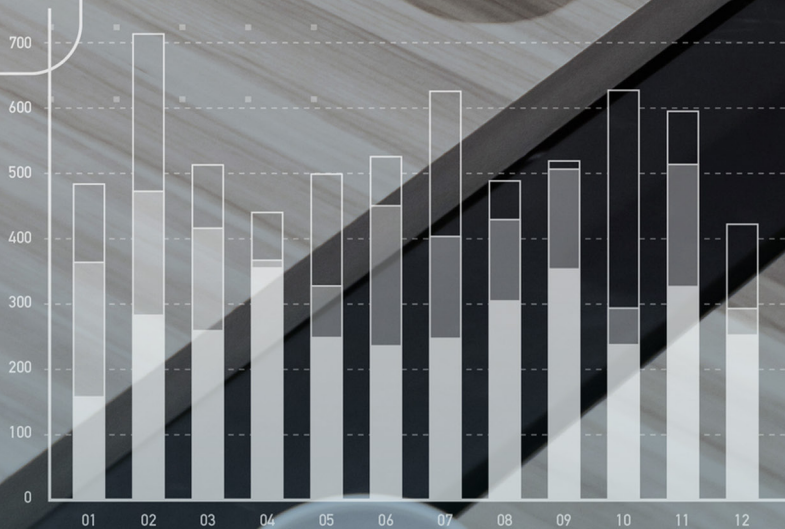


Elementos de Administração 7



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

AIU 1,822 (-35)	HJI 20,369 (+580)	WWE 890 (-20)	PLO 6,350 (-200)	EER 10,985 (+580)	QRT 665 (-15)	OPY 6,800 (-115)
YBV 3,204 (-73)	QMN 5,211 (+156)	MMJ 7,100 (-60)	IIT 7,150 (-150)	KLM 782 (+74)	CCX 1,901 (+101)	EMH 3,280 (-120)
MRR 3,320 (-120)	WFF 712 (+12)	HJM 134 (+5)	QLC 2,022 (-18)	LSD 631 (+40)	SDH 6,287 (-57)	GHS 12,630 (+330)
YBJ 3,905 (+210)	ON 2,609 (+35)	MMJ 2,609 (+35)	ON 7,654 (+169)	NFR 6,522 (+122)	UGH 1,632 (-54)	OMJ 3,650 (+182)

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

7

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 7 [recurso eletrônico] / Organizador
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena
Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 7)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-179-4

DOI 10.22533/at.ed.794191303

1. Administração – Pesquisa científica. I. Silva, Clayton Robson
Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este sétimo volume, composto por quatorze capítulos, compreende trabalhos que contemplam temas emergentes no campo da administração.

Considerando a amplitude de assuntos relevantes para o campo da administração, este volume emerge como um espaço de divulgação de temas diversificados e de interesse de gestores, pesquisadores e estudantes dessa área. O caráter plural das pesquisas que compõem este volume proporciona aos leitores uma oportunidade ímpar de expansão do conhecimento em administração, por meio da leitura de um material de qualidade, construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração.

Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração uma vez que proporciona a ampliação do debate sobre diversos temas, conduzindo gestores, pesquisadores e estudantes ao delineamento de novas tendências e estratégias de pesquisa, assim como identificando novas possibilidades de atuação do profissional de administração.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

TEMAS EMERGENTES

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ACIDENTES RODOVIÁRIOS EM TÚNEIS NO TRANSPORTE DE CARGAS E PRODUTOS PERIGOSOS <i>Henrique Naoki Shimabukuro</i> DOI 10.22533/at.ed.7941913031	
CAPÍTULO 2	14
APLICAÇÃO DA DESIGN SCIENCE RESEARCH NA ÁREA DE GESTÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA <i>Marlene Medeiros</i> <i>Aline Soares Dantas</i> <i>Anatália Saraiva Martins Ramos</i> DOI 10.22533/at.ed.7941913032	
CAPÍTULO 3	33
AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO INTERIOR DO ESTADO DA PARAÍBA SOB O PONTO DE VISTA DOS DOCENTES <i>Fabrcio da Costa Dias</i> DOI 10.22533/at.ed.7941913033	
CAPÍTULO 4	47
CUSTOS TOTAIS NO MODELO DE EFICIÊNCIA DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE <i>Sandra de Sousa Xavier</i> <i>Robinson Semolini</i> DOI 10.22533/at.ed.7941913034	
CAPÍTULO 5	64
DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NOS CLUBES PROFISSIONAIS DO MUNICÍPIO DE BAGÉ-RS <i>João Roberto de Lima Gaffrée</i> <i>Rita Luciana Saraiva Jorge</i> DOI 10.22533/at.ed.7941913035	
CAPÍTULO 6	79
ESTUDANDO A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA JÚNIOR <i>Almir Pinto Reis Junior</i> <i>Rita de Cássia Ramos Nascimento</i> <i>Sheila Serafim da Silva</i> DOI 10.22533/at.ed.7941913036	
CAPÍTULO 7	92
ESTUDO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE POR COLABORADORES DE UMA EMPRESA FABRICANTE DE MÓVEIS <i>Tailon Martins</i> <i>Alexandre Chapoval Neto</i> <i>Amanda Regina Kretschmer</i> <i>Patrícia Stefan de Carvalho</i>	

Vanessa Andreia Schneider

DOI 10.22533/at.ed.7941913037

CAPÍTULO 8 107

ÉTICA NO MUNDO EMPRESARIAL: DESAFIOS NA CONTEMPORANEIDADE

Paulo Roberto Alves

Valério Vitor Bonelli

DOI 10.22533/at.ed.7941913038

CAPÍTULO 9 121

INFLUÊNCIAS DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO NO EQUILÍBRIO DA OFERTA E DEMANDA DE MÃO DE OBRA DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO BRASIL

Maurilio Alves Martins da Costa

Henrique Cordeiro Martins

DOI 10.22533/at.ed.7941913039

CAPÍTULO 10 141

MODELOS DE NEGÓCIOS APLICADOS A COMPARTILHAMENTO DE VEÍCULOS ELÉTRICOS

Sarah Mesquita Lima

Vladia Celia Monteiro Pinheiro

Carlos De Oliveira Caminha Neto

José Dickson Araújo De Oliveira

André Soares Lopes

DOI 10.22533/at.ed.79419130310

CAPÍTULO 11 156

O ENGAJAMENTO DO DESPERTAR DE UMA CIÊNCIA PROPOSITIVA À LUZ DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS E DE BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Mônica Mota Tassigny

Flávia Lorenne Sampaio Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.79419130311

CAPÍTULO 12 177

O FAST-FASHION NO BRASIL: UM ESTUDO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA A MODA BRASILEIRA EM 2030 NA PERSPECTIVA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO LOGÍSTICO

Roberta Souza de Mattos

Cesar Campos

DOI 10.22533/at.ed.79419130312

CAPÍTULO 13 197

O PAPEL DO COACHING FINANCEIRO PARA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS PESSOAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO ATUAL

Igor Alexandre Fioravante

Adriano José Sorbille de Souza

Jorge Luiz Rosa

Ramílio Ramalho Reis Filho

Rosenil Honorato de Melo

Rosinei Batista Ribeiro

Wilton Antonio Machado Junior

DOI 10.22533/at.ed.79419130313

CAPÍTULO 14	206
--------------------------	------------

TURISMO E POLÍTICAS CULTURAIS: O CASO DO CIRCUITO DE CAPELAS E IGREJAS

Matheus de Castro Pereira Souza

Isabela de Fátima Fogaça

DOI 10.22533/at.ed.79419130314

SOBRE O ORGANIZADOR	222
----------------------------------	------------

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO INTERIOR DO ESTADO DA PARAÍBA SOB O PONTO DE VISTA DOS DOCENTES

Fabício da Costa Dias

Centro Universitário UNIFACISA, Curso de
Administração
Campina Grande – Paraíba

RESUMO: A cultura organizacional de uma empresa de educação é um assunto para o desenvolvimento comercial da empresa, visto que o ambiente acadêmico é propício a mudanças e evoluções, incluindo nessa mudança seus professores e funcionários. Com a necessidade de traçar estratégias para se adquirir maior competitividade no mercado, é importante conhecer o perfil cultural da Instituição de Ensino Superior (IES). Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar o perfil cultural atual e o perfil cultural desejado de uma IES, sob o ponto de vista dos docentes, bem como da diretoria, de acordo com Modelo de Valores de Cameron e Quinn (1999). Para tanto, foi aplicado o instrumento OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*). Responderam ao questionário 101 professores, de um total de 297 e o método utilizado foi quantitativo. Os resultados mostraram que existe uma convergência entre o que se tem hoje e o que se deseja que seja a cultura ideal. A cultura predominante revelada foi a do tipo clã, e a que se deseja também foi do tipo clã, o que revela que o foco atual é de estabilidade

e controle, voltado para a flexibilidade e dinamismo.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional; Perfil Cultural; OCAI.

ABSTRACT: The organizational culture of an education company is a matter for the business development of the company, since the academic environment is conducive to changes and evolutions, including in this change its teachers and employees. With the need to devise strategies to become more competitive in the market, it is important to know the cultural profile of the Institution of Higher Education (HEI). Therefore, the objective of this work is to identify and analyze the current cultural profile and the desired cultural profile of an HEI, from the point of view of the teachers, as well as the board of directors, according to Cameron and Quinn's Model of Values (1999). For that, the OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*) instrument was applied. 101 teachers answered a questionnaire out of a total of 297 and the method used was quantitative. The results showed that there is a convergence between what one has today and what one wants to be the ideal culture. The predominant culture revealed was clan-type, and the clan-type was also wanted, which reveals that the current focus is stability and control, focused on flexibility and dynamism.

KEYWORDS: Organizational Culture; Cultural Profile; OCAI.

1 | INTRODUÇÃO

Estudar e entender a cultura organizacional de uma empresa tem se mostrado importante para se conhecer melhor e assim gerir mais eficientemente uma empresa e conseqüentemente avançar. Cameron e Quinn (1992), afirmam que nas organizações hoje em dia, a estabilidade é frequentemente comparada com a estagnação, e as organizações que não se reinventam e se modificarem, geralmente são vistas como companhias recalcitrantes.

Cultura é a programação mental coletiva que distinguem os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro Hofstede et al. (2010). Partindo dessa definição, podemos entender que cultura é algo que está embutido no subconsciente das pessoas que fazem parte de um local, de uma região ou mesmo de um país.

Para se entender o que vem a ser cultura organizacional, recorremos a Martin Martin (2002), onde diz que cultura é de grande importância para se entender os membros de uma comunidade que compartilham algo em comum. Ou ainda que cultura é o padrão de credos e valores compartilhados que fazem dos seus membros parte de uma instituição e provem um conjunto de regras em suas organizações.

Para Schein (2009), estudar a cultura organizacional da empresa, revelam aspectos sutis e menos visíveis da organização que pelo seu caráter de aprendizado social histórico, tende a explicar o que é importante para o seu crescimento. Já Martin (2002) afirma que estudar ou examinar uma organização sob a ótica cultural significa estudar um aspecto organizacional que historicamente não é levado em consideração ou pouco estudados, como as histórias contadas aos novos membros, como as coisas são feitas na organização, a disposição do escritório. Seguido aos aspectos da vida profissional, considerando as políticas oficiais da organização, a diferença de remuneração dos empregados, as relações de reporte, entre outros.

Sendo a cultura cada vez mais considerada uma variável crítica de sucesso, torna-se essencial o seu conhecimento para tomada de decisões estratégicas Campello; Hanashiro (2010).

Conhecendo-se a cultura organizacional de uma empresa, podem-se fazer gestão no sentido de aproximar a cultura dos colaboradores da empresa a missão, caso após o estudo conclua-se que existe uma distância entre a missão da empresa e a cultura dos seus funcionários.

Cameron e Quinn (1999), desenvolveram um instrumento para se avaliar a cultura organizacional de empresas, chamado OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*, Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional) e é um modelo onde se consegue identificar de acordo com a classificação especificada pelos autores em que cultura se enquadra a organização.

Assim, este trabalho tem o objetivo de identificar o perfil cultural atual e o ideal de uma Instituição de Ensino Superior Privada do interior do Estado da Paraíba, sob o ponto de vista do seu corpo docente e dirigentes.

Ao se identificar o a cultura da IES e a que os docentes consideram ideal para daqui a 5 anos, a gestão pode tomar medidas para esta cultura seja preservada ou modificada ao longo dos anos. Foram escolhidos os professores nesse primeiro momento por restrições de escopo e tempo.

2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Cultura é a programação mental coletiva que distinguem os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo Hofstede et al. (2010).

A cultura como conceito, possui uma história longa e diversificada Schein (2009).

Assim o termo cultura tem sido empregado em várias áreas e como significados diversos. Na área jurídica se emprega cultura para se sofisticar um conceito ou pessoa. Os antropólogos usam cultura para se referir aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso da sua história. Os pesquisadores organizacionais empregam cultura para se referir ao clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização Schein (2009).

Muitos desses usos da palavra cultura mostram não apenas uma visão superficial e incorreta, mas também uma tendência perigosa para avaliar culturas específicas de maneira absoluta e para sugerir que há, de fato culturas corretas para as organizações.

Para se chegar ao conceito de cultura, uma visão comportamental de grupos, organizações e indivíduos se faz necessária. A definição de cultura não é óbvia e requer uma carga grande de análises sociais e de contexto. Dessa forma cultura pode ser entendida em um sentido amplo que possui estabilidade, estrutura, corpo, é difícil de ser modificada, é extensível e possui uma padronização ou integração Schein (2009).

Porém, Schein (2009) deixa claro que definir cultura de forma direta é uma tarefa que não pode ser realizada, pois envolve uma análise muito mais ampla para se chegar a uma definição.

A cultura pode ser analisada em vários níveis distintos, quais sejam Schein (2009):

- 1) Artefatos;
- 2) Crenças e valores expostos;
- 3) Suposições básicas.

Os artefatos estariam na superfície, o que inclui todos os fenômenos que alguém ver, ouve e sente quando encontra um novo grupo com um cultura não familiar ainda. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente

físico; sua linguagem, tecnologia e produtos; suas criações artísticas, vestuário, rituais etc.

Em outro nível temos as crenças e valores assumidos, que são os valores que se tornam embutidos em uma ideologia ou filosofia organizacional, que pode servir como guia e como um modo de lidar com incertezas intrinsecamente difíceis ou incontrolláveis.

Como exemplo, as religiões, que nenhuma pode ser considerada superior a outra, porém se um membro de uma grupo religioso se depara com um grupo religioso diferente, este será segregado e passará a ser um membro estranho ao grupo, onde suas ideias não serão aceitas Schein (2009).

No último nível do modelo de Schein (2009), temos as suposições básicas, que são suposições embutidas em cada grupo, sociedade ou área, como exemplos na área de engenharia, na área de gestão de empresas, onde muitas ações ou atitudes não serão tomadas simplesmente porque as suposições fundamentais básicas seriam quebradas ou rejeitadas, o que não é concebível.

Partimos para a discussão de como se entender ou identificar uma cultura, de acordo com Schein (2009) avaliar ou decifrar uma cultura se faz necessário para que se entenda a realidade que se está imerso ou que se está imergindo. Existem muitos métodos para avaliar as dimensões culturais que podem ser categorizadas em termos do grau em que o pesquisador está diretamente envolvido com a organização e o grau em que os membros da organização ficam diretamente envolvidos no processo de pesquisa.

O processo de decifrar uma cultura para propósitos de um insiders (membro da organização) ou para propósitos de descrever essa cultura a outsiders (membro de fora da organização) apresenta alguns riscos e custos potenciais associados. Esses riscos são internos no sentido em que os membros da organização podem não estar conscientes da maneira em que se tornam vulneráveis, uma vez a informação sobre a cultura ficar disponível a outras pessoas. Em ambos os casos, há perigo da informação estar incorreta ou que seja tão superficial que as camadas mais profundas permanecem desconhecidas Schein (2009).

2.1 Framework de valores de competição

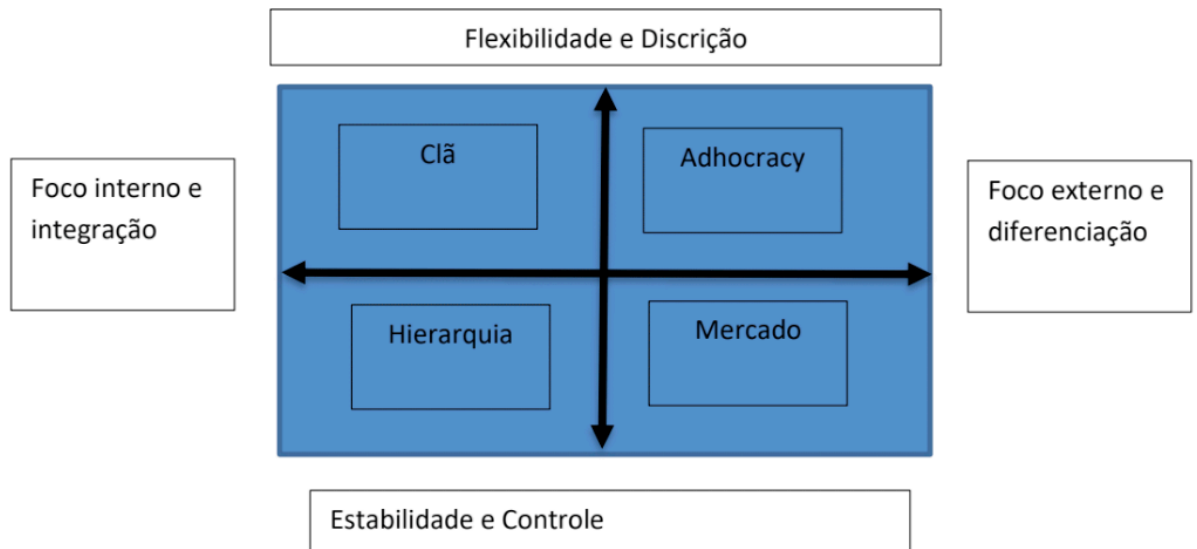
Esse modelo foi desenvolvido inicialmente para pesquisas conduzidas pelos maiores indicadores efetivos das empresas. A questão central para investigação eram:

- 1) Quais são os principais critérios para se determinar se a organização é ou não efetiva?
- 2) Que fatores chave definem se uma organização é efetiva ou não?
- 3) Quando as pessoas julgam um organização como efetiva, quais indicadores essas pessoas possuem em mente?

John Campbell Campbell et al. (1974) e outros pesquisadores, criaram uma lista

de 39 indicadores que podem mensurar se uma empresa é ou não efetiva. Essa lista de indicadores foi analisada por Robert Quinn e John Rohrbaugh Quinn; Rohrbaugh (1983), para determinar padrões e agrupamentos que poderiam ser identificados, desses 39 indicadores, muitos compreendem ou são usados em organizações, eles são solicitados como meio para se identificar os fatores chave de efetividade.

O *Framework* se divide em 4 quadrantes, que são: *adhocracy*, Mercado, hierarquia e *clã*.



A Figura 1, representa o modelo de competição.

Importante observar que os nomes desses quadrantes não foram colocados aleatoriamente. Foi descoberto que os quatro quadrantes surgiram das análises dos formulários que foram desenvolvidos na organização.

Cada quadrante mostrado, é um tipo de cultura, que será explicado separadamente.

2.2 A cultura da hierarquia

A aproximação das empresas com a era moderna se deu através do trabalho de Max Weber, sociólogo alemão que estudou organizações governamentais na Europa nos anos de 1800. A maior mudança que houve nesse período, foi a revolução industrial, a época Weber escreveu – para produção eficiente e o incremento de serviços para a sociedade complexa que estava em desenvolvimento. Para isso, Weber propôs 7 regras que se tornaram conhecidas como os atributos clássicos da burocracia, que são:

1. Regras;
2. Especialização;
3. Meritocracia;
4. Hierarquia;
5. Separação da propriedade;

6. Impessoalidade;
7. Responsabilidade.

Essas características se tornaram os pilares dessa proposta.

Empresas como McDonalds, Ford, Departamento de Justiça Americano, são exemplos típicos de culturas de hierarquia, onde os 7 fundamentos de Weber são respeitados e seguidos.

2.3 A Cultura do Mercado (*The Market Culture*)

A cultura de mercado se tornou popular nos anos 60 com as organizações competitivas.

O tipo de líder desse tipo de cultura é guiado por resultados, e como critério de eficiência tem-se a realização de objetivos e a competitividade com concorrentes. Prover produtividade e competição.

Como exemplos dessa cultura, pode-se citar a GE, Philips Electronics.

2.4 A Cultura do Clã (*The Clan Culture*)

Esse tipo de cultura empresarial é semelhante a uma organização familiar em uma empresa, por isso esse termo.

Empresas com essa cultura, possuem um líder com o perfil de mentor. Como critério eficácia, tem-se a coesão moral e desenvolvimento de recursos humanos. O local de trabalho é amigável e a teoria de gestão é participativa.

Como exemplo desse tipo de cultura organizacional, pode-se citar a Disney.

2.5 A cultura *Adhocracy*

Foi desenvolvida da era industrial para a era da informação, é o quarto tipo ideal de organização emergente. É um formato de organização que está inserida em ambientes turbulentos e competitivos, típico do ambiente do início do século XXI.

Nesse tipo de cultura, é valorizado a criatividade e inventividade de serviços únicos e originais. O local de trabalho é dinâmico. A teoria de gestão é a inovação e o tipo de líder tem que se empreendedor e visionário.

Como exemplo de empresa com esse tipo de cultura, podemos citar a Nasa e Oracle.

2.6 O Instrumento de Avaliação OCAI

Esse instrumento é um formulário, que requer respostas individuais de apenas 6 questões. Cada questão possui 4 alternativas. Divide-se 100 pontos entre essas 4 alternativas, depende o quanto similar com a sua organização seja o item. Atinge o maior valor a alternativa mais parecida com a realidade da empresa em questão. Exemplo: A questão 1, se for pensada a alternativa A e ela deve ser a mais parecida

com a realidade da organização, as alternativas B e C possuem algumas semelhança, e a D possui muito similaridade com todas, nós vamos atribuir 55 pontos para A, 20 pontos para B e C e 5 pontos para D. De forma que o valor total das alternativas seja igual a 100.

O OCAI, deve ser aplicado por duas oportunidades, na primeira as respostas serão relativas ao momento atual da organização, ou seja, *current*. Na segunda vez, as respostas serão relativas ao que se imagina daqui a 5 anos, chamada de *Preferred*. Os formulários são idênticos, diferindo apenas a coluna de respostas. As 6 questões aplicadas pelo OCAI são relativas a:

1. Características dominantes;
2. Chefia organizacional;
3. Gerenciamento de funcionários;
4. Integração da empresa (*Organization Glue*);
5. Ênfase estratégica;
6. Critérios de Sucesso.

Para se calcular o valor total do OCAI, deve-se somar o valor de cada letra (a, b, c, d) de cada item e dividir por 6, ou seja, se tirar o valor da média de cada item.

O OCAI é baseado em um modelo teórico chamado Competing Values Framework. Esse framework é extremamente eficiente e ajuda a organização a interpretar a grande variação do fenômeno organizacional. Será explicado porque o framework é tão importante e como esse modelo foi inicialmente desenvolvido através de pesquisas em empresas. Também será explicado as 4 culturas dominantes que emergem a partir desse framework. Esses 4 tipos de cultura servem de fundamento para a OCAI Cameron, K.; Quinn, R. (1992).

2.7 Interpretação dos perfis

O perfil pode ser de:

- Tipo: identifica a cultura predominante, mostrando os pressupostos básicos, estilos e valores;
- Discrepância: Mostra as diferenças entre as culturas predominante atual e a desejável.
- Força: Número de pontos de uma cultura específica;
- Comparações: Realizada com o perfil médio das organizações do setor.
- Tendências: oferece uma compreensão adicional ao perfil cultural da empresa.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa deste trabalho adotou o Modelo de Valores Competitivos desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), e o questionário conhecido como *Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI.

Este instrumento faz uma abordagem quantitativa para se concluir a cultura organizacional. Neste trabalho, além da aplicação do questionário do método aos professores da IES, fizemos uma entrevista semi estruturada com gestores (diretores) da empresa, sendo assim utilizamos as duas abordagens, fazendo uma complementação entre os métodos qualitativos e quantitativos, ressaltando que os estudos organizacionais tem muito a ganhar, ao utilizarem concomitantemente os dois métodos Shah; Corley (2006).

O instrumento de pesquisa foi um formulário eletrônico desenvolvido na Plataforma Survey Monkey. O formulário foi encaminhado aos professores por meio das coordenações de curso, e ficou disponível por 18 dias. O formulário tinha a obrigatoriedade de ser respondido todo de uma só vez e também não existia a possibilidade de ser respondido por meio impresso por exemplo, apenas no meio virtual/eletrônico. As respostas não eram identificadas.

Todos os professores da instituição foram notificados, 101 responderam de um total de 297.

Foram entrevistados 3 diretores, de um total de 6 da IES. Embora se tenha tentado realizar a entrevista com os 6, o tempo disponível fez com que apenas 3 entrevistas fossem viáveis. Uma entrevista foi com o diretor de planejamento, outra com o vice-diretor da Faculdade de Ciências Médicas, que é uma das 3 faculdades que compõem as faculdades da IES, e a última entrevista foi com o diretor presidente da IES, que também é o proprietário.

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento do entrevistado e duraram em média 22 (vinte e dois) minutos. Em um primeiro momento, as entrevistas foram reproduzidas e escutadas pelo entrevistador e em outro momento foram transcritas de forma textual.

Após a transcrição, foi criada uma matriz com os indicadores principais, extraídos das entrevistas, sobre respostas que revelam a cultura organizacional da empresa na visão dos diretores.

A terceira parte da metodologia de Bardin (2006), é a inferência sobre as respostas dos entrevistados. Pode-se perceber que existem algumas contradições quanto por exemplo que diz respeito a autonomia dos empregados, ao passo que se afirma que existe um conselho de funcionários que pode tomar decisões independentes, afirma-se que a diretoria geral pode ir de encontro a essa decisão.

Porém, tentando-se fazer um paralelo entre as respostas dos diretores e o método OCAI, podemos perceber que a cultura predominante também é a de clã, assim como a dos professores.

3.1 Análise de Conteúdo

Para a análise de conteúdo das entrevistas, utilizamos a conceituação de Bardin Bardin (2006), a referida autora, é uma das mais utilizadas em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados Mozzato; Grzybvski (2011). Bardin (2006) refere que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) Mozzato; Grzybvski (2011).

Bardin (2006), organiza a análise de conteúdo em 3 etapas:

1. Pré-análise
2. Exploração do material
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (Bardin, 2006).

A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e a contagem de frequência) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (Bardin, 2006).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2006).

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Instituição de Ensino em questão, possui 297 professores ativos, a todos os professores foi encaminhado eletronicamente o formulário com o questionário desenvolvido por Cameron e Quinn (1992), onde primeiro se coleta a situação atual da cultura organizacional, e posteriormente o que se estima para daqui a 5 anos.

Dos 297 professores, 101 responderam, o que totaliza 34% de docentes. Destes, 57 eram docentes dos cursos da área de humanas, que engloba os cursos de administração de empresas e direito, o que totaliza 56%, 25 eram docentes de cursos da área de exatas, que inclui os cursos de sistemas de informação, jogos digitais, arquitetura e urbanismo, ciências aeronáuticas e tecnologia em construção de edifícios, o que significa aproximadamente 25% das respostas, os restante das respostas, ou seja, 19 respostas, foram dos cursos da área de saúde, que incluem o curso de enfermagem, fisioterapia e medicina, o que representou aproximadamente 19% das respostas.

Dos professores respondentes, 44,4% são professores a mais de 5 anos, o que representa 45 professores, 9,26% possuem até 5 anos na Instituição, 7,41% possuem até 4 anos, 16,67% possuem até 3 anos, 16,67 possuem até 2 anos e 5,56% possuem até 1 ano na Instituição. Por esses números, observa-se que a grande maioria dos respondentes está na instituição a mais de 5 anos, e já passou por um período real do que vem a ser a avaliação do OCAI, ou seja, como se ver hoje a instituição e o que se espera para daqui a 5 anos.

4.1 Calculando o Escore OCAI

O escore OCAI é considerado simples de ser calculado Cameron, K.; Quinn, R. (1992), requer apenas uma média aritmética simples. O primeiro passo é adicionar todas as respostas A em uma coluna, somar e depois dividir por 6, isto dará a média da resposta A. Deve ser usada essa mesma estratégia em todas as alternativas restantes, B, C e D.

4.2 OCAI atualmente

Os escores obtidos para a situação atual, foram obtidos de acordo com as respostas aos formulários e foram estão expostos nos quadros 1, 2, 3 e 4, e foram obtidos calculando as médias aritméticas de cada resposta, da maneira que recomenda a metodologia.

1A	28	1B	35
2A	35	2B	20
3A	31	3B	25
4A	23	4B	26
5A	27	5B	31

6A	37
Soma	181
Média	30,17

Quadro 1- Respostas A

1C	6
2C	13
3C	25
4C	25
5C	21
6C	20
Soma	110
Média	18,33

Quadro 3- Respostas C

6B	28
Soma	165
Média	27,5

Quadro 2- Respostas B

1D	31
2D	33
3D	20
4D	26
5D	21
6D	15
Soma	146
Média	24,33

Quadro 4- Respostas D

O Gráfico 1, representa a situação atual na IES. Partindo-se do gráfico e observando-se os valores obtidos nos quadros 1 e 2, pode-se observar que os itens 1 e 2, foram os que se sobressaíram frente as demais respostas, tendo o item 1, ou seja, os de resposta A com maior valor, portanto sendo enquadrando no quadrante de clã pela instrumento OCAI e também com uma tendência para a adhocracia. A cultura de clã é uma cultura que se assemelha a uma organização familiar, é o tipo de organização que se parece com as organizações japonesas dos anos 60 e início dos anos 70. É uma cultura onde se compartilha valores e objetivos, é participativa, individualista e o consenso é exercitado o tempo todo. São consideradas mais uma extensão da família que mesmo uma entidade com fins econômicos.

Na cultura de clã, o líder da empresa é considerado um facilitador, um mentor e serve de exemplo aos demais. Os critérios de sucesso são pautados pela moral, coesão e desenvolvimento humano. O gerenciamento das atividades envolvem participação, consenso.

O resultado que aponta a cultura de adhocracia ficou bem próximo da cultura de clã atualmente, dessa forma merece um comentário. Essa cultura se desenvolveu da era industrial para a era da informação. É o tipo de cultura que tem muita relação com as empresas o século XXI, que vivem em ambientes turbulentos e competitivos. A raiz da adhocracia é a especialização e o dinamismo Cameron, K.; Quinn, R. (1992).

Na cultura de adhocracia o líder é considerado um inovador e visionário, os critérios de sucesso desejados são os resultados, criatividade e crescimento, já o gerenciamento é inovador e focado em recursos.

Tanto a cultura de clã, quando a adhocracia, possuem seus eixos na flexibilidade e discrição, a cultura de clã tende a ter uma integração maior, já a adhocracia é mais focada para um posicionamento externo e uma diferenciação.

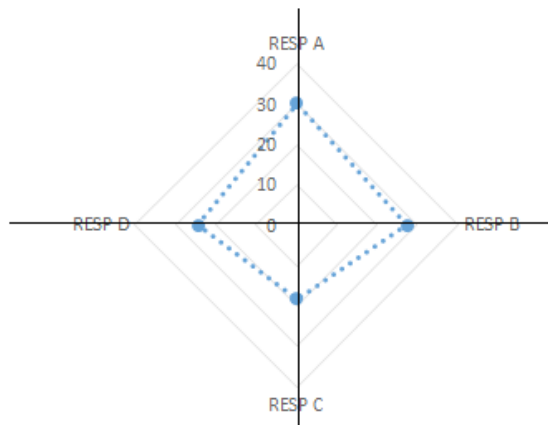


Gráfico 1- Gráfico da Cultura Organizacional Atual

4.3 OCAI desejado

Os escores obtidos para a situação desejada, foram obtidos de acordo com as respostas aos formulários e foram estão expostos nos quadros 5, 6, 7 e 8, e foram obtidos calculando as médias aritméticas de cada resposta, da maneira que recomenda a metodologia.

Quadro 5- Respostas A

1A	32
2A	44
3A	34
4A	24
5A	33
6A	38
Soma	205
Média	34,17

Quadro 6- Respostas B

1B	33
2B	17
3B	31
4B	32
5B	28
6B	26
Soma	167
Média	27,83

Quadro 7- Respostas C

1C	7
2C	10
3C	21
4C	23
5C	20
6C	17
Soma	98
Média	16,33

Quadro 8- Respostas D

1D	29
2D	29
3D	14
4D	21
5D	18
6D	18
Soma	129
Média	21,50

Inserindo os resultados obtidos em um gráfico, tem-se o Gráfico 2, que representa, na visão dos docentes, a situação desejada para a IES daqui a 5 anos. Pelo gráfico e pelos valores obtidos nos quadros 4 e 5, pode-se observar que os itens 1 e 2, foram os que se sobressaíram frente as demais respostas, mais uma vez a cultura de clã aparece como a cultura desejada e a cultura de adhocracia como a segunda. Portanto

repetindo o resultado obtidos para a cultura atualmente. Pode-se concluir, que inclusive houve uma ênfase maior na cultura de clã para daqui a 5 anos, ou seja, a desejada.

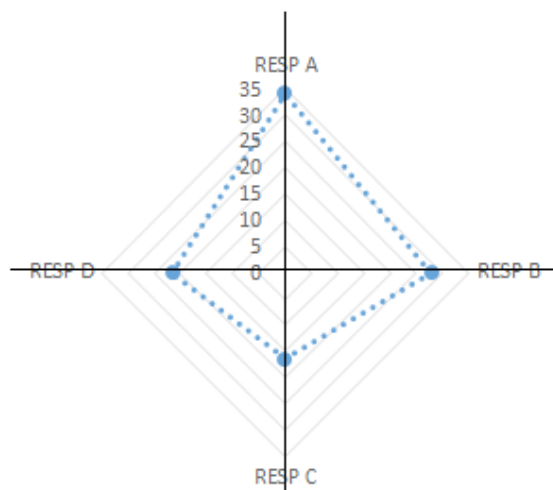


Gráfico 2- Gráfico da Cultura Organizacional desejada daqui a 5 anos

5 | CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o perfil organizacional sob a perspectiva de Cameron e Quinn (1992), com o método OCAI, que analisa a cultura sob o ponto de vista atual e o ponto de vista desejado daqui a 5 anos.

A cultura atual foi identificada como clã, seguida pela adhocracia, como cultura ideal, o resultado foi semelhante, até houve uma ênfase ainda maior para a cultura de clã. Um dado que se deve observar, é que 44% dos respondentes, estão na Instituição a mais de 5 anos, ou seja, já atravessaram um ciclo de acordo com a metodologia OCAI, e nesses 5 anos, devem ter observado que a cultura de clã se acentuou, e que houve uma concordância.

Como limitação deste trabalho, podemos apontar o número de respostas obtidos e o seguimento que foi atingido, visto que os docentes são apenas uma parte dos colaboradores da empresa, existe um número muito maior de funcionário não docentes. Para trabalhos futuros e aprimoramentos deste trabalho, pode-se inicialmente aplicar o questionário para os demais funcionários, e também fazer uma estratificação de respostas por cursos das aéreas, dessa forma poderemos entender como os professores de cada curso enxergam a cultura da empresa. Assim pode-se comparar as visões.

O mesmo pode ser feito com as culturas de funcionários e professores, será que possuem culturas distintas? Se que possuem as mesmas culturas? Que trabalho fazer para se aproximarem as culturas? A Instituição deseja mudar essa cultura? Deseja permanecer? É possível expandir o trabalho para diversas áreas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 2006.

CAMERON, K., S.; QUINN, R., E. **Diagnosing and changing organizational culture**. 1992.

CAMPBELL, J. P.; BROWNAS, E. A.; PETERSON, N. G.; DUNNETE, M. D. The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. 1974. Minneapolis.

CAMPELLO, G. V. DE A.; HANASHIRO, D. M. MO. Avaliação da Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privada: Um olhar Sob a Percepção do Corpo Docente. ,2010. São Paulo.

HOFSTEDE, G.; HILAL, A. V. G.; SIGMAR, M.; TANURE, B.; VINKEN, H. Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 2010.

MARTIN, J. **Organizational Culture - Mapping the Terrain**. New Delhi: SAGE Publications Ltd, 2002.

MOZZATO, A. R.; GRZYBVSKI, D. Documentos e Debates : Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração : Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 731–747, 2011.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spacial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**, v. 29, p. 363–377, 1983.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2009.

SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1821–1835, 2006.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-179-4

