itabira da Unifei, e qual a cultura desejada pela percepção dos professores e servidores técnico – administrativos do Campus. A finalidade dessa pesquisa é servir como uma Dissertação de Mestrado para finalização do curso em questão.

Solicitamos a sua colaboração na pesquisa por meio do preenchimento de um questionário, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de gestão de pessoas e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Informamos que essa pesquisa respeitará o sigilo em relação às informações das pessoas respondentes e também em relação à organização que está sendo objeto de estudo.

Esclarecemos que a participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

O questionário proposto faz parte da metodologia OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) ou em tradução livre Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, criado pelos autores Cameron e Quinn (2011) para medição da cultura organizacional em diferentes tipos de organizações. O questionário está dividido em 16 seções, sendo a 1ª a introdução; a 2ª para coleta de informações demográficas; da 3ª à 9ª serão as questões quanto a mensuração da CULTURA ATUAL PERCEBIDA POR VOCÊ e por fim, da 10ª à 16ª serão sobre as mesmas questões, mas que agora deverão ser pontuadas CONFORME A CULTURA DESEJADA POR VOCÊ (aquela que você acredita que seria a mais benéfica para a organização). O tempo gasto para responder ao questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Em cumprimento à Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, alterada pela Lei Nº 13.853, de 8 de julho de 2019, esclarecemos que as informações pessoais solicitadas ao respondente por meio deste formulário destinam-se exclusivamente para fins da pesquisa realizada para elaboração de dissertação do mestrado em Engenharia de Produção.

Faz-se importante informar que a pesquisadora se compromete a cumprir todas as legislações inerentes ao uso correto dos dados pessoais do respondente, de forma a preservar a privacidade dos dados utilizados no formulário, bem como a garantir todos os direitos e garantias legais dos titulares dos dados.

Saliento ainda que as respostas são anônimas e não possibilitarão a identificação pessoal dos respondentes.

Qualquer dúvida, estou à disposição para esclarecimentos.

Desde já, muito obrigada pela sua disponibilidade em participar e ajudar neste processo!  
Atenciosamente,  
Renata Santana Nepomuceno  
E-mail: renatasantana.n@gmail.com  
Telefone: (31) 99235-3931

### **DADOS DEMOGRÁFICOS**

1. Você é:

- Servidor(a) técnico administrativo
- Professor(a)

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

3. Idade:

- 25 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- Mais de 45 anos

4. Há quanto tempo trabalha na UNIFEI, campus de Itabira?

- 0 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

5. Você possui algum cargo comissionado na instituição (coordenação, diretoria/ vice diretoria, assessoria)?

- Sim
- Não

6. Qual o nível da sua formação?

- Ensino médio ou técnico
- Superior completo
- Pós graduação completa (mestrado ou doutorado)

7. Você é natural de:

- Itabira
- Outra cidade de Minas Gerais
- Outro estado

## ANEXO A – PARECER FINAL COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIDADE POÇOS DE CALDAS  
DA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS -  
UEMG



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UM CAMPUS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

**Pesquisador:** RENATA SANTANA NEPOMUCENO

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 61805222.1.0000.0197

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Itajubá

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.671.566

#### Apresentação do Projeto:

As instituições públicas brasileiras de ensino superior, tem passado por inúmeras mudanças decorrentes de toda sua expansão, avanço da tecnologia, e novas metodologias de ensino e de trabalho impostas por legislações e órgãos reguladores, além de mudança nas gestões. Toda esta evolução traz o questionamento quanto a se a cultura dessas organizações tem acompanhado este movimento e qual a sua interferência, seja benéfica ou não, nas ações e rotina destas instituições, visando o atingimento de seus objetivos estratégicos. Identificar a cultura organizacional, através de seus colaboradores e gestores, torna-se imprescindível para conhecer melhor estas organizações, seus objetivos, valores, visão e missão. Este trabalho busca através de um estudo de caso de caráter descritivo, através do instrumento OCAI - Organizational culture assessment instrument, identificar em um campus de uma universidade federal a cultura atual existente e a desejada pela percepção dos servidores e professores.

#### Objetivo da Pesquisa:

O projeto traz a descrição dos objetivos que se concatenam com a questão de pesquisa e a metodologia proposta, a saber: Objetivo Primário: Diagnosticar a cultura organizacional da Unifei – Campus de Itabira atual e a desejada, conforme percepção de servidores e professores, por meio do Instrumento OCAI. Objetivos Secundários: Utilizar o Instrumento OCAI – organizational culture assessment instrument para mensuração da cultura da organização; Identificar a cultura existente

**Endereço:** Avenida Padre Cletus Francis Cox, n. 300, Prédio A. Jardim Country Club  
**Bairro:** POÇOS DE CALDAS **CEP:** 37.704-620  
**UF:** MG **Município:** POCOS DE CALDAS  
**Telefone:** (35)3114-7732 **E-mail:** cep.pocos@uemg.br

UNIDADE POÇOS DE CALDAS  
DA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS -  
UEMG



Continuação do Parecer: 5.671.566

atualmente pela percepção dos servidores;

Identificar a cultura desejada pelos servidores para a instituição; Traçar um paralelo entre a cultura existente atualmente e a desejada pelos servidores.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

No projeto a proponente descreve os riscos, voltados para a própria pesquisa como "de haver um número baixo de respondentes, o que inviabilizaria a generalização e conclusões científicas do estudo dentro do Campus" (p. 6). Em relação aos participantes é pontuado que "Os riscos existentes aos participantes da pesquisa dizem respeito ao receio à exposição dos dados coletados quanto à opinião acerca da instituição e receio quanto à identificação de suas identidades" (p. 6), pontuando que a realização da pesquisa de forma anônima, sem a coleta de nenhum dado de identificação será utilizada para diminuir-los. Quanto aos benefícios o projeto detalha "[...] a oportunidade de se manifestarem de forma anônima e sincera, quanto à sua percepção e entendimento quanto à cultura da instituição em que estão inseridos. Estas informações poderão ocasionar em ações da instituição que visem a melhoria do bem estar dos servidores".

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentado faz menção pormenorizada dos riscos e pontua os benefícios (diretos e indiretos) aos participantes. Além disso, atrelado aos riscos a pesquisadora incorporou as estratégias que serão empregadas para diminuir ou extinguir os mesmos.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto submetido encontra-se sucinto, especialmente no que diz respeito à construção do referencial teórico que dá suporte à proposta. O tema é relevante e atual, principalmente ao se pensar em futuras estratégias para favorecer o ambiente de trabalho, por meio de intervenção na cultura organizacional. De maneira geral há coerência entre as partes componentes do projeto.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

A proponente apresenta os Termos obrigatórios, sendo eles:

- a) Protocolo de submissão do projeto ao CEP.
- b) Projeto de pesquisa: com a descrição dos itens necessários à submissão, incluindo referencial teórico, justificativa, objetivo geral, a descrição do instrumento de coleta de dados que será implementado;

**Endereço:** Avenida Padre Cletus Francis Cox, n. 300, Prédio A. Jardim Country Club  
**Bairro:** POÇOS DE CALDAS **CEP:** 37.704-620  
**UF:** MG **Município:** POCOS DE CALDAS  
**Telefone:** (35)3114-7732 **E-mail:** cep.pocos@uemg.br

UNIDADE POÇOS DE CALDAS  
DA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS -  
UEMG



Continuação do Parecer: 5.671.566

- c) Anexo: foi postado o instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), traduzido, que será utilizado para coleta de dados referentes à percepção da cultura organizacional por servidores da UNIFEI.
- d) folha de rosto: encontra-se devidamente preenchida e assinada pela diretora de pós-graduação da Universidade Federal de Itajubá;
- f) TCLE: está redigido de forma sequencial e com linguagem bastante clara, contendo informações gerais do projeto, possibilidade de dar continuidade à participação e garantia de sigilo, possíveis benefícios e riscos aos participantes, incluindo estratégias que serão empregadas para diminuir ou extinguir os riscos.

**Recomendações:**

Todas as recomendações apontadas no primeiro parecer foram atendidas.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

A pesquisadora realizou as adequações solicitadas, sendo assim, a proposta submetida não apresenta mais pendências que impeçam sua aprovação.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Cabe ao/à pesquisador/a responsável, ao final da pesquisa, encaminhar o relatório da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação, para o conhecimento do CEP que aprovou a proposta.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1992320.pdf	27/09/2022 10:26:29		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_consentimento_pesquisa_mestrado_corrigido.docx	27/09/2022 10:26:13	RENATA SANTANA NEPOMUCENO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_PESQUISA_CEP_corrigido_v2.docx	19/09/2022 15:31:34	RENATA SANTANA NEPOMUCENO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura	PROJETO_PESQUISA_CEP_corrigido.docx	08/09/2022 12:49:33	RENATA SANTANA NEPOMUCENO	Aceito

**Endereço:** Avenida Padre Cletus Francis Cox, n. 300, Prédio A. Jardim Country Club  
**Bairro:** POÇOS DE CALDAS **CEP:** 37.704-620  
**UF:** MG **Município:** POCOS DE CALDAS  
**Telefone:** (35)3114-7732 **E-mail:** cep.pocos@uemg.br

UNIDADE POÇOS DE CALDAS  
DA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS -  
UEMG



Continuação do Parecer: 5.671.566

Investigador	PROJETO_PESQUISA_CEP_corrigido.docx	08/09/2022 12:49:33	RENATA SANTANA NEPOMUCENO	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_ROSTO_COMITE_ETICA.pdf	17/08/2022 11:36:00	RENATA SANTANA NEPOMUCENO	Aceito
Outros	questionarioOCAI.docx	11/08/2022 12:32:14	RENATA SANTANA NEPOMUCENO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

POCOS DE CALDAS, 29 de Setembro de 2022

Assinado por:

**Solange Nunes de Oliveira Schiavetto**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Avenida Padre Cletus Francis Cox, n. 300, Prédio A. Jardim Country Club  
**Bairro:** POÇOS DE CALDAS **CEP:** 37.704-620  
**UF:** MG **Município:** POCOS DE CALDAS  
**Telefone:** (35)3114-7732 **E-mail:** cep.pocos@uemg.br