

IDENTIFICAÇÃO DOS TRAÇOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

IDENTIFYING THE ORGANIZATIONAL CULTURE TRACES OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

RESUMO

Partindo do pressuposto de que a identificação cultural associada à gestão permite efetivar um elevado desempenho organizacional, uma vez que a cultura é fundamental na busca da eficácia a longo prazo, pois para Russo (2010), é a cultura organizacional que determina como os colaboradores desenvolverão as atividades que conduzirá a empresa para uma direção correta ou não. Então, para elaborar um plano de gerenciamento da cultura, é imprescindível que esta seja detectada e caracterizada. Assim, o presente trabalho se propõe a identificar as principais características da cultura organizacional predominante de uma Instituição de Ensino Superior utilizando o IBACO – Resumido como ferramenta na obtenção de dados de 163 respondentes, de uma população de 218. Obtiveram-se resultados como: o perfil da população alvo, bem como traços de uma cultura predominante focada principalmente no cliente externo (estudantes) regendo o planejamento estratégico e a tomada de decisões. Internamente os traços revelaram uma cultura amparada em um bom relacionamento interpessoal e de colaboração na realização eficaz das tarefas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Identificação da Cultura, IBACO, Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

This study has the starting point that the cultural identification is associated with the management and it allows a higher organizational performance, because the culture is essential in pursuing the long term efficacy, as for Russo (2010) since it is through the culture that employees develop activities that will lead the organization to the correct path or not. So, in order to elaborate a plan to manage the culture, it is essential to identify and characterize it (RUSSO, 2010). Therefore, this study has aimed to identify the prevailing organizational culture of a higher education institution, using IBACO – a tool used to obtain data, which indicates traces of the predominant culture focused mainly on the external customer and internally based on a good interpersonal relation and collaboration in the accomplishment of tasks. 163 people have answered the research – out of a population of 218. The results were: the profile of the respondents in the institution, as well as the prevailing organizational culture with focus on external customer (the students), which leads the strategic planning and the decision making process; also internally there is a culture based on a good interpersonal relationship and the effective cooperation to accomplish tasks.

Key-words: Organizational Culture; Identification of Culture; IBACO, Higher Education Institution.

1. INTRODUÇÃO

O conceito e a definição do termo cultura originam-se de estudos realizados por antropólogos que buscavam observar a diferença comportamental entre diversas sociedades (FLEURY, 2009; RUSSO, 2010). Para Tylor (1871) e John Locke (1960 *apud* LARAIA, 2001), cultura pode ser descrita como sendo os padrões de crenças, conhecimento, moral, hábitos e costumes adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade em certo momento. É legítima a possibilidade da cultura sofrer mutação, sendo a mudança ambiental o fator que pode desencadear uma alteração comportamental (cultura) dessa sociedade. Kuper (2002) explica que cultura, na antropologia, é uma forma de falar de identidades coletivas, mencionando também a existência de várias culturas em uma sociedade, pois nesta, existem vários grupos; cada um com sua cultura e regidos por uma cultura maior (cultura predominante).

No âmbito empresarial, Vincenzi (2004, p.11) relata sobre a cultura:

Vem sendo enfocada e estudada por teóricos e práticos da Administração devido a sua preocupação em entender, diagnosticar, aperfeiçoar ou mudar as culturas das organizações a que eles estão ligados. Em alguns casos as crenças básicas e a cultura da empresa chegam a dominar a escolha das mudanças estratégicas. Isso ocorre porque os valores relacionados com a cultura e as crenças ficam impregnados na reflexão estratégica e nas ações estratégicas da gerência que modela a forma de resposta da empresa.

Robbins (2005) refere-se à cultura organizacional como um sistema que rege a maneira como as coisas são feitas em uma organização. É ela que delimita como os membros pertencentes à empresa agirão, ou seja, é a cultura quem dita às regras explícitas e implícitas de como atuar no cumprimento das tarefas e no convívio social.

Dessa forma, identificar a cultura de uma organização está diretamente ou indiretamente ligado às ações estratégicas da gerência, uma vez que é ela quem determina as regras que os membros da organização irão seguir no convívio social, bem como no desenvolvimento do trabalho. A identificação e a gestão da cultura atuam em conjunto, pois a cultura é fundamental na busca da eficácia a longo prazo, segundo Russo (2010), através dela os colaboradores desenvolverão as atividades que irão conduzir a empresa para uma direção correta ou não. Então, para elaborar um plano de gerenciamento da cultura, é imprescindível que a identifique (RUSSO, 2010).

Tendo isto em vista, o objetivo deste trabalho é identificar os traços da cultura organizacional predominante de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Para tanto, utilizou-se uma ferramenta que analisa fatores usualmente adotados na organização. Assim, para organizar o estudo, dividiu-se o presente artigo em seções. Nesta seção apresentou-se a introdução do artigo. A segunda seção trata do aporte teórico necessário ao propósito da pesquisa, exibindo visões, conceitos e teorias de vários autores, e fundamentais ao entendimento do tema abordado. Na sequência apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, seguida pela explanação dos resultados, sendo estes a tradução dos dados obtidos na pesquisa quantitativa. Por fim, as considerações finais, cuja pauta é apresentar o relato do que se obteve na pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A RELAÇÃO DA CULTURA COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS, DESEMPENHO E ESTRATÉGIA

As organizações existem para alcançar objetivos e produzir resultados, e são também esses os fatores que determinam o seu desempenho, pois a mensuração do desempenho ocorre

através da análise da realização ou não de objetivos e de que forma eles foram ou não realizados (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012). Inerente aos objetivos está à estratégia que, para Oliveira (2004, p.194), representa “um caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

O cumprimento do planejamento estratégico e seus objetivos têm como fator importante a compreensão da cultura organizacional, uma vez que a sua percepção é elemento básico para obter um melhor desempenho organizacional (GIBSON, 2006). Considerando o objetivo como o caminho a ser seguido pela empresa (THOMPSON, 2000); e a estratégia o caminho para se chegar ao objetivo (OLIVEIRA, 2004); cultura é o sistema por meio do qual as coisas são feitas (ROBBINS, 2005); e desempenho, é a mensuração da eficiência da realização ou não do objetivo. Admite-se, então, a existência de uma inter-relação entre esses e conclui-se que um é dependente ou determinante do outro.

Freitas (1999 p.98) observa que “uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos”, oferecendo a estes, um sistema de crenças e valores que é uma necessidade de todo o ser humano. Dessa forma, confirma-se a importância da cultura organizacional no desempenho, visto que, quando existe a adesão do grupo pelo modelo ideal de cultura (seguir as regras do jogo), esta se torna suficientemente forte (KOTTER e HESKETT, 1994) para que os funcionários realizem suas atividades alcançando os objetivos estratégicos, refletindo em um alto desempenho organizacional.

Conforme Thompson (2000), o caminho que a empresa seguirá é determinado pelos objetivos organizacionais, que são basicamente a transformação da missão da empresa em objetivos mais específicos. Simon (1979) alicerça a ideia de Thompson (2000), sustentando que os objetivos organizacionais são indiretamente os objetivos de todos os seus participantes, pois é através da produção e venda de bens pelos funcionários que os empresários recebem o lucro; os trabalhadores recebem seus salários por aceitarem as ordens dos empresários; a compra dos produtos produzidos que gera a satisfação dos clientes; e a compra dos produtos pelos clientes satisfazem os objetivos da organização.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos acerca da cultura no âmbito empresarial tiveram início na década de 60, com a internacionalização de muitas empresas, todavia o grande surto de análises iniciou na década de 70, pois essa década ficou marcada pela estagnação e decadência de muitas organizações americanas que possuíam um passado glorioso e até então eram vistas como vencedoras. Ao contrário das organizações americanas, muitas empresas japonesas demonstravam um desempenho triunfante, gerando um maior interesse dos estudiosos organizacionais que se propuseram a analisar essa questão (FLEURY, 2009).

Fundamentado na diferença cultural já estudada pela antropologia (Kuper, 2002) e frente aos problemas organizacionais das empresas americanas, os teóricos organizacionais chegaram à conclusão que um dos fatores desse panorama era a diferença cultural, e mais, constataram que a cultura organizacional encontrada nas empresas japonesas era favorável à obtenção de um bom desempenho empresarial (FLEURY, 2009).

Segundo Schein (2009, p.16), um dos autores mais citados sobre o tema (FERREIRA *et al*, 2002), cultura organizacional é:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Através do que Schein (2009) esclarece como sendo cultura organizacional e aferindo com o conceito antropológico de cultura, constata-se a semelhança entre as duas definições, sendo supostamente a de Schein uma adaptação do significado da antropológica para a área empresarial.

Ressalta-se ainda a mudança cultural nas organizações, pois é correto afirmar que este processo ocorre, mesmo que de forma lenta. Essas alterações acontecem de forma automática através da adaptação as transformações (mudanças) que transcorrem no ambiente em que a organização está inserida ou frente a uma gestão intencional da cultura (FLEURY 2009; JOHAN, 2004; KOTTER e HESKETT,1994).

Fleury (2009, p.22) afirma que:

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Robbins (2005) se refere à cultura como sendo um sistema que determina como as coisas são feitas em uma organização. É ela que delimita como os membros pertencentes à empresa agirão. Desta forma, é ela quem dita às regras explícitas e implícitas de como atuar no cumprimento das tarefas e no convívio social.

A cultura organizacional, para Barbosa (2000), pode ser homogênea ou heterogênea. A primeira (homogênea) pode ser percebida quando a organização é analisada como um todo (no plural), já a segunda (heterogênea) pode ser identificada quando a organização é analisada, singularmente, através da separação dos subgrupos (subculturas) que pertencem a um grupo (cultura). A partir deste conceito percebe-se a declaração da existência de subculturas regida por uma cultura predominante, que é o foco da análise cultural, já que é a cultura predominante que determina a identidade de um grupo.

3. METODOLOGIA

Na abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como quantitativa, uma vez que consiste na coleta de dados sobre populações utilizando-se de procedimentos estatísticos. Acerca do objetivo principal, o estudo pode ser definido como descritivo, pois seus procedimentos consistem em descrever características de determinado fenômeno ou população ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2011; LAKATOS e MARCONI, 2003). De forma secundária, necessária para estruturar e fundamentar teoricamente este trabalho empregou-se a pesquisa bibliográfica que, conforme Vergara (2000) e Gil (2011), consiste do emprego de livros, artigos, sites, revistas, etc.

Fomentada pela coleta e análise dos dados, a pesquisa evoluiu para a fase descritiva, sendo esta imprescindível para que o propósito principal deste trabalho pudesse ser atingido. Malhotra (2001) e Gil (2001) definem esta etapa como aquela que irá: descrever, estimar e até fazer previsões acerca de características de populações e fenômenos; e determinar a correlação entre estes.

O estudo foi realizado no segundo semestre de 2012 em uma IES com uma população contendo um universo de 218 colaboradores do corpo técnico-funcional, que se dividem nos seguintes níveis de escolaridade: Auxiliares (ensino fundamental), Assistentes (ensino médio) e Técnicos-Científicos (ensino superior). O modelo de levantamento de dados para a pesquisa é o censitário, uma vez que se busca entrevistar todos ou o maior número possível de indivíduos pertencentes à organização alvo desse estudo (GIL, 2010). O levantamento de dados ocorreu no mês de Novembro de 2012 e, obteve-se o total de 163

respondentes de 218 respondentes possíveis, correspondendo a uma amostra de 74,77% do universo da população.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi o questionário, o qual tem a finalidade de obter informações da população alvo da pesquisa a respeito de certo tema através de questões escritas (GIL, 2011).

A primeira parte instrumento utilizado consiste de um questionário, que teve a intenção de identificar o perfil dos entrevistados composto dos seguintes itens: gênero, faixa etária, escolaridade, função, entre outros.

A segunda parte do instrumento é o IBACO – reduzido e aplicado com o objetivo de identificar a cultura predominante da instituição. Este instrumento quantitativo foi desenvolvido por Ferreira *et al* (2002) com o objetivo de analisar a cultura das organizações através da análise de dados relativos aos valores e práticas usualmente adotadas, e adaptado por Colombelli (2009) ao formato aqui adotado, sendo o principal instrumento desta pesquisa.

Originalmente o IBACO é composto por 94 itens, divididos em sete fatores: “Profissionalismo cooperativo”; “Rigidez na estrutura hierárquica de poder”; “Profissionalismo competitivo e individualista”; “Satisfação e bem-estar dos empregados”; “Práticas de integração externa”; “Práticas de recompensa e treinamento”; e “Práticas de relacionamento interpessoal”. No qual os quatro primeiros fatores representam os valores e os três restantes as práticas que configuram a cultura de uma organização (FERREIRA *et al*, 2002).

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

A seguir apresenta-se o Quadro 1 (Itens do IBACO – resumido), cuja função é facilitar o entendimento da relação dos itens que compõem o questionário IBACO – Reduzido e adaptado (COLOMBELLI, 2009), com o respectivo fator ao qual estas afirmativas pertencem, já que foi este o instrumento utilizado na identificação da cultura da IES pesquisada.

Quadro 1 – Itens do IBACO - Resumido

Fatores	Abreviatura	Itens correspondentes no IBACO - Resumido
Profissionalismo cooperativo	F1	15, 18, 21, 23 e 24.
Profissionalismo competitivo e Individualista	F2	25, 26, 27, 33 e 35.
Satisfação e bem-estar dos empregados	F3	3, 6, 11, 13 e 20.
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	F4	9, 19, 30, 31 e 34.
Integração externa	F5	2, 4, 7, 8, e 16.
Recompensa e treinamento	F6	5, 12, 17, 28, e 32.
Promoção do relacionamento interpessoal	F7	1, 10, 14, 22 e 29.

Fonte: Colombelli (2009).

Para cada um dos itens do IBACO que compuseram a pesquisa foi adotada a escala *Likert* de 5 pontos, já utilizada originalmente nas duas propostas de Ferreira *et al* (2002) e Colombelli (2009).

Após o recolhimento dos questionários, os dados primários foram transformados em informações. Para isso, estes dados foram tabulados e analisados com o auxílio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e Excel, sendo representados por meio de tabelas e gráficos para melhor entendimento e visualização dos resultados.

Posteriormente a obtenção dos dados, a fase seguinte foi a de análise e interpretação, pois estes oferecem as respostas ao estudo (LAKATOS e MARCONI, 2003). A metodologia aqui empregada foi tanto análises estatísticas descritivas – distribuições de frequência, cálculo de médias e desvio padrão, para caracterizar as variáveis demográficas (perfil) que

caracterizam os indivíduos participantes da pesquisa, como análises com base no método que utiliza Correlações de *Pearson*, a fim de verificar a existência de possíveis relações entre variáveis dependentes (IBACO) e as variáveis demográficas, bem como já utilizado, por exemplo, no estudo de Colombelli (2009).

No que se refere aos procedimentos éticos, o presente estudo foi submetido à aprovação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), atendendo a Resolução 196/1996 que regulamenta a pesquisa com seres humanos, e que recomenda o anonimato dos participantes. Foi aprovado pelo CAAE sob o número 07428312.0.0000.5322.

Para a autorização da pesquisa, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento este, fundamentado no dever moral de não agir contra a vontade de uma pessoa e no respeito à dignidade humana, informando e protegendo os direitos e deveres dos participantes e pesquisadores.

4. RESULTADOS

Os resultados da presente pesquisa, que teve o objetivo de identificar os traços da cultura organizacional de uma IES realizou-se inicialmente através da descrição do perfil dos colaboradores e em seguida por meio da análise das correlações existentes entre esses perfis e as dimensões do instrumento IBACO que é a ferramenta utilizada para mensurar culturas organizacionais.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa foi composta por 163 colaboradores do corpo técnico-funcional de uma IES (excluiu-se os docentes), constituindo 74,77% da população de 218 funcionários. A representação dos gêneros ficou praticamente a mesma, correspondendo a 49,69% o gênero feminino e 50,31% o masculino.

Tabela 1 - Gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	81	49,69
Masculino	82	50,31
TOTAL	163	100

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

A grande maioria dos funcionários situou-se na faixa etária de até 30 anos, que corresponde a 47,24 % da população e adicionando a ela os funcionários de 45 anos ou mais, esse valor salta para 68,71%.

Tabela 2 - Faixa etária

Faixa Etária (anos)	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 25	38	23,31	23,31
26 a 30	39	23,93	47,24
31 a 35	22	13,50	60,74
36 a 40	18	11,04	71,78
41 a 45	11	6,75	78,53
45 ou mais	35	21,47	100
TOTAL	163	100	100

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

Um dado relevante é a escolaridade, pois o percentual de colaboradores que possui superior incompleto, superior completo sem pós-graduação e superior completo com pós-graduação, correspondeu a um percentual de 71,17% dos casos estudados.

A grande maioria dos colaboradores exerce a função de Assistente (49,69%), cuja escolaridade exigida para ocupar esta atividade laboral é o ensino médio completo.

Tabela 3 - Função dos colaboradores

Função	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Assistente	81	49,69	49,69
Auxiliar	43	26,38	76,07
Técnico-científico	39	23,93	100
TOTAL	163	100	100

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

Com relação a variável “Tempo na empresa” observou-se que existe um percentual alto (69,94%) de colaboradores relativamente novos na empresa, estes se enquadram nos fatores que variam de 0 (zero) a 5 (cinco) anos de vínculo empregatício com a instituição, observados na Tabela 4.

Tabela 4 - Tempo na empresa

Tempo na Empresa	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1 a 2 anos	51	31,29	31,29
3 a 5 anos	38	23,31	54,60
Mais de 10 anos	30	18,40	73,01
Até 1 ano	25	15,34	88,34
6 a 10 anos	19	11,66	100
TOTAL	163	100	100

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

Após apresentar o perfil dos colaboradores da organização estudada a seguir aborda-se os fatores sugeridos por Ferreira *et al* (2002) e Colombelli (2009).

4.2 FATORES DO IBACO

A seguir, na Tabela 5, apresentam-se os fatores sugeridos pelo instrumento IBACO bem como o quanto cada um representa para a amostra analisada.

Tabela 5 - Média e Desvio Padrão dos fatores do IBACO - Resumido

Fator	Média	Desvio Padrão	Variância
Integração externa	4,03	0,86	0,74
Profissionalismo cooperativo	3,70	0,76	0,58
Promoção do relacionamento interpessoal	3,53	0,67	0,44
Satisfação e bem-estar dos empregados	3,00	0,81	0,66
Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,79	0,69	0,47
Profissionalismo competitivo e individualista	2,58	0,70	0,49
Recompensa e treinamento	2,51	0,77	0,59

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

A análise do fator “Integração externa” apresentou a característica focalizada no planejamento estratégico, tomada de decisão e atendimento ao cliente externo. Neste sentido,

verifica-se que a média de respostas a esse fator situou-se no nível “Aplica-se Bastante” da escala *Likert*, e conclui-se que existe uma alta preocupação referente a este elemento.

Na sequência, observou-se que a média de respostas obtidas nos fatores “Profissionalismo cooperativo”, “Promoção de relacionamento interpessoal” e “Satisfação dos empregados”, assentaram-se entre “Aplica-se Razoavelmente” até próximo de “Aplica-se Bastante”. Estes itens representam as variáveis ligadas a execução dos trabalhos com eficácia e espírito de colaboração, promoção do relacionamento interpessoal, satisfação dos empregados e investimento em ações motivacionais dos mesmos, situaram-se também em um nível elevado da escala.

Neste trecho, os elementos analisados foram a “Rigidez na estrutura hierárquica do poder” e “Profissionalismo competitivo e individualista”, as médias destes fatores ficaram situados entre “Pouco se Aplica” e “Aplica-se Razoavelmente”. Os fatores em questão condizem com a valorização do desempenho individual e utilização de estrutura hierárquica centralizada.

Para finalizar esta parte, auferiu-se o componente “Recompensa e treinamento”, onde a média dos entrevistados ficou localizada entre “Pouco se Aplica” e “Aplica-se Razoavelmente”, indicando que as práticas vinculadas aos clientes internos (colaboradores) e treinamento destes se encontram em pouca efetividade. A interpretação deste fator foi analisada através da percepção dos respondentes através dos dados obtidos, que representam a concepção dos colaboradores e instiga à explicação realizada neste trabalho, dois são os motivos aparentes: a) Não existe a prática de recompensar o colaborador; b) O colaborador é recompensado, mas não assimila tais práticas a esse fator.

4.3 CORRELAÇÕES ENTRE PERFIL E FATORES INFLUENCIADORES

Foram analisadas as correlações lineares existentes entre os fatores da cultura e os dados demográficos. Para isso, foi utilizado o método das correlações bivariadas de *Pearson*.

Tabela 6 - Correlações – Dados Demográficos X Fatores IBACO - Reduzido

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Faixa Etária	Pearson Correlation	-,020	,120	,081	,068	-,029	,006	-,117
	Sig. (2-tailed)	,804	,126	,302	,386	,716	,939	,136
	N	163	163	163	163	163	163	163
Escolaridade	Pearson Correlation	-,109	-,288**	-,106	-,256**	-,040	-,085	,105
	Sig. (2-tailed)	,167	,000	,176	,001	,615	,280	,182
	N	163	163	163	163	163	163	163
Tempo Empresa	Pearson Correlation	,030	,047	,033	-,045	-,061	,003	,019
	Sig. (2-tailed)	,704	,555	,671	,565	,443	,966	,811
	N	163	163	163	163	163	163	163
Função	Pearson Correlation	-,045	-,232**	-,065	-,234**	-,050	-,093	,110
	Sig. (2-tailed)	,572	,003	,412	,003	,529	,238	,162
	N	163	163	163	163	163	163	163

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

O F2 na tabela corresponde ao fator “Competitividade individualista” e o F4 “Rigidez na estrutura hierárquica de poder”. Fundamentado pela força do coeficiente de correlação de *Pearson*, chegou-se ao entendimento de que quanto maior o nível de escolaridade e também

do nível da função exercida, menor será o nível de valor relacionado ao fator “Competitividade individualista” e “Rigidez na estrutura hierárquica de poder”, indicando, através do modelo de *Pearson* a análise envolvendo os dados demográficos x IBACO – Resumido, realces de uma cultura voltada ao trabalho em equipe e de uma estrutura hierárquica descentralizada na percepção correlacional.

Para os demais valores, a análise não mostrou correlações bivariadas significativas entre as variáveis, então, buscou-se no presente trabalho analisar também as correlações bivariadas entre os dados demográficos (idade, escolaridade, tempo na empresa e função) e os 35 itens que pertencem ao IBACO e que foram propostos por Colombelli (2009).

O método de análise das correlações bivariadas de *Pearson* apontou algumas correlações significativas que podem ser visualizadas na Tabela 7.

Tabela 7 – Correlações Significativas – Dados Demográficos X Itens IBACO Reduzido

		Idade	Escolaridade	Tempo Empresa	Função
i1	Pearson Correlation	Não significativo	,171 ⁺	Não significativo	Não significativo
	Sig. (2-tailed)		0,03		
	N		163		
i9	Pearson Correlation	Não significativo	-,296 ^{**}	-,217 ^{**}	-,358 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		0	0,005	0
	N		163	163	163
i14	Pearson Correlation	-,174 ⁺	Não significativo	Não significativo	,167 ⁺
	Sig. (2-tailed)	0,027			0,033
	N	163			163
i15	Pearson Correlation	Não significativo	-,202 ^{**}	Não significativo	Não significativo
	Sig. (2-tailed)		0,01		
	N		163		
i17	Pearson Correlation	-,220 ^{**}	Não significativo	Não significativo	Não significativo
	Sig. (2-tailed)	0,005			
	N	163			
i19	Pearson Correlation	Não Significativo	Não Significativo	-,156 ⁺	Não Significativo
	Sig. (2-tailed)			0,047	
	N			163	

		Idade	Escolaridade	Tempo Empresa	Função
i25	Pearson Correlation	Não significativo	-,193 [*]	Não significativo	-,195 [*]
	Sig. (2-tailed)		0,013		0,012
	N		163		163
i27	Pearson Correlation	Não significativo	-,164 [*]	Não significativo	-,163 [*]
	Sig. (2-tailed)		0,036		0,038
	N		163		163
i28	Pearson Correlation	Não significativo	-,257 ^{**}	Não significativo	-,213 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		0,001		0,006
	N		163		163
i31	Pearson Correlation	,214 ^{**}	-,217 ^{**}	Não significativo	Não significativo
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,006		
	N	163	163		
i33	Pearson Correlation	,166 [*]	-,302 ^{**}	Não significativo	-,237 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,034	0		0,002
	N	163	163		163
i35	Pearson Correlation	,203 ^{**}	-,226 ^{**}	Não significativo	Não significativo
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,004		
	N	163	163		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

Na análise da Tabela 7, o estudo priorizou dedicação focal aos itens que integram as correlações válidas (Tabela 6) entre os fatores (F1, F2, F3, F4, F5, F6 e F7) e os dados demográficos (Faixa etária, Escolaridade, Tempo na empresa e Função). Então, na análise das correlações, utilizaram-se os fatores F2 (Profissionalismo competitivo e individualista) e F4 (Rigidez na estrutura hierárquica de poder) ligados aos itens demográficos “Escolaridade” e “Função”.

Com relação à cultura organizacional predominante na IES, o estudo levantou alguns dados que pudessem apontar fatores que caracterizassem o padrão de pressupostos básicos vivenciados e sentidos pelo grupo em relação aos valores e práticas organizacionais (objetivos específicos). Constatou-se a existência de uma cultura predominante cujo foco principal é o

cliente externo (estudantes), sendo este o elemento que rege o planejamento estratégico e a tomada de decisões na instituição. Conectado a este traço cultural, a pesquisa evidenciou que existem considerações a serem feitas a respeito da variável correspondente ao cliente interno (colaboradores), em razão da constatação de preceitos culturais que amparam um bom relacionamento interpessoal e um espírito de colaboração para a realização eficaz das tarefas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realizar esta pesquisa foram aplicados dois modelos de questionários, o primeiro com o intuito de obter dados demográficos dos respondentes e o segundo com a finalidade de identificar traços culturais da organização pesquisada. A IES possui uma população de 218 funcionários, porém obteve-se resposta de 163.

Foi possível obter dados relevantes em relação à análise das variáveis, utilizando o método de correlação bivariada de *Pearson*, uma vez que apenas os fatores “Rigidez na estrutura hierárquica de poder” e o fator “Competitividade individualista” apresentaram dados significativos no cruzamento com os dados demográficos “Faixa etária”, “Escolaridade”, “Tempo na empresa” e “Função”.

No que concerne à identificação dos traços da cultura organizacional predominante na IES, o estudo explorou alguns fatores para caracterizar o padrão de pressupostos básicos vivenciados e sentidos pelo grupo em relação aos valores e práticas organizacionais. Constatou-se a existência de uma cultura predominante cujo foco principal é o cliente externo (estudantes), sendo este o elemento que rege o planejamento estratégico e a tomada de decisões na instituição. Conectado a este traço cultural, a pesquisa evidenciou que existem considerações a serem feitas a respeito da variável correspondente ao cliente interno (colaboradores), em razão do reconhecimento de preceitos culturais que amparam um bom relacionamento interpessoal e um espírito de colaboração para a realização eficaz das tarefas.

O único fator identificado como negativo foi o de “Recompensa e treinamento”. A média das respostas enquadrou-se entre “Pouco se Aplica” e “Aplica-se Razoavelmente” na escala do instrumento. Diante desta perspectiva, recomenda-se a esta IES uma análise mais detalhada, a fim de verificar se este traço cultural está alinhado ao planejamento estratégico da organização, e caso seja constatado o desalinhamento, a organização deveria realizar um estudo aprofundado neste fator, com o objetivo de descobrir as causas deste aspecto negativo e orientar a obtenção de soluções adequadas na busca do alinhamento da cultura com a estratégia da instituição.

Sendo assim, esta pesquisa abre mais um caminho para pesquisadores que queiram desenvolver trabalhos no mesmo tema, com a sugestão de incluir na análise cultural os docentes com o intuito de comparar padrões e/ou diferenças existentes. Essa análise também pode ser realizada em um número maior de IES com a intenção de verificar se as culturas das organizações que compõem o setor seguem um modelo, ou então, este é um elemento particular de cada instituição.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Elsa. **Influência da Cultura Organizacional sobre a Satisfação e as Respostas Comportamentais**. 2000. Disponível em: <http://estig.elearning.ipbeja.pt/file.php/376/Cultura_Organizacional_-_Tese.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2012.

CARVALHO, Milena Skolaude; PALMEIRA Eduardo Mauch; MARIANO, Marcela Gonçalves Hernandes. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Observatório de La Economia**

Latinoamericana. Numero 167. 2012. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html>>. Acesso em 28 nov. 2012.

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

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GIBSON, James. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. Jr; KONOPASKE, R. **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KUPER, Adam. **Cultura: a visão dos antropólogos**. São Paulo: Edusc, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre. 3. ed. Editora Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TYLOR, Edward Burnett. **Primitive Culture**. London: John Murray, vol. I. 1871. Disponível em:

<<http://books.google.com.br/books?id=AucLAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=tylor+primitive+culture&hl=ptBR&sa=X&ei=vhztT9CdB86G0QG9jMXhDQ&ved=0CDgQuwUwAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 29 jun. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENSI, Maria da Graça. **Cultura organizacional e mudanças estratégicas: um estudo na ótica das organizações de Cruz Alta e região**. 2004. 97 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Administração) – Universidade de Cruz Alta, Cruz Alta, 2004.