

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

CARLA NARDI BONISENHA

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DOS
INDICADORES DO SINAES**

VITÓRIA

2017

CARLA NARDI BONISENHA

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DOS
INDICADORES DO SINAES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dr^a. Márcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2017**

CARLA NARDI BONISENHA

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DOS
INDICADORES DO SINAES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 14 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra.: MARCIA JULIANA D'ANGELO

Fundação Instituto de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – Fucape

Prof. Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA

Fundação Instituto de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – Fucape

Prof. Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS

Fundação Instituto de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - Fucape

RESUMO

O objetivo deste estudo é discutir o papel da cultura organizacional no desempenho de uma IES privada à luz dos indicadores de qualidade do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O autor argumenta que faz parte da estratégia de qualquer IES cumprir as metas de melhoria da sua eficácia e da sua efetividade acadêmica e social. Para tanto, foi conduzida uma *survey*, utilizando o Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (2011), baseado em valores organizacionais para identificar os perfis culturais – atuais e desejados – de uma IES privada capixaba, que está há 50 anos no mercado e que, até 2011, era gerida pelo fundador. Os resultados mostram que a IES, aparentemente, não está voltada para o mercado, no sentido de buscar uma posição mais competitiva no seu setor de atuação. Logo, embora haja uma coesão nas manifestações culturais entre os dois grupos analisados – corpo docente e corpo técnico-administrativo – aparentemente, a cultura de clã, não tem colaborado para melhorar a classificação da IES nos principais índices brasileiros de qualidade de ensino. Os resultados também mostram que a IES privada pode estar refletindo os valores, os pressupostos básicos e as crenças que nortearam o fundador desta IES privada. Adicionalmente, os funcionários querem perpetuar esta cultura, mostrando que a organização terá que promover mudanças profundas em seu projeto organizacional e direcionamento estratégico para cumprir as metas de melhoria da qualidade dos cursos oferecidos.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Instituição de Ensino Superior. Eficácia. Efetividade. Indicadores de qualidade SINAES.

ABSTRACT

This study aims to discuss the role of organizational culture in the performance of a private HEI in light of the quality indicators of the National System for the Evaluation of Higher Education (SINAES). The author argues it is part of any private HEI's strategy to achieve goals for improving its academic and social effectiveness. To do so, a survey was conducted using the Organizational Culture Assessment Tool (OCAI) by Cameron and Quinn (2011), based on organizational values to identify the current and desired cultural profiles of a private HEI from Espírito Santo, which has been for 50 years in the market and, until 2011, was managed by the founder. The results show that the HEI, apparently, is not oriented towards the market, in the sense of seeking a more competitive position in its industry. Thus, although there is a cohesion in the cultural manifestations between the two groups analyzed – faculty and administrative staff – apparently, clan culture has not collaborated to improve the classification of HEI in the main Brazilian indices of teaching quality. The results also show that the private HEI may be reflecting the values, the basic assumptions and the beliefs that guided the founder. In addition, employees want to perpetuate this culture, showing that the organization will have to promote profound changes in its organizational design and strategic direction to meet the goals of improving the quality of courses offered.

Keywords: Organizational culture. Institution of Higher Education. Efficiency. Effectiveness. Indicators of quality SINAES.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões por tipo de cultura que impactam a efetividade organizacional.	17
Quadro 2: Indicadores de qualidade do ensino superior no Brasil.	18
Quadro 3: Comparação entre os aspectos culturais entre o corpo social da IES.....	31
Quadro 4: Comparação entre os aspectos culturais entre o corpo social da IES.....	32
Quadro 5: Concorrentes da IES ES.	34
Quadro 6: IGC da IES ES e seus concorrentes.	35
Quadro 7: Classificação da IES ES no ENADE.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Recorte do Questionário Respondido.....	21
Tabela 2: Caracterização dos Dados Demográficos	23
Tabela 3: Percepção da Cultura da IES Es pelo Corpo Técnico-Administrativo	24
Tabela 4: Tipos de Cultura por Práticas Formais – Corpo Técnico-Administrativo ...	25
Tabela 5: Percepção da Cultura da IES Es pelo Corpo Docente	26
Tabela 6: Tipos de Cultura por Práticas Formais – Corpo Docente	27
Tabela 7: Tipos de Cultura por Tempo de Empresa – Corpo Técnico-Administrativo	29
Tabela 8: Tipos de Cultura por Tempo de Empresa – Corpo Docente.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 PERFIS CULTURAIS – PROPÓSITOS DA ABORDAGENS PROPOSTAS....	12
2.2 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EFETIVIDADE.....	17
3 METODOLOGIA.....	20
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	23
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS.....	23
4.2 CULTURA DA IES PRIVADA A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.....	24
4.3 CULTURA DA IES PRIVADA A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS PROFESSORES.....	26
4.4 CULTURA DA IES PRIVADA A PARTIR DO TEMPO DE EMPRESA.....	28
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A.....	45

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de maneira geral, têm enfrentado uma competição acirrada em um ambiente de mudanças constantes (KRIZ; VOOLA; YUKSEL, 2014). Neste cenário, alguns fatores contributivos para uma competitividade de algumas organizações são: a sua posição estratégica na indústria (GALILEA; EID JUNIOR, 2017; PORTER, 1979), seus recursos fortes e atrativos (POPLI; LADKANI; GAUR, 2017; BARNEY, 1986), suas capacidades dinâmicas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e suas capacidades relacionais (MATANDA; NDUBISI; JIE, 2016; KALE; DYER; SINGH, 2002; DYER; SINGH, 1998).

Dentre os recursos de uma organização, destaca-se a sua cultura – valores, crenças pessoais, visão compartilhada (CAMERON; QUINN, 2011; SCHEIN, 2010; SCHWARTZ, 1999) e manifestações culturais (ALVESSON, 2002; MARTIN, 2001). Trata-se de um olhar para um dos recursos intangíveis para traçar ações estratégicas (JACOMETTI, 2012) e considerar a cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva (PIOCH; GERHARD; 2014; GERHART, 2008).

A cultura, assim como qualquer outro recurso, tem que ser valiosa, rara e inimitável e bem utilizada pela organização para ser fonte de vantagem competitiva e, portanto, fonte de desempenho financeiro superior em relação aos concorrentes (BARNEY, 1986). Vários estudos têm abordado os seus efeitos no desempenho, na eficiência, na eficácia e na efetividade organizacional (LANGER; LEROUX, 2017; NELSON; MEI, 2017; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; LANDEKIĆ et al., 2015; PARK; LEE; KING, 2015; VAN SCHEPPINGEN et al., 2015; CAMERON; QUINN, 2011).

No segmento de educação, no Brasil, em particular, tem ocorrido uma expansão acelerada de instituições de ensino superior (IES) privadas estimulada por políticas governamentais (ANTONIELLI; COLAUTO; CUNHA, 2012; LOURENÇO; KNOP, 2011; CHAVES, 2010). Para constar, em 1997, o número de IES privadas no Brasil era de 689, enquanto em 2016 foi de 2.111, um crescimento de quase 300% em 19 anos. Já no estado do Espírito Santo eram 20 IES em 1997 e 76 IES em 2011, um crescimento de aproximadamente 400% (INEP, 2016; 1999). Por conseguinte, as IES privadas têm enfrentado maior concorrência, demandando fontes de vantagem competitiva (MILAN; DE TONI; MAIOLI, 2013).

Neste cenário, a cultura organizacional pode atuar como fator contributivo para uma competitividade das IES (TAKAHASHI et al., 2017; LASMAR et al. 2017; JACOMETTI, 2012; MEYER JUNIOR; MEYER; SANTOS, 2009; SANTOS; ROSSO, 2004). Ou seja, qualquer organização pode visar melhorias no seu desempenho a partir da identificação da sua cultura atual uma vez que há uma relação positiva entre a cultura organizacional e efetividade (*effectiveness*) (LANGER; LEROUX, 2017; NELSON; MEI, 2017; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; LANDEKIĆ et al., 2015; PARK; LEE; KING, 2015; VAN SCHEPPINGEN et al., 2015; CAMERON; QUINN, 2011).

No segmento de ensino superior brasileiro, cabe ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) avaliar a eficácia institucional das IES e a sua efetividade acadêmica e social. Em outras palavras, é responsabilidade do SINAES “a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, no tocante ao ensino, à pesquisa, à extensão, à responsabilidade social, ao desempenho dos alunos, à gestão da instituição, ao corpo docente e às instalações” (INEP, 2017). Os objetivos do SINAES são: “a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua

eficácia institucional e efetividade acadêmica e social [...]” (LEI 10.861, 2004). Estas avaliações, por conseguinte, podem ser usadas por três atores sociais: i) pelas próprias IES “para orientar suas ações que visem a eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social”; ii) pelos órgãos públicos“ para orientar as políticas públicas”; iii) e pelos estudantes e familiares para “orientar as decisões no tocante aos dos cursos e instituições” (INEP, 2017).

Desta forma, a eficácia das IES, bem como a sua efetividade acadêmica e social são medidas por meio das classificações obtidas pelas IES a partir dos índices de qualidade, a saber: Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Conceito Enade (INEP, 2017).

Logo, um argumento deste estudo é que ter objetivos de melhoria da eficácia da IES e da sua efetividade acadêmica e social faz parte da estratégia de qualquer IES, considerando que neste estudo, efetividade é entendida como “o grau em que um resultado desejável é alcançado com sucesso” (LANGER; LEROUX, 2017, p. 462). Assim, a cultura organizacional pode contribuir para o cumprimento das metas de alcançar as notas máximas nestes índices de qualidade auferidos pelo SINAES.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é discutir o papel da cultura organizacional no desempenho de uma IES privada à luz dos indicadores de qualidade do SINAES. Para tanto, foi utilizado o Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (2011), baseado em valores organizacionais para identificar os perfis culturais – atuais e desejados–de uma IES privada do estado do Espírito Santo.

Trata-se de uma IES que está há 50 anos no mercado e que, até 2011, era gerida pelo fundador. Desde então, a gestão está sob a responsabilidade da segunda

geração, inclusive ocupando os principais cargos da IES. De acordo com a literatura, de maneira geral, há três maneiras para a criação e sustentação da cultura organizacional: i) contratação e retenção de funcionários que pensam e agem da mesma forma que os fundadores; ii) doutrinação destes funcionários a partir dos valores, pressupostos e crenças dos fundadores; iii) internalização destes elementos pelos funcionários a partir dos estímulos dos fundadores (SCHEIN, 2010).

No Brasil, alguns estudos têm abordado a relação entre cultura das IES e a formulação das grades curriculares (FERREIRA et al., 2016); os valores organizacionais (FERREIRA et al., 2012); e a competitividade das IES (TAKAHASHI et al., 2017; LASMAR et al. 2017; JACOMETTI, 2012; MEYER JUNIOR; MEYER; SANTOS, 2009; SANTOS; ROSSO, 2004). Tais estudos têm implicações diretas na sustentabilidade dos negócios das IES; no entanto, ainda não se verificam no Brasil estudos que abordem uma discussão entre cultura e efetividade das IES privadas.

Capítulo 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PERFIS CULTURAIS – PROPÓSITOS DAS ABORDAGENS PROPOSTAS

As discussões sobre cultura organizacional têm mostrado que se trata de um conceito holístico e socialmente construído (HOFSTEDE; NEUIJEN; OHAYV, 1990), gerando inquietações e confusões teóricas e empíricas (MARTIN, 2001), e que pode abordar diversas áreas de pesquisa na intersecção entre as teorias organizacional e cultural (SMIRCICH, 1983).

Como um denominador comum entre vários estudos, diz respeito aos valores (SCHWARTZ, 1999), aos artefatos, visão e pressupostos básicos compartilhados que podem atuar como antecedentes para solucionar situações complexas, tanto internas quanto externas, tais como de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 2010). Também diz respeito às manifestações culturais – interpretações subjetivas e profundas – que emergem nos grupos e subgrupos nas organizações. Trata-se de rituais, jargões, heróis, símbolos humor e instalações físicas, práticas formais (estrutura, tecnologia), regras não escritas do jogo, sinais, músicas, gestos, humor, piadas, significados, ideias, fofocas, rumores, provérbios e slogans, estórias, lendas, sagas, tabus, ritos e cerimônias etc. (ALVESSON, 2002; MARTIN, 2001; TRICE; BEYER, 1993; HOFSTEDE; NEUIJEN; OHAYV, 1990; DEAL; KENNEDY, 2000).

Um dos caminhos para entender cultura na organização é examinar as suas manifestações culturais (MARTIN, 2001), os estilos de liderança dominantes, suas rotinas, elementos valorizados e que podem explicar o sucesso organizacional

(CAMERON; QUINN,2011). Desta forma, diversos autores desenvolveram modelos de cultura organizacional, com várias abordagens para compreender os muitos perfis culturais, nos níveis individual, organizacional e nacional (CHOO, 2013; CAMERON; QUINN, 2011; HOUSE et al., 2004; DEAL; KENNEDY, 2000; MARTIN, 2001; SCHNEIDER 1999; SCHWARTZ, 1999; TROMPENAARS, 1994; HARRISON; STOKES, 1992; HARRISON, 1972; HANDY, 1979).

Essas tipologias de cultura propostas têm pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens, cada qual com foco em dimensões e aspectos diferentes da cultura organizacional (MAXIMINI, 2015), a saber: tipos, formas e processos de tomada de decisão (SCHNEIDER 1999; HARRISON, 1987; DEAL; KENNEDY, 2000); foco nas manifestações culturais cujas interpretações podem ser consistentes, inconsistentes nem consistentes nem inconsistentes, ou seja, as interpretações são ambíguas (MARTIN, 2001); nas relações de poder entre os diversos atores organizacionais dada a configuração da estrutura (HANDY, 1979); e na proposição de oito índices que abordam diversas dicotomias entre gênero, comportamento dos indivíduos, tanto para o presente quanto para o futuro e situações desconhecidas (HOUSE et al. 2004); foco em tipos de valores organizacionais (CAMERON; QUINN,2011; SCHWARTZ, 1999; TROMPENAARS, 1994); e, também, foco em valores e normas informacionais (CHOO, 2013).

O que estas tipologias, modelos, abordagens de cultura organizacional têm revelado? Estes perfis culturais têm mostrado que cultura organizacional é um conceito abrangente, complexo, com fatores ambíguos, dificultando os modelos propostos a utilizar fatores que abarcam uma alta explicação. Além disso, estes perfis têm mostrado a relevância em compreender o impacto desse fator contributivo para uma competitividade diferenciada de algumas organizações. Em outras palavras,

compreender em que nível, uma cultura organizacional pode ser mudada para melhorar o desempenho organizacional. Finalmente, mostram a congruência e os pontos fortes da cultura organizacional (CAMERON; QUINN,2011).

Desta forma, a partir destes estudos seminais, várias tipologias têm sido testadas empiricamente, ora considerando a cultura organizacional como variável dependente, ora como variável independente, a saber: i) estudos a partir da matriz de Cameron e Quinn (2011): perfis de cultura organizacional e autenticidade no trabalho (REIS; AZEVEDO, 2015); relação entre a cultura organizacional e liderança (BARRETO et al., 2013); inovação (BÜSCHGENS; BAUSCH, BALKIN, 2013); qualidade do serviço (CHO et al., 2013); relação entre a cultura de informação e efetividade organizacional (CHOO, 2013); ii) a partir do modelo de Handy (1979): relação entre as estratégias de remuneração e cultura organizacional (RUSSO et al., 2012); e iii) utilização dos índices de cultura organizacional de House et al. (2004): semelhanças e diferenças nas instituições de educação superior a partir da avaliação das suas culturas (COLETA; COLETA, 2017).

Adicionalmente, também foram desenvolvidas escalas, por exemplo, para compreender os valores no trabalho (PORTO; PILATI, 2010), para avaliar a cultura organizacional no contexto de serviços hospitalares (SAILLOUR-GLÉNISSON et al., 2016) e para entender o impacto da cultura organizacional na atração e recrutamento de talentos (CATANZARO; MOORE; MARSHALL, 2010).

Em particular, os tipos de cultura organizacional propostos por Cameron e Quinn (2011), conforme a Figura 1, buscam compreender a evolução da cultura ao longo do tempo, por meio dos valores organizacionais. Trata-se de um instrumento já validado e utilizado em diversos estudos no exterior (LADYSHEWSKY; TAPLIN, 2015; LUKAS; WHITWELL; HEIDE, 2013; DEMIR; AYYILDIZ UNNU; ERTURK, 2011;

DASTMALCHIAN; LEE; NG, 2000; HOOIJBERG; PETROCK, 1993) e no Brasil (REIS; AZEVEDO, 2015; TARIFA et al., 2011; SANTOS; ROSSO, 2004), dentre outros.

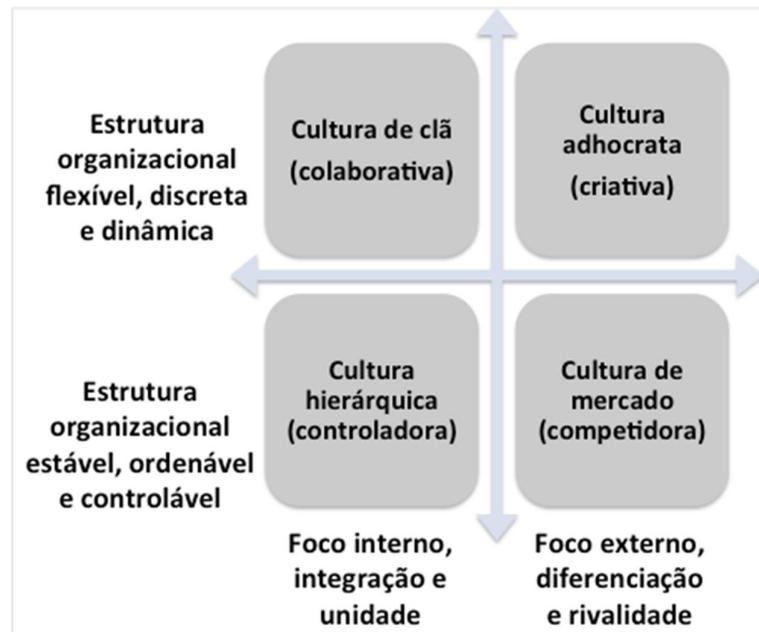


Figura 1: Tipos de cultura organizacional.
Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011, p. 35; 46).

Em comum, cada tipo cultural abarca 12 dimensões resumidas no Quadro 1, que podem impactar a efetividade (*effectiveness*) organizacional no longo prazo, a partir da análise entre o cruzamento de dimensões que enfatizam critérios diferentes de efetividade organizacional: i) flexibilidade, discricção e dinamismo versus estabilidade, ordem e controle; ii) orientação interna, integração e unidade versus orientação externa, diferenciação e rivalidade.

	Clã	Adhocrata	Mercado	Hierárquica
--	-----	-----------	---------	-------------

Teoria base	Organizações familiares japonesas	<i>Ad hoc</i> , temporária, especializada e dinâmica	Custos de transação	Burocracia
Orientação	Colaborativa	Criativa	Competidora	Controladora
Ambiente	Amigável, uma extensão da família	Dinâmico, empreendedor e criativo	Orientado aos resultados	Formal e estruturado
Ênfase	Trabalho em equipe Participação Consenso Empoderamento dos empregados	Individualidade, assumir riscos e antecipação do futuro; geração de novos produtos, serviços, ideias, experiências e conhecimentos para estar sempre à frente	Ambiente externo (clientes, fornecedores, governo etc.) Na geração de vantagem competitiva	Políticas e diretrizes formalizadas Procedimentos padronizados Muitos níveis hierárquicos
Controle interno	Poder do comprometimento corporativo, equipes de trabalho e envolvimento dos funcionários	Poder flui de indivíduo para indivíduo, de tarefa para tarefa, de equipes para equipes, conforme a situação/problema	Poder dos mecanismos de mercado econômicos e troca monetária	Poder das regras, funções especializadas e decisões centralizadas
Preocupações de longo prazo	Desenvolvimento humano	Crescimento rápido e aquisição de novos recursos	Ações competitivas Cumprimento de metas	Estabilidade, previsibilidade, eficiência
Tipo de líder	Facilitador, mentor, formador de equipes,	Inovador, empreendedor, visionário	Competidor durão, resistente,	Coordenador, organizador, monitor
Norteadores de valores	Comprometimento, comunicação, desenvolvimento humano	Resultados inovadores, transformação, agilidade	Competitividade e produtividade	Eficiência, pontualidade, consistência e uniformidade
Fatores de aderência	Lealdade, tradição e alto comprometimento	Comprometimento à experimentação e inovação	Competir, vencer e liderar	Regras, políticas e diretrizes
Crítérios de sucesso de efetividade	Clima organizacional, coesão, altos níveis de satisfação dos funcionários, trabalho em equipe	Gerar produtos, serviços, ideias e experiências únicas, soluções criativas para problemas, ideias de ponta e crescimento em novos mercados	Participação de mercado, cumprimento de metas, lucratividade Liderança de mercado	Limites de competência claros, procedimentos e regras padronizados, mecanismos de controle e <i>accountability</i>
Norteadores que resultam em efetividade	Desenvolvimento humano e participação	Inovação, visão e recursos novos	Competição agressiva e foco no cliente	Controle e eficiência com processos

Estratégias de gestão da qualidade	Empoderamento, formação de equipes, envolvimento dos funcionários, desenvolvimento humano, comunicação aberta	Surpresa e deleite, criação de novos modelos e padrões, antecipação às necessidades e desejos, melhoria contínua, geração de soluções criativas	Medição das preferências dos clientes, melhoria da produtividade, formação de parcerias externas, envolvimento de clientes e fornecedores	Detecção de erros, indicadores de medição, controle dos processos, utilização de ferramentas e metodologias de gestão da qualidade
---	---	---	---	--

Quadro 1: Dimensões por tipo de cultura que impactam a efetividade organizacional.
Fonte: Cameron e Quinn (2011, p. 37-52).

2.2 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EFETIVIDADE

Cada organização em função dos seus valores, artefatos, pressupostos básicos, histórias, rituais, práticas formais demandam por indicadores específicos de gestão de desempenho no tocante à efetividade. Ou seja, há diferenças entre as áreas envolvidas (*constituencies*) e entre os níveis de análise no levantamento de dados acerca da efetividade organizacional (CAMERON, 1978). Assim, este autor propõe nove fatores que contribuem para a efetividade da IES: satisfação do estudante, desempenho acadêmico, da carreira e pessoal do estudante, satisfação com o corpo docente e o corpo técnico-administrativo, interação com a comunidade, habilidade em adquirir novos recursos e saúde da organização. Alguns estudos têm mostrado que professores e corpo técnico-administrativo são considerados fatores contributivos para a satisfação dos estudantes (GOMES; DAGOSTINI; CUNHA, 2013; CARO; BOLARIN, 2011; EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010).

No Brasil, há quatro indicadores de qualidade do ensino superior (INEP, 2017), mostrados no Quadro 2, que medem o desempenho de cada IES e dos seus cursos. De maneira geral, abarcam algumas das dimensões consideradas por Cameron (1978), como desenvolvimento e desempenho dos estudantes, desempenho do corpo docente, condições da infraestrutura e dos recursos didático-pedagógicos.

Tais indicadores têm originado *rankings* das IES brasileiras (REVISTA EXAME, 2017) e tem sido utilizados como instrumentos de marketing pelas IES, recebido atenção significativa da mídia brasileira e do governo. Têm também atuado como fatores influenciadores na formação de opinião pública, bem como das escolhas dos estudantes (BITTENCOURT; CASARTELLI; RODRIGUES, 2009).

Os *rankings* são instrumentos muito utilizados na classificação de IES e cursos, como por exemplo, o *Global MBA Ranking 2017*, do jornal *Financial Times*, 2017 o *MBA & Business School Rankings* da Revista *The Economist*, *World University Ranking 2017-2018*, da consultoria britânica *Times Higher Education (THE)* e *Ranking Universitário Folha 2017*, do jornal Folha de São Paulo.

Indicadores de qualidade	Descrição
Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC)	Avalia as Instituições de Educação Superior anualmente e leva em conta os a média dos CPCs do último triênio, relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes e a distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu.
Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD)	Mensura o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes, considerando seus desempenhos no Enade e no Enem, como medida proxy (aproximação) das suas características de desenvolvimento ao ingressar no curso de graduação avaliado.
Conceito Preliminar de Curso (CPC)	Avalia os cursos de graduação. Seu cálculo e divulgação ocorrem no ano seguinte ao da realização do Enade, com base na avaliação de desempenho de estudantes, no valor agregado pelo processo formativo e em insumos referentes às condições de oferta – corpo docente, infraestrutura e recursos didático-pedagógicos.
Conceito Enade	Avalia os cursos por intermédio dos desempenhos dos estudantes no Enade. Seu cálculo e divulgação ocorrem anualmente para os cursos com pelo menos dois estudantes concluintes participantes do Exame.

Quadro 2: Indicadores de qualidade do ensino superior no Brasil.

Fonte: INEP (2017)

Também têm sido alvos de estudos de aprimoramento das classificações de IES da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), a partir de

indicadores de desempenho econômico e financeiro como liquidez, endividamento e atividade (RAMOS; NEZ; HEIN, 2014). Já os indicadores de qualidade (INEP, 2017) têm sido temas de estudos, por exemplo, que abordem a relação entre corpo docente, metodologias de ensino, desempenho do discente e resultados do ENADE dos estudantes de contabilidade (VOGT; DEGENHART; BIAVATTI, 2016; MIRANDA; NOVA; CORNACHIONE JUNIOR, 2013).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo proposto – discutir o papel da cultura organizacional no desempenho de uma IES privada à luz dos indicadores de qualidade do SINAES –foi conduzida uma pesquisa quantitativa, com corte transversal. Ou seja, os dados foram coletados em um único momento da trajetória dos funcionários na IES estudada.

A população compreendeu os funcionários – corpo docente e técnico-administrativo de instituições de ensino superior privado no Brasil, enquanto a amostra foi constituída pelos docentes e funcionários técnico-administrativos de uma IES do estado do Espírito Santo, aqui denominada IES ES. Trata-se de uma instituição particular de ensino superior, que atua há 50 anos no estado do Espírito Santo com *campi* nas cidades de Colatina e Serra, oferecendo 23 cursos no total. Conta com um corpo docente de 209 professores, um corpo técnico-administrativo de 122 funcionários e um corpo discente com cerca de 3.000 alunos. Já a composição final da amostra foi de 146 professores e 64 funcionários, uma taxa de retorno de 70% e 52%, respectivamente.

Para a coleta de dados sobre a cultura organizacional, foi utilizada a versão mais curta ou “mais parcimoniosa” com poder preditivo equivalente ao de versões mais longas (por exemplo, 24 itens) do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional validado por Cameron e Quinn (2011, p. 23) composto por seis dimensões, conforme Apêndice A: 1) características dominantes; 2) liderança organizacional; 3) gerenciamento de pessoas; 4) coesão organizacional; 5) ênfase estratégica; e, 6) critério de sucesso. Cada uma dessas dimensões abrange quatro

alternativas representam um tipo de cultura organizacional – clã, mercado, adhocrata e hierárquica (CAMERON; QUINN, 2011) – conforme discutido no capítulo 2.

O questionário, complementado com perguntas demográficas – gênero, faixa etária, tempo na empresa, escolaridade, estado civil – foi distribuído pessoalmente, no período de março a abril de 2015. Relevante ressaltar que não foi feito um pré-teste após a tradução do instrumento para a língua portuguesa, pois o mesmo já fora aplicado em outras pesquisas no Brasil (REIS; AZEVEDO, 2015; TARIFA et al., 2011; SANTOS; ROSSO, 2004).

Para cada alternativa, os respondentes dividiram 100 pontos entre as quatro alternativas. Primeiro, na coluna de situação atual, em seguida, na coluna de situação ideal, conforme mostrado na Tabela 1.

TABELA 1: RECORTE DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO

1 Características dominantes		% ATUAL	% IDEAL
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si.	20	10
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para se expor e correr riscos.	30	40
C	A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.	35	20
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	15	30
Total		100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, foi calculada a média aritmética de cada uma das quatro alternativas (A, B, C e D). Para tanto, todas as respostas “A” da coluna “Atual” foram somadas e divididas por seis $[(1A + 2A + 3A + 4A + 5A + 6A) / 6]$. Este procedimento foi repetido para as demais alternativas (B, C, D) e também para a coluna “Ideal”, tanto para o corpo docente, quanto para os funcionários técnico-administrativos da IES ES.

Por último, foi feito um gráfico tipo radar para traçar o perfil cultural da organização estudada. A média da alternativa A representa a cultura de clã; a da alternativa B representa a cultura adhocrata; a da alternativa C representa a cultura de mercado; e, finalmente, a média da alternativa D representa a cultura hierárquica (CAMERON; QUINN, 2011).

Para discutir efetividade, foram coletados dados de dois indicadores de qualidade do ensino superior no Brasil no banco de dados do Instituto Nacional de Estudos e Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2017), já discutidos no capítulo 2: Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) e Conceito Enade.

Vale salientar que a escolha dos dois indicadores ocorreu devido aos dados estarem disponíveis no site do INEP.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Os dados demográficos indicam dois perfis diferentes na amostra da pesquisa, conforme a Tabela 2. A maioria do corpo docente é do gênero masculino até 40 anos (88%), casada, com mestrado e trabalha na IES há cinco anos. Este nível de escolaridade está de acordo com as exigências do Ministério da Educação (MEC) para o corpo docente de uma IES.

TABELA 2: CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS

Variáveis demográficas		Corpo Docente	Técnico-Administrativo
		%	%
Gênero	Masculino	64	38
	Feminino	36	63
Idade	De 26 a 30 anos	15	35
	De 31 a 40 anos	53	42
	De 41 a 50 anos	19	14
	Acima de 50 anos	13	9
Estado Civil	Solteiro	24	42
	Casado	68	48
	Divorciado	5	8
	Viúvo	2	2
Tempo de empresa	Até 5 anos	49	69
	De 6 a 10 anos	33	16
	De 11 a 15 anos	13	3
	De 16 a 20 anos	3	6
	Mais de 20 anos	1	6
Escolaridade	Graduação	-	65
	Especialização	38	30
	Mestrado	53	3
	Doutorado	9	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a maioria do corpo técnico-administrativo também tem idade até 40 anos (77%), está casada, com graduação e trabalha na IES há cinco anos, embora a maioria seja do gênero feminino.

4.2 CULTURA DA IES PRIVADA A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Para estes funcionários, conforme mostrado na Tabela 3 e na Figura 2, a cultura dominante atual da IES é de clã, ou seja, a percepção é de que a instituição é vista como uma extensão da família, cujo estilo gerencial está baseado no trabalho em equipe. Ou seja, os resultados são oriundos de esforços individuais em prol de um nível de desempenho maior do time de trabalho. Por conseguinte, a liderança é vista como um fator facilitador e de apoio, que busca valorizar esta sinergia e o comprometimento com base na lealdade e confiança mútua entre este quadro de funcionários. Logo, as bases estratégicas desta IES bem como os fatores críticos de sucesso são as ações de desenvolvimento humano (CAMERON; QUINN, 2011).

TABELA 3: PERCEPÇÃO DA CULTURA DA IES ES PELO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Tipos de cultura	Média atual	Média ideal
Clã	30,71	36,75
Adhocracia	20,71	22,12
Mercado	22,40	19,00
Hierárquica	26,41	22,64

Fonte: Dados da pesquisa.

Adicionalmente, as evidências mostram que se trata de uma cultura forte, visto a pontuação dada (31 pontos), inclusive em comparação com a cultura idealizada, não havendo discrepância relevante, a não ser que preferem que esta cultura de clã seja ainda maior (37 pontos). Ou seja, os funcionários técnico-administrativos valorizam uma cultura na qual a organização esteja preocupada e seja sensível às pessoas, incluindo os clientes, cuja estrutura organizacional seja flexível, discreta e dinâmica e o foco seja interno, na integração e na unidade entre o corpo social (docente, técnico-administrativo e discente) da instituição (CAMERON; QUINN, 2011).

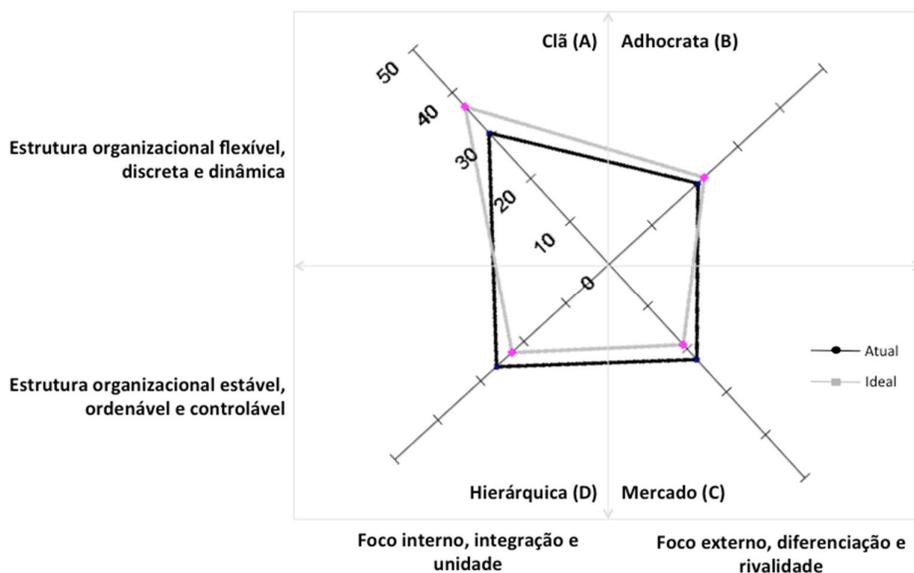


Figura 2: Perfil cultural na visão dos funcionários técnico-administrativos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à congruência, de acordo com a Tabela 4, entre várias manifestações culturais de práticas formais da cultura organizacional analisados, isto é, manifestações culturais na forma de práticas formais – características culturais dominantes, liderança e coesão organizacionais, gestão de pessoas, e critérios de sucesso – as evidências mostram que estão alinhados. A exceção é a ênfase estratégica na cultura atual (29 pontos), que está mais voltada para uma cultura hierárquica, ao passo que a cultura desejada (31 pontos) indica uma cultura de clã, mais coerente com os demais resultados do corpo técnico-administrativo (CAMERON; QUINN, 2011).

TABELA 4: TIPOS DE CULTURA POR PRÁTICAS FORMAIS – CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Tipos de cultura	Características dominantes		Liderança organizacional		Gerenciamento de pessoas	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	28,90	29,46	31,23	37,97	32,72	41,67
Adhocracia	18,51	22,65	20,31	20,72	19,30	16,94
Mercado	25,18	25,03	20,16	15,45	21,88	15,64
Hierárquica	27,27	22,63	28,14	26,64	25,80	26,36

Tipos de cultura	Coesão organizacional		Ênfase estratégica		Critérios de sucesso	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	34,45	39,19	23,67	30,96	33,27	41,23
Adhocracia	21,94	23,81	24,69	28,25	19,52	20,33
Mercado	16,09	17,17	23,44	20,84	27,64	19,86
Hierárquica	27,67	20,38	28,52	21,25	21,06	18,58

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 CULTURA DA IES PRIVADA A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS PROFESSORES

O corpo docente, conforme mostrado na Tabela 5 e na Figura 3, no tocante ao tipo de cultura tem a percepção de duas culturas atuais dominantes: cultura de clã atual (29 pontos) e cultura hierárquica atual (29 pontos). Ou seja, há uma discrepância no tocante ao tipo cultural dominante, mas como ambas consideram também a cultura de atual como clã, é possível dizer que há uma congruência entre os dois grupos. Já no tocante à cultura desejada, não há incongruências, uma vez que o corpo docente deseja a cultura de clã (34 pontos).

TABELA 5: PERCEPÇÃO DA CULTURA DA IES ES PELO CORPO DOCENTE

Tipos de cultura	Média atual	Média ideal
Clã	28,90	33,64
Adhocracia	19,96	25,42
Mercado	22,18	19,28
Hierárquica	28,58	21,56

Fonte: Dados da pesquisa.

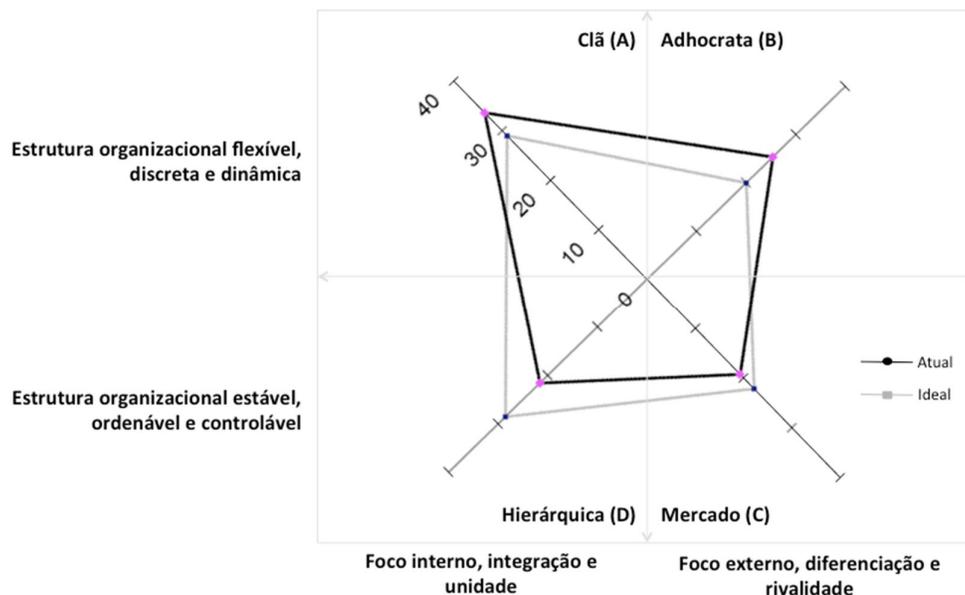


Figura 3: Perfil cultural na visão do corpo docente.
Fonte: Dados da pesquisa.

Contudo, há incongruências dentro deste grupo entre alguns aspectos da cultura organizacional analisados. Conforme mostrado na Tabela 6, só há alinhamento entre a cultura atual e ideal entre os itens coesão organizacional, gestão de pessoas e critérios de sucesso. Quanto às características dominantes, a cultura atual percebida é a hierárquica (31 pontos) contra 28 pontos para a cultura adhocrata idealizada. Ou seja, os professores imaginam uma cultura mais dinâmica e empreendedora, na qual podem se expor e correr riscos, contrapondo às características atuais dominantes de um ambiente mais controlado por políticas e procedimentos (CAMERON; QUINN, 2011).

TABELA 6: TIPOS DE CULTURA POR PRÁTICAS FORMAIS – CORPO DOCENTE

Tipos de cultura	Características dominantes	Liderança organizacional	Gerenciamento de pessoas
------------------	----------------------------	--------------------------	--------------------------

	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	25,22	25,42	26,12	30,90	33,18	40,40
Adhocracia	18,92	28,39	20,39	24,03	18,60	21,34
Mercado	24,49	25,39	22,37	16,81	20,77	15,36
Hierárquica	31,44	20,58	30,90	28,17	26,76	23,14

Tipos de cultura	Coesão organizacional		Ênfase estratégica		Critérios de sucesso	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	32,84	34,97	26,13	32,23	30,09	38,12
Adhocracia	19,79	27,00	23,66	28,53	18,53	23,39
Mercado	18,12	17,53	22,25	20,05	25,27	20,65
Hierárquica	28,84	20,68	27,89	19,16	25,87	17,84

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à liderança organizacional, embora haja alinhamento entre a cultura atual e a ideal no tocante à gestão de pessoas, não há no tocante aos líderes e seus estilos de liderar. Ou seja, os professores têm a percepção que a liderança atual é eficiente e organizada (cultura hierárquica), contudo, desejam receber maior suporte e orientação (cultura de clã). Aliás, a pontuação é a mesma tanto para a cultura atual quanto para a ideal (31 pontos), (CAMERON; QUINN, 2011).

O mesmo se passa com o a ênfase estratégica dada pela IES. O corpo docente tem a percepção de que, na cultura atual (28 pontos), a organização prefere ressaltar ações estáveis, eficientes e controláveis (cultura hierárquica). Contudo, eles gostariam que a ênfase fosse dada ao recurso que consideram mais estratégico de desenvolvimento humano (cultura de clã), cuja pontuação foi 32 pontos (CAMERON; QUINN, 2011).

4.4 CULTURA DA IES PRIVADA A PARTIR DO TEMPO DE EMPRESA

Ao analisar o perfil cultural dos dois grupos – corpo docente e técnico-administrativo – as evidências, de acordo com as Tabelas 7 e 8, mostram que há

incongruências entre estes grupos, ao considerar o tempo de empresa destes funcionários.

TABELA 7: TIPOS DE CULTURA POR TEMPO DE EMPRESA – CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Tipos de cultura	Até um ano		Entre 1 e 5 anos		Entre 5 e 10 anos	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	44	34	30	35	30	34
Adhocracia	19	22	21	23	21	23
Mercado	18	19	23	20	21	17
Hierárquica	19	25	26	23	29	26

Tipos de cultura	Entre 10 e 15 anos		Entre 15 e 20 anos		Mais de 20 anos	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	29	36	32	36	28	44
Adhocracia	21	23	20	21	21	22
Mercado	23	18	21	19	22	19
Hierárquica	28	24	27	24	26	23

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o corpo técnico-administrativo, o tempo de empresa não interfere na percepção do tipo de cultura atual ou ideal para os funcionários. Para estes funcionários, tanto a cultura atual quanto a ideal são uma cultura de clã. Chama a atenção que, para os funcionários que trabalham há pelo menos dez anos na IES, a cultura atual percebida também é a hierárquica. A diferença entre a pontuação entre a cultura de clã (cerca de 30 pontos) e a adhocrata (cerca de 28 pontos) é muito pequena.

Já para o corpo docente, os funcionários com até dez anos de empresa, a cultura atual (cerca de 32 pontos), seguida pela cultura hierárquica (cerca de 30 pontos). Para os funcionários que têm entre 11 e 20 anos de empresa, a cultura atual é a hierárquica (29 pontos) seguida pela cultura de clã (28 pontos).

Finalmente, para quem tem mais de 20 anos de empresa, que corresponde a 1% da amostra, a cultura atual é de mercado (31 pontos) e a ideal é adhocrata (32 pontos).

TABELA 8: TIPOS DE CULTURA POR TEMPO DE EMPRESA – CORPO DOCENTE

Tipos de cultura	Até um ano		Entre 1 e 5 anos		Entre 6 e 10 anos	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	31	36	28	32	31	34
Adhocracia	19	23	20	27	20	25
Mercado	20	17	23	19	21	19
Hierárquica	30	23	29	22	28	22

Tipos de cultura	Entre 11 e 15 anos		Entre 16 e 20 anos		Mais de 20 anos	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	28	34	27	38	28	25
Adhocracia	19	24	23	23	21	32
Mercado	24	20	23	20	31	23
Hierárquica	29	21	29	17	20	20

Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao comparar os perfis culturais entre os corpos docente e técnico-administrativo, as evidências resumidas no Quadro 3 mostram que a IES estudada adota a perspectiva da cultura de integração. Ou seja, percebe-se a cultura dominante que considera os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização é a cultura de clã. Também se percebe uma consistência nas relações entre as manifestações culturais na forma de práticas formais – características culturais dominantes, liderança e coesão organizacionais, gestão de pessoas, e critérios de sucesso –, isto é, que são escritas e facilmente controladas pelo grupo gestor (MARTIN, 2001). Os funcionários de ambas as áreas – ensino & pesquisa, técnico & administrativo – apresentam uma concordância aproximada entre os resultados entre as quatro manifestações culturais analisadas: gestão de pessoas, coesão organizacional e critérios de sucesso. A exceção são as características dominantes, ênfase estratégica e estilo de liderança, cujo perfil cultural é a hierárquica.

Aspectos culturais	Corpo Docente		Técnico Administrativo	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Tipo de cultura	Clã / Hierárquica	Clã	Clã	Clã
1. Características dominantes	Hierárquica	Clã	Clã	Clã
2. Liderança	Hierárquica	Clã	Clã	Clã
3. Gestão de pessoas	Clã	Clã	Clã	Clã
4. Coesão organizacional	Clã	Clã	Clã	Clã
5. Ênfase estratégica	Hierárquica	Clã	Hierárquica	Clã
6. Critérios de sucesso	Clã	Clã	Clã	Clã

Quadro 3: Comparação entre os aspectos culturais entre o corpo social da IES.
Fonte: Dados da pesquisa.

Esta consistência se verifica também na cultura ideal desejada, que é a clã. E esta percepção independe do tempo de empresa, conforme resumo mostrado no Quadro 4. Embora os resultados mostrem que há algumas diferenças intergrupos e intragrupos (no corpo docente), no tocante à cultura atual, entre cultura de clã e hierárquica.

Tempo de empresa	Corpo Docente			Técnico Administrativo		
	% da amostra	Atual	Ideal	% da amostra	Atual	Ideal
Até 5 anos	49	Clã/Hierárquica	Clã	69	Clã	Clã
De 6 a 10 anos	33	Clã	Clã	16	Clã/Hierárquica	Clã
De 11 a 15 anos	13	Hierárquica/Clã	Clã	3	Clã/Hierárquica	Clã
De 16 a 20 anos	3	Hierárquica/Clã	Clã	6	Clã	Clã
Mais de 20 anos	1	Mercado	Hierárquica	6	Clã/Hierárquica	Clã

Quadro 4: Comparação entre os aspectos culturais entre o corpo social da IES.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda assim, mesmo se tratando de dois grupos com funções e habilidades distintas dentro da IES, a cultura está clara, ou seja, a cultura atual dominante é a clã, seguida pela hierárquica, para 85% dos funcionários – docente e técnico-administrativo. A similaridade entre as culturas hierárquica e clã é que ambas têm foco interno, na integração e unidade entre as pessoas, porém, a estrutura organizacional da cultura de clã é flexível, discreta e dinâmica, enquanto a hierárquica é estável, ordenável e controlável. (CAMERON; QUINN, 2011).

Em resumo, sob a perspectiva da integração, a cultura desta IES pode ser interpretada como orientada ao consenso, não à unanimidade e como “um oásis de harmonia e homogeneidade” (MARTIN, 2001, p. 94-95). Estes resultados indicam que a cultura desta IES está mais voltada para uma cultura organizacional simétrica, cujo foco está mais em controlar as eventualidades, ou seja, na estabilidade e previsibilidade dos acontecimentos. Tem aversão ao risco, pois acredita no sistema

da organização, o foco é no coletivismo e as tomadas de decisão são lentas e orientadas ao consenso (SHIM; STEERS, 2012).

A IES privada pode estar refletindo os valores, os pressupostos básicos e as crenças que nortearam os fundadores desta IES privada há 50 anos. Trata-se de uma organização que até 2011, foi gerida por um dos fundadores e, agora, está sob o comando da 2ª geração familiar. Aliás, os principais cargos de gestão ainda estão com a família.

De maneira geral, os valores, pressupostos e crenças culturais emergem a partir dos fundadores. Assim, aparentemente, os fundadores têm contratado e mantido funcionários que pensam como eles e os tem doutrinado de acordo com sua forma de pensar e de sentir. A cultura também emerge a partir da aprendizagem social entre os funcionários. Neste caso, o comportamento dos fundadores tem incentivado os funcionários a internalizar seus valores, crenças e pressupostos básicos. Por último, a cultura pode emergir a partir da introdução de novos fatores culturais por meio de novos funcionários, incluindo novos líderes (SCHEIN, 2010). As evidências indicam que novos funcionários não estão conseguindo inserir uma nova maneira de pensar e agir na IES ES.

No tocante aos critérios de efetividade organizacional na cultura de clã, de acordo com Cameron e Quinn (2011), são um clima organizacional saudável, coesão, altos níveis de satisfação dos funcionários, trabalho em equipe. Tem como preocupações de longo e norteadores dessa efetividade, o desenvolvimento humano. Contudo, a IES ES opera em um ambiente que tem uma competição considerada relevante, pois, conforme mostrado no Quadro 5, esta organização tem 18 concorrentes nos dois *campi*.

Cursos	Concorrentes - Campus 1				
Administração	G	P	Q	-	-
Arquitetura e Urbanismo	H	J	L	-	-
Ciências Contábeis	G	P	Q	-	-
Direito	G	J	L	-	-
Educação Física Bacharelado	B	L	L	-	-
Educação Física Licenciatura	B	F	J	L	Q
Enfermagem	J	L	-	-	-
Engenharia Civil	J	L	-	-	-
Engenharia Mecânica	J	L	-	-	-
Estética	L	-	-	-	-
Farmácia	L	-	-	-	-
Fisioterapia	J	L	-	-	-
Medicina	A	I	M	R	-
Medicina Veterinária	B	-	-	-	-
Moda	-				
Nutrição	J	L	-	-	-
Pedagogia	G	P	Q	-	-
Sistemas de Informação	H	L	-	-	-

Cursos	Concorrentes - Campus 2				
Administração	D	K	-	-	-
Ciências Contábeis	E	K	O	-	-
Direito	D	-	-	-	-
Pedagogia	C	K	N	-	-

Quadro 5: Concorrentes da IES ES.
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao Índice Geral de Cursos (IGC), mostrado no Quadro 5, não ocupa as primeiras posições no estado do Espírito Santo, quando comparada aos seus concorrentes diretos. O IGC tem sido praticamente 3, nos últimos seis anos (INEP, 2017), estando atrás de seis concorrentes.

IES	Índice Geral de Cursos (IGC)					
	2016	2015	2014	2013	2012	2011
IES ES	3	3	4	3	3	3
CONCORRENTE B	3	3	3	3	3	3
CONCORRENTE C	4	3	3	3	3	3
CONCORRENTE D	3	3	3	3	3	3
CONCORRENTE E	4	3	3	4	-	4
CONCORRENTE F	4	4	4	4	4	3
CONCORRENTE G	4	4	4	4	4	-
CONCORRENTE H	3	3	3	4	4	3
CONCORRENTE I	4	4	4	4	4	4
CONCORRENTE J	3	3	3	3	3	3
CONCORRENTE K	3	3	3	3	3	3
CONCORRENTE L	4	4	4	3	3	3
CONCORRENTE M	3	3	3	3	-	-
CONCORRENTE N	2	2	-	-	-	-
CONCORRENTE O	3	3	3	-	-	-

Quadro 6: IGC da IES ES e seus concorrentes.
Fonte: INEP (2017).

Já em relação ao ENADE, a melhor posição no âmbito estadual, é a do curso de Ciências Contábeis, ocupando a quinta posição (INEP, 2017).

ENADE 2012-16	Ranking Estadual				
	2017	2016	2015	2014	2013
Administração	6	22	19	4	10
Arquitetura	11	9	6	3	-
Ciências Contábeis	5	4	14	4	5
Direito	24	16	18	21	5
Ed. Física Bacharelado	10	11	11	14	7
Ed. Física Licenciatura	10	11	11	14	7
Enfermagem	8	9	9	10	5
Estética	-	-	-	-	-
Farmácia	7	6	4	6	4
Fisioterapia	8	7	6	5	4
Medicina	5	5	5	5	4
Medicina Veterinária	4	4	4	4	-
Pedagogia	23	15	23	13	-
Sistemas De Informação	10	11	11	-	-

Quadro 7: Classificação da IES ES no ENADE.
Fonte: INEP (2017).

Estes resultados mostram que a IES, aparentemente, não está voltada para o mercado, sendo ela uma IES privada, no sentido de buscar uma posição mais competitiva no seu setor de atuação. Logo, embora haja uma coesão nas manifestações culturais entre os dois grupos analisados, aparentemente, este tipo de cultura, de clã não tem colaborado para melhorar a classificação da IES nos principais índices brasileiros de qualidade de ensino (CAMERON; QUINN, 2011). A cultura de clã está mais voltada para os assuntos internos, para o fortalecimento das equipes internas visando maior compromisso dos funcionários e menos para os assuntos externos.

Uma orientação com foco externo, para a diferenciação e enfrentamento da rivalidade tem como critérios de efetividade organizacional e preocupações de longos as metas de crescimento rápido, inovação, visão, liderança, aquisição de novos recursos, geração de produtos, serviços, ideias e experiências únicas, soluções criativas para problemas, ideias de ponta e crescimento em novos mercados (cultura adhocrata); ou competição agressiva, foco no cliente, ações competitivas, cumprimento de metas, participação de mercado, cumprimento de metas, lucratividade (cultura de mercado).

Curiosamente, os funcionários querem perpetuar a cultura de clã, mostrando que a organização terá que promover mudanças profundas para cumprir as metas de melhoria da qualidade dos cursos oferecidos junto ao Ministério da Educação.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir o papel da cultura organizacional no desempenho de uma IES privada à luz dos indicadores de qualidade do SINAES, algumas contribuições emergem desta discussão.

Trata-se do primeiro estudo no Brasil a discutir cultura organizacional por meio da identificação dos tipos culturais, à luz do Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (CAMERON; QUINN, 2011), e efetividade à luz dos indicadores de qualidade do SINAES. Assim, os resultados mostram que, ao direcionar a cultura organizacional para o ambiente interno, valorizando principalmente o desenvolvimento humano, a organização pode estar perdendo oportunidades para cumprir os indicadores de qualidade impostos pelo Ministério da Educação no Brasil. Consequente, melhorar a sua posição competitiva, frente aos seus concorrentes, até porque tais indicadores têm sido utilizados como instrumentos de marketing para atrair novos alunos.

Assim, como implicações práticas, este estudo mostra que para considerar a cultura como fator de vantagem competitiva, a IES ES terá que promover uma mudança cultural para aumentar a eficácia organizacional e a sua efetividade social e acadêmica, à luz dos indicadores de qualidade de ensino superior no Brasil. Para tanto, há necessidade de validar a cultura atual e desejada, determinar as mudanças e desenvolver um plano de ação (CAMERON; QUINN, 2011). Ou terá que promover melhoria em outros fatores culturais, uma vez que os funcionários desejam perpetuar a cultura dos fundadores.

Como limitação, trata-se de um estudo feito com uma única fonte de dados, uma *survey* com os funcionários da IES. Há necessidade de aprofundar esta pesquisa com entrevistas aprofundadas para validar a cultura atual e desejada entre os grupos e também comparar com indicadores financeiros.

REFERÊNCIAS

ANTONIELLI, R. A; COLAUTO, R. D; CUNHA, J. V. A. Expectativas e satisfação dos alunos de ciências contábeis com relação as competências docentes. **Revista Ibero Americana sobre Qualidade, Efetividade e Mudança em Educação**. v.10, n. 1, p. 75 – 91, 2012.

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: SAGE Publications, 2002.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BITTENCOURT, H. R.; CASARTELLI, A. O.; RODRIGUES, A. C. M. Sobre o índice geral de cursos (IGC). **Avaliação**, Campinas, v. 14, n. 3, p. 667-682, 2009.

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational culture and innovation: A meta analytic review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 4, p. 763-781, 2013.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3 ed. John Wiley & Sons, 2011.

CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, p. 604-632, 1978.

CARO, E. M.; BOLARÍN, F.C. Factors affecting students' satisfaction in engineering disciplines: traditional vs. blended approaches. **European Journal of engineering education**, v. 36, n. 5, p. 473-483, 2011.

CATANZARO, D.; MOORE, H.; MARSHALL, T. R. The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 4, p. 649-662, 2010.

CHAVES, V. L. J. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação e Sociedade**, v. 31, n. 111, p. 481-500, 2010.

CHO, I.; KIM, J. K.; PARK, H. CHO, N. H. The relationship between organizational culture and service quality through organizational learning framework. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 7-8, p. 753-768, 2013.

CHOO, C. H. W. Information culture and organizational effectiveness. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 5, p. 775-779, 2013.

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.

DASTMALCHIAN, A.; LEE, S.; NG, I. The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, v. 11, n. 2, p. 388-412, 2000.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. New York: Basic Books, 2000.

DEMIR, C.; AYYILDIZ UNNU, N. A.; ERTURK, E. Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of Business Economics and Management*, v. 12, n. 1, p. 197-217, 2011.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. v. 23, n.4, p. 660-679, 1998.

EBERLE, L; MILAN, G. S; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 2, p. 1-32, 2010.

FEIL, A. A.; DIEHL, L.; SCHUCK, R. J. Ética profissional e estudantes de contabilidade: análise das variáveis intervenientes. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 2, p. 256-273, 2017.

FERREIRA, K. R. A.et al. Cultura, Interculturalidade e globalização nas grades curriculares da administração: um olhar baseado nos cursos com nota máxima no Enade 2012, no Estado de Minas Gerais. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 17, n. 3, p. 475-507, 2016.

FERREIRA, K. A. R.et al. Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 3, p. 69-87, 2012.

GALILEA, G. W; EID JUNIOR, W. The competitive structure and strategic positioning of the bank industry in the face of major environmental disturbances: a study of Brazilian banks. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 14, n. 4, p. 368-384, 2017.

GERHART, B. How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, v. 5, n. 2, p. 241–259, 2008.

GOMES, G.; DAGOSTINI, L.; CUNHA, P. R. Satisfação dos estudantes do curso de ciências contábeis: estudo em uma faculdade do Paraná. *Revista de Administração e Economia*,v. 4, n. 2, p. 102-123, 2013.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; Sanders, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, p. 286-316, 1990.

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; GUPTA, V. **Culture Leadership, and Organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Sage publications, 2004.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: nov. 2017.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Índice Geral de Cursos 2015. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc->](http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc-). Acesso em: nov. 2017.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Sinopse Estatística do Ensino Superior Graduação 1997. Brasília: Inep, 1999. Disponível em: <<http://download.inep.gov.br/download/censo/1997/superior/miolo-Superior1-97.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Sinaes. O que é o Sinaes Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/sinaes>>. Acesso em: nov. 2017.

JACOMETTI, M. Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 137-160, 2012.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1979.

HARRISON, R.; STOKES, H. **Diagnosing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1992.

HARRISON, R. Understanding your Organization's Character. **Harvard Business Review**, May-June, 119-128, 1972.

HOOIJBERG, R; PETROCK, F. On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. **Human Resource Management**, v. 32, n. 1, p. 29-50, 1993.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 747-767, 2002.

KRIZ, A.; VOOLA, R.; YUKSEL, U. The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 4, p. 287-299, 2014.

LADYSHEWSKY, R; TAPLIN, R. Evaluation of curriculum and student learning needs using 360 degree assessment. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 40, n. 5, p. 698-711, 2015.

LANDEKIĆ, M.; ŠPORČIĆ, M.; MARTINIĆ, I.; BAKARIĆ, M. Influence of organizational culture on firm efficiency: competing values framework in Croatian forestry. **Scandinavian Journal of Forest Research**, v. 30, n. 7, p. 624-636, 2015.

LANGER, J; LEROUX, K. Developmental Culture and Effectiveness in Nonprofit Organizations. **Public Performance & Management Review**, v. 40, n. 3, p. 457-479, 2017.

LASMAR, L. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LORDELLO, J. L. R.; ABELHA, D. M. Liderança Empoderadora, Cultura Construtiva e Desempenho: um Estudo sobre Cursos de Administração de Empresas em Instituições Privadas de Ensino Superior. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 18, n. 1, p. 349-368, 2017.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

LOURENÇO, C. D. S.; KNOP, M. F. T. Ensino superior em administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 39, p. 219-233, 2011.

LUKAS, B. A.; WHITWELL, G. J.; HEIDE, J. B. Why do customers get more than they need? How organizational culture shapes product capability decisions. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 1, p. 1-12, 2013.

MATANDA, M. J.; NDUBISI, N. O.; JIE, F. Effects of relational capabilities and power asymmetry on innovativeness and flexibility of Sub Sahara Africa small exporting firms. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 118-138, 2016.

MAXIMINI, D. **The Scrum culture**: introducing agile methods in organizations. Springer, 2015.

MARTIN, J. **Organizational culture**: mapping the terrain. London: Sage Publications, 2001.

MEYER JUNIOR, V.; MEYER, B.; SANTOS, E. K. Estratégia e cultura na internacionalização da educação superior: a experiência da Universidad de La Integración de Las Américas. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 3, p. 72-87, 2009.

MILAN, G. S.; DE TONI, D.; MAIOLI, F. C. Atributos e dimensões relacionadas aos serviços prestados por uma instituição de ensino superior e a satisfação de alunos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 2, p. 199-214, 2013.

MIRANDA, G. J.; NOVA, S. P. C. C.; CORNACHIONE JUNIOR, E. B. Ao Mestre com carinho: relações entre as qualificações docentes e o desempenho discente em

Contabilidade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 48, p. 462-480, 2013.

NELSON, R. E.; MEI, A. Tecnologia de Produção e Cultura Organizacional em uma Empresa de Transporte em Massa. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 81, p. 261-284, 2017.

PARK, J.; LEE, K. H.; KIM, P. S. Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. **Public Performance & Management Review**, v. 39, n. 2, p. 316-336, 2016.

PIOCH, E. A; GERHARD, U. Organizational culture as differentiator in international retailing. **The Service Industries Journal**, v. 34, n. 8, p. 729-749, 2014.

POPLI, M.; LADKANI, R. M.; GAUR, A. S. Business group affiliation and post-acquisition performance: An extended resource-based view. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 21-30, 2017.

PORTER, M. E. The structure within industries and companies performance. **Review of Economics and Statistics**, v. 61, p. 214-227, 1979.

PORTO, J. B.; PILATI, R. Escala revisada de valores relativos ao trabalho-EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, 2010.

RAMOS, F. M.; NEZ, E.; HEIN, N. Ranking das Instituições de Ensino Superior do Sistema Acafe a partir dos indicadores de desempenho econômico, financeiro e de atividades. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, p. 52-60, 2014.

REIS, G.; AZEVEDO, M. C. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, 2015.

REVISTA EXAME. As melhores universidades do Brasil, de acordo com o MEC. **Revista Exame**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/as-melhores-universidades-do-brasil-de-acordo-com-o-mec/>>. Acesso em: nov. 2017.

RUSSO, G. M. et al. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 3, p. 651-680, 2012.

SAILLOUR-GLÉNISSON, F.; DOMEQ, S.; KRET, M.; SIBE, M.; DUMOND, J. P.; MICHEL, P. Design and validation of a questionnaire to assess organizational culture in French hospital wards. **BMC Health Services Research**, v. 16, n. 1, p. 491, 2016.

SANTOS, N. M. B. F.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 6, n. 1, p. 11-21, 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCHNEIDER, W. E. **The reengineering alternative. A plan for making your current culture work.** New York: McGraw Hill, 1999.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SHIM, W. S; STEERS, R. M. Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 581-591, 2012.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

TAKAHASHI, A. R. W. et al. Capacidades dinâmicas, capacidade de marketing e desempenho organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 466-478, 2017.

TARIFA, M. R.; CROZATTI, J.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; ALMEIDA, L. B. A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no *competing value model*. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 2, p. 323-350, 2011.

TEECE, D.; PETERAF, M; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.** São Paulo: Educador, 1994.

VAN SCHEPPINGEN, A. R. et al. Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. **Work**, v. 52, n. 1, p. 45-55, 2015.

VOGT, M.; DEGENHART, L.; BIAVATTI, V. T. Relação entre formação docente, metodologias de ensino e resultados do exame nacional de desempenho dos estudantes de Ciências Contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 45, p. 63-77, 2016.

APÊNDICE A

Prezado Professor,

Estamos realizando uma pesquisa de cultura organizacional com objetivo estritamente acadêmico. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo. Os respondentes que participam da pesquisa não serão identificados.

Para a realização da pesquisa, gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo da forma mais sincera possível ao questionário que se segue em anexo.

Desde já agradecemos a sua participação.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

I – PERFIL DO RESPONDENTE

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Faixa Etária:

() De 26 a 30 () De 31 a 35 () De 36 a 40 () De 41 a 45 () De 46 a 50
() De 51 a 55 () De 56 a 60 () Mais de 60

3. Tempo na empresa:

() Menos de 01 () De 01 a 05 () De 06 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20
() Mais de 20

4. Escolaridade:

() Graduado
() Especialista
() Mestre
() Doutor

5. Estado Civil:

() Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo

6. *Campus* que atua

() *Campus* I () *Campus* II

I – DADOS AVALIATIVOS

Classifique os itens abaixo na ordem que mais caracteriza a empresa, começando pela coluna **HOJE** (situação atual da empresa). Cada questão possui quatro alternativas. Divida 100 pontos entre estas quatro alternativas, dependendo do grau em que cada uma delas for **similar à sua organização**. Atribua um número elevado de pontos para a alternativa que for mais similar à sua **organização**.

Por exemplo, se na questão 1 você achar que a alternativa A é muito similar à sua organização, alternativas B e C são razoavelmente similares e que a D quase não apresenta nenhuma similaridade, então poderia atribuir 55 pontos (%) para A, 20 para B e para C e 5 para D. Apenas certifique-se de que a soma de cada questão (conjunto de 4 alternativas) totaliza 100 pontos.

A seguir, repita o mesmo procedimento para preencher a coluna **IDEAL** (situação que no seu ponto de vista, seria **a melhor para a empresa**). Divida 100 pontos entre as quatro alternativas, dependendo do grau em que cada uma delas for **IDEAL para sua organização**. Atribua um número elevado de pontos para a alternativa que for mais IDEAL para sua **organização**.

1 Características dominantes		% ATUAL	% IDEAL
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si.	20	10
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para se expor e correr riscos.	30	40
C	A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.	35	20
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	15	30
Total		100	100
2 Liderança organizacional		% ATUAL	% IDEAL
A	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de orientação, facilitação ou apoio.		
B	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou de assumir de riscos.		
C	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de foco direcionado, orientado aos resultados, e agressivo.		
D	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de coordenação, organização, ou de eficiência operacional estável.		
Total		100	100
3 Gerenciamento de pessoas		% ATUAL	% IDEAL
A	O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.		
B	O estilo gerencial na organização é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.		
C	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, elevado nível de exigência e de realização.		

D	O estilo gerencial na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
Total		100	100
4 Coesão organizacional		% ATUAL	% IDEAL
A	O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é muito valorizado.		
B	O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em ser o pioneiro.		
C	O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e no alcance das metas. Agressividade e vencer são temas comuns.		
D	O que mantém a organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a organização com uma operação estável é importante.		
Total		100	100
5 Ênfase estratégica		% ATUAL	% IDEAL
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são permanentes.		
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas.		
C	A organização enfatiza ações competitivas e realização. Superar metas desafiadoras e vencer no mercado são preocupações dominantes.		
D	A organização enfatiza constância e estabilidade. Eficiência, controle e operações estáveis são importantes.		
Total		100	100
6 Critério de sucesso		% ATUAL	% IDEAL
A	A organização define sucesso tendo por base o desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas.		
B	A organização define sucesso tendo por base o fato de dispor dos produtos mais novos e originais. Ela é inovadora e líder em produtos.		
C	A organização define sucesso tendo por base vencer no mercado e ser melhor do que a concorrência. Liderança competitiva no mercado é primordial.		
D	A organização define sucesso tendo por base a eficiência. Entregas confiáveis, programação estável e baixo custo de produção são críticos.		
Total		100	100

