



Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Mestrado em Administração

ANA PAULA DOS SANTOS FERRAZ

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO EM DOIS CAMPI DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL
DE ENSINO TÉCNICO E SUPERIOR**

Belo Horizonte - MG
2017

ANA PAULA DOS SANTOS FERRAZ

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO EM DOIS CAMPI DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL
DE ENSINO TÉCNICO E SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: *Gestão das Organizações*

Linha de Pesquisa: *Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional*

Orientador: *Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini*

Belo Horizonte - MG
2017

F381c Ferraz, Ana Paula dos Santos.
Cultura organizacional no serviço público: um estudo de caso em dois campi de uma instituição federal de ensino técnico e superior. / Ana Paula dos Santos Ferraz. – Belo Horizonte, 2017.

121 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Daniel Jardim Pardini.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional – Estudo de casos. 2. Serviço público – Estudo de casos. I. Pardini, Daniel Jardim. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.01:008



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada **“CULTURA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo de caso em uma Instituição Federal”** de autoria de Ana Paula Dos Santos Ferraz, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Jefferson Lopes La falce – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Maria Adélia da Costa – CEFET/MG
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 11 de agosto de 2017.

A minha mãe
Piedade dos Santos,
porque cada uma de minhas conquistas
vem do seu esforço em me educar,
mesmo diante de tantas dificuldades;
e você conseguiu, porque...

*Foste fiel aos meus passos e tropeços e
fizeste com que eu acreditasse em recomeços,
levantando-me das quedas,
quando eu só sabia cair dos sonhos.*

ALUÍSIO SANTIAGO CAMPOS JÚNIOR

minha filha
Izabela,
razão do meu ser,
por sempre me apoiar e
compartilhar dos meus desejos
mais íntimos;

meu marido
Fernando,
amor da minha vida;
por ser a pessoa ímpar
que sempre me apoiou, guiou
e salvou a minha vida.

AGRADECIMENTO

A gratidão é um segundo prazer, que prolonga um primeiro, como um eco de alegria à alegria sentida, como uma felicidade a mais para um mais de felicidade.

ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini,

pelo valioso aprendizado no processo orientativo e pela confiança em meu trabalho, preparando-me para avançar nos caminhos da pós-graduação;

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce,

pelo valioso apoio e contribuição ao desenvolvimento desta pesquisa.

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima,

pelo incentivo e contribuição ao desenvolvimento desta pesquisa.

Profa. Leila Brito,

pela competência, empenho e dedicação na assessoria de metodologia textual, revisão e normalização técnica desta dissertação;

Júlio César Silva

Por toda a simpatia, conhecimento, atenção e auxílio junto à secretaria da Fumec;

*Amigos do CEFET,
Andréa, Luciana, Luiz, Sheilinha
e demais colegas de trabalho,*

que me apoiaram e incentivaram, de alguma forma, nesta desafiante trajetória de crescimento pessoal e profissional.

Madrinha Clemência,

por me acender o interesse pelos livros e mostrar-me que a educação é o melhor caminho.

Meus Familiares,

com laços de sangue ou não: familiares de Ravena, meus irmãos, tia Hilda, Rosalvo, Maria, Leticia e a todos que me ajudaram em algum momento da minha vida.

Obrigada por tudo!

*Forget all your sorrow, don't live in the past
And look to the future, 'cause life goes too fast, you know*

A HARD ROAD - BLACK SABBATH

RESUMO

Centrado no objetivo de descrever e analisar a cultura organizacional da sede do CEFET-MG de Belo Horizonte – Campus I e Campus II, pautando-se na visão de seus gestores, este estudo, de abordagem quantitativa e perfil descritivo, foi estruturado em um estudo de caso, para configurar a cultura da organização pesquisada como específica de uma instituição pública educacional brasileira. Para tal, recorreu-se ao questionário utilizado por Bruno e Souza (2006), cuja metodologia derivou do Modelo de Diagnóstico de Barros e Prates (1996), por sua vez, orientado pelo estilo brasileiro de administrar. Assim, baseados em fatores típicos da cultura nacional, foram estabelecidos os construtos conformadores do escopo teórico pesquisado. Ao final, concluiu-se que a reação dos gestores aos construtos *Personalismo* e *Paternalismo* demonstrou uma tendência à intenção e interesse de transformar a atual estrutura burocrática e hierarquizada da instituição pesquisada em uma estrutura flexível e empreendedora, a despeito do resultado do construto *Concentração de Poder* apontar, sutilmente, para a valorização da cultura tipicamente hierarquizada imposta pela burocracia, pois assentada em normas de autoridade bem definidas. A tendência à ruptura do modelo burocrático, embora não absoluta, foi fortalecida pela reação dos gestores às assertivas do construto *Postura de Espectador*, que, contrariamente, revelou profissionais conscientes de sua capacidade de iniciativa, realização e responsabilidade pelas tarefas. Quanto ao *Formalismo*, observou-se uma tendência acentuada à prática distorcida das normas e regras, em razão de fortes elementos culturais presentes no comportamento dos gestores, a ponto de caracterizarem o estilo de gerenciamento prevalecente na instituição. Constatou-se, também e curiosamente, que o fator *impunidade* causou preocupação aos respondentes, por terem ignorado a assertiva relativa às sanções e punições, que sugere a fuga das regras pela escolha de outra solução. Quanto à *Lealdade Pessoal*, os gestores reconheceram esse valor como ultrapassado, especialmente no setor público cuja administração está focada no atendimento ao cidadão, gerando uma importante mudança cultural. Sobre a postura de *Evitar Conflito*, os gestores atestaram uma significativa mudança comportamental marcada pela confiança em si e em sua capacidade de liderança, demonstrando não temer conflitos, possivelmente motivados pelo benefício da posição de liderança. E quanto à *flexibilidade*, observou-se a sua assimilação como uma via de controle das dificuldades a despeito da lei e até mesmo contra ela, pela criatividade e adaptação às circunstâncias. Concluiu-se, pois, à conclusão deste estudo, que é a percepção da cultura da organização que gera a compreensão de suas fragilidades e a valorização de sua rotina, possibilitando-lhe exercer, neste caso específico, sua principal função de instituição pública prestadora de serviços de qualidade ao cidadão, com competência e eficiência. Dessa forma, partindo-se da visão dos gestores, concluiu-se que a cultura organizacional da instituição pública CEFET-MG – Campus I e Campus II de Belo Horizonte – mescla elementos da cultura burocrática e da cultura tecnocrática, ou seja, apresenta fortes indícios de ruptura com a rigidez do modelo tradicional de administração pública.

Palavras-chave: cultura . cultura organizacional . setor público . instituição pública . diagnóstico

ABSTRACT

With the purpose of describing the organizational culture of CEFET-MG – Campus I and II, at Belo Horizonte, based on management horizons and practices, this work, with a quantitative approach and descriptive/exploratory profile, was structured as a case study, willing to configure the mentioned organization profile as for an Brazilian public educational institute example. Therefore, it was chosen Bruno and Souza (2006) diagnostic methodology, derived from the Barros and Prates Diagnostic Model (1996), in turn, guided by the Brazilian style of management. Thus, based on typical elements of Brazilian national culture, the conforming constructs of the theoretical scope were established. In the end, it was concluded that the managers' reaction to the constructs Personalism and Paternalism showed a tendency to the intention and interest of transforming the current bureaucratic and hierarchical structure of the mentioned institution in a flexible and entrepreneurial structure, despite the result of the construct Power Concentration, subtly pointing to the hierarchical culture typical valorization imposed by the bureaucracy, based on well-defined norms of authority. The trend towards a rupture of the bureaucratic model, although not absolute, was strengthened by the reaction of the managers to the affirmatives of Watcher Attitude construct, which, contradictorily, revealed professionals who were aware of their abilities on initiative, achievement and task ownership. Regarding Formalism, there was a strong tendency to distorting norms and rules, due to strong cultural elements present in the behavior of managers, that, at last, defined the management style prevailing in the institution. It was curiously verified as well that the impunity factor may have concerned the respondents, since the assertion regarding sanctions and punishments was ignored by them, which suggests alternative solutions and rule avoidance. Regarding Personal Loyalty, managers had set this value as outdated, especially in the public sector whose administration focus is on public citizen attendance, causing significant cultural change. Regarding Conflict Avoidance, managers demonstrated a significant behavioral change toned by self-confidence and on their leadership skills, showing up no conflict related concerns, possibly motivated by the leadership position status. As for flexibility, it was assimilated as a way of barrier control for law issues and even going against it, through creativity and adaptation to circumstances. This study concluded that the perception of the organization's culture generates the understanding of its fragilities and the valorization of its routine, enabling it to, in this specific case, run its main function of public institution providing public services, with competence and efficiency. Thus, starting from the managers' view, it was diagnosed that the organizational culture of the public institution CEFET-MG - Campus I and Campus II of Belo Horizonte - combines elements of bureaucratic culture and technocratic culture, that is, it has strong indications of rupture with the traditional model rigidity of public administration.

Keywords: culture . organizational culture . public sector . public institution . diagnostics

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Níveis da cultura organizacional e suas inter-relações	33
Figura 2	Cultura forte e cultura fraca	35
Figura 3	Sistema de Ação Cultural Brasileiro	46
Figura 4	Logo CEFET-MG	59
Figura 5	Organograma CEFET-MG	61
Figura 6	Organograma geral de diretoria de unidade	62
Figura 7	CEFET-MG – Campus I	63
Figura 8	CEFET-MG – Campus II	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Intervalo de confiança das dimensões <i>Concentração de Poder e Personalismo</i>	71
Gráfico 2	Intervalo de confiança das dimensões <i>Paternalismo e Postura de Espectador</i>	71
Gráfico 3	Intervalo de confiança das dimensões <i>Formalismo e Impunidade</i>	72
Gráfico 4	Intervalo de confiança das dimensões <i>Lealdade Pessoal e Evitar Conflito</i>	72
Gráfico 5	Intervalo de confiança da dimensão <i>Flexibilidade</i>	73
Gráfico 6	Indicadores de primeira ordem das dimensões <i>Concentração de Poder e Personalismo</i>	78
Gráfico 7	Indicadores de primeira ordem das dimensões <i>Personalismo e Postura de espectador</i>	79
Gráfico 8	Indicadores de primeira ordem das dimensões <i>Formalismo e Impunidade</i>	79
Gráfico 9	Indicadores de primeira ordem das dimensões <i>Lealdade Pessoal e Evitar Conflito</i>	80
Gráfico 10	Indicadores de primeira ordem da dimensão <i>Flexibilidade</i>	80
Gráfico 11	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade das dimensões <i>Concentração de Poder e Personalismo</i>	82
Gráfico 12	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade das dimensões <i>Paternalismo e Postura de Espectador</i>	82
Gráfico 13	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade dos construtos <i>Formalismo e Impunidade</i>	83
Gráfico 14	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade das dimensões <i>Lealdade Pessoal e Evitar Conflito</i>	83
Gráfico 15	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade da dimensão <i>Flexibilidade</i>	84

Gráfico 16	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função das dimensões <i>Concentração de Poder e Personalismo</i>	85
Gráfico 17	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função das dimensões <i>Paternalismo e Postura de Espectador</i>	86
Gráfico 18	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função das dimensões <i>Formalismo e Impunidade</i>	86
Gráfico 19	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função das dimensões <i>Lealdade Pessoal e Evitar Conflito</i>	87
Gráfico 20	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função da dimensão <i>Flexibilidade</i>	87
Gráfico 21	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Sexo das variáveis <i>Sistema de Líderes e Subsistema Institucional (Formal)</i>	92
Gráfico 22	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Sexo das variáveis <i>Subsistema Pessoal (Informal) e Subsistema dos Liderados</i>	92
Gráfico 23	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Unidade das variáveis <i>Sistema de Líderes e Subsistema Institucional (Formal)</i>	93
Gráfico 24	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Unidade das variáveis <i>Subsistema Pessoal (Informal) e Subsistema dos Liderados</i>	94
Gráfico 25	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Função das variáveis <i>Sistema de Líderes e Subsistema Institucional (Formal)</i>	95
Gráfico 26	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Unidade das variáveis <i>Subsistema Pessoal (Informal) e Subsistema dos Liderados</i>	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Assertivas das dimensões no instrumento de pesquisa.....	56
Tabela 2	Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra	66
Tabela 3	Análise descritiva das variáveis das dimensões	70
Tabela 4	Análise fatorial exploratória – construtos de primeira ordem	75
Tabela 5	Validação das variáveis de primeira ordem	77
Tabela 6	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável <i>Sexo</i>	78
Tabela 7	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável <i>Unidade</i>	81
Tabela 8	Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável <i>Função</i>	85
Tabela 9	Associação dos indicadores de primeira ordem com as variáveis ordinais	89
Tabela 10	Análise fatorial exploratória – variáveis de segunda ordem	91
Tabela 11	Validação das variáveis de segunda ordem	91
Tabela 12	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável <i>Sexo</i>	90
Tabela 13	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável <i>Unidade</i>	92
Tabela 14	Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável <i>Função</i>	94
Tabela 15	Associação dos indicadores de segunda ordem com as variáveis ordinais	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Funções e disfunções da cultura organizacional	36
Quadro 2	Diferenças entre setor público e privado	39
Quadro 3	Características da cultura organizacional do setor público Brasileiro	41
Quadro 4	Características positivas da cultura organizacional do setor público brasileiro	42

LISTA DE SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AVE	Variância Média Extraída
CC	Confiabilidade Composta
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
NAP	Nova Administração Pública
NPM	New Public Management
PIM	Pólo Industrial de Manaus

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Problema de Pesquisa	19
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	Metodologia de diagnóstico	20
1.4	Justificativa, relevância e viabilidade	21
1.5	Contribuições teóricas e empíricas	24
1.6	Metodologia textual	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	Cultura e cultura organizacional	26
2.2	Cultura organizacional no setor público	38
2.3	Diagnóstico de cultura organizacional	44
3	METODOLOGIA	51
3.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem	51
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins	52
3.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios	53
3.4	Unidade de pesquisa, população e amostragem	54
3.5	Metodologia de diagnóstico – construtos	55
3.6	Instrumento de coleta de dados	56
3.7	Técnicas de análise de dados	57
3.8	O caso em estudo	59
3.8.1	Histórico - Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET-MG	59
3.8.2	CEFET_MG - Campus I	63
3.8.3	CEFET_MG - Campus II	64
5	ANÁLISE DE RESULTADOS	65
4.1	Análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra	65
4.2	Indicadores de primeira ordem	74
4.2.1	Análise fatorial e validação	74
4.2.2	Relação entre os indicadores e as variáveis de caracterização	77
4.3	Indicadores de segunda ordem	89
4.3.1	Análise fatorial e validação	89
4.3.2	Relação entre os indicadores e as variáveis de caracterização	91
4.4	Síntese analítica	97
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERÊNCIAS	106

Glossário

Apêndices

Questionário de pesquisa

Instrumento de medição da cultura organizacional

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, metáforas foram criadas na teoria organizacional com o objetivo de facilitar o entendimento das organizações, atestam Silva, Medeiros e Albuquerque (2009). Dentre as mais utilizadas estão a organização como *máquina*, por interpretá-la como um mecanismo; a organização como *organismo*, por possuir um ciclo de vida e se integrar ao meio ambiente; a organização como *cérebro*, por ter autonomia e auto-organização; e a organização como *cultura*, por ser uma entidade que participa da realidade social, com os sujeitos nela inseridos compartilhando suas crenças e valores (MORGAN, 1996).

É com vistas a esta sua função cultural que, segundo Barney (1986), a importância do estudo da cultura organizacional reside em tratá-la como fonte de vantagem competitiva, com o objetivo de torná-la valiosa e de difícil imitação, transformando-a em objeto de diferenciação.

Silva, Medeiros e Albuquerque (2009) destacam que os estudos sobre *cultura organizacional* são relativamente recentes, tendo surgido por volta da segunda metade do século XX. Desde as primeiras pesquisas, os estudiosos vêm empreendendo esforços no sentido de compreender o fenômeno. Segundo os autores, a cultura organizacional é um fator impactante no funcionamento da organização como um todo, pois interfere nas suas várias esferas de ação, atuando sobre os processos organizacionais e o comportamento dos funcionários. Assim, o seu estudo assume importância no âmbito das pesquisas sobre organizações através do diagnóstico e consequente avaliação. Diante disso, mister se faz estudar a cultura de uma organização, para que deixe de ser percebida apenas de forma passiva e passe a ser vista como oportunidade para se reverter em benefícios empresariais, fazendo parte de sua estratégia de negócios.

Segundo Dias e Paraíso (2011), as constantes transformações socioeconômicas atingem todos os setores, inclusive a administração pública. Neste sentido, Feijó *et al.* (2016) atesta que o surgimento de novas possibilidades de pesquisa e geração de conhecimento em âmbito global, fomentador de inovadoras formas de organização do trabalho, encontram lugar em estudos de pesquisadores voltados para as organizações em todos os níveis organizacionais.

No que diz respeito às organizações públicas, Pires e Macêdo (2006) ressaltam que essas alterações são percebidas no conflito entre a necessidade de adaptação ao mundo

contemporâneo e o combate à burocracia responsável pelo ritmo lento enraizado no sistema público tradicional. O cenário atual exige um novo perfil de serviço público, pois voltado à prestação de serviços de qualidade e à satisfação da sociedade.

A sociedade encontra-se mais consciente dos seus direitos e, com isso, exigindo atitudes eficazes e serviços de qualidade, seja no setor de educação, de saúde, de segurança, ou qualquer outro serviço público. Bresser-Pereira (1996) defende que a administração pública precisa estar pronta para responder com rapidez e qualidade ao novo usuário, e para tal necessita comprometer-se com modernas práticas de gestão, afastando-se do modelo burocrático formal, rígido e hierarquizado de antigamente.

É quando se sobressai o estudo sobre cultura organizacional que, segundo Chaves (2016), trata-se de um campo que propicia a compreensão dos fenômenos ocorridos nas empresas, auxiliando na formulação das estratégias e contribuindo para desempenho organizacional, já que envolve os diversos setores e níveis das mesmas.

Pode-se observar, também, que as organizações públicas estão expostas a uma forte pressão para adaptação às transformações socioeconômicas, no que diz respeito à melhoria da qualidade do serviço prestado aos cidadãos. “A missão fundamental do governo é fazer o bem, não é fazer dinheiro. Por isso, em vez do cálculo absoluto, usado pelas empresas, os governos trabalham com valores morais absolutos” (OSBORNE; GAEBLER, 1998).

Em vista disso, explica Bitencourt (2004), as estratégias adotadas deverão ser democráticas e inovadoras, promovendo a mudança de comportamento, a aprendizagem e o aperfeiçoamento das habilidades, além do compartilhamento de conhecimento por seus servidores, o que resultará em processo de inovação e de mudanças contínuas. Segundo Ferreira (2007), os gestores que atuam na administração pública precisam encontrar e priorizar fatores estratégicos como o planejamento, a gestão do capital intelectual, padronizar os processos e fomentar um ambiente de inovação, mudança e desenvolvimento contínuo.

Para Silva, Ribas e Meza (2016), o pleno funcionamento de uma instituição pública depende de tomadas de decisão de seus gerentes. E para que os objetivos almejados sejam alcançados de forma satisfatória, torna-se necessário definir quais metodologias, baseadas no modelo de gestão por ela adotado, irão direcionar as ações. Nesse mesmo sentido, Simão (2003) atesta a crescente valorização das pessoas no contexto organizacional. O que pode ser atribuído à necessidade de as organizações oferecerem respostas cada vez mais rápidas e que abranjam questões complexas, como as novas formas de organização do

trabalho e o comprometimento de seus membros com a busca de práticas efetivas. Assim, o que diferencia uma organização da outra é a habilidade de seus gestores em utilizar tais práticas em favor de seu negócio. Segundo Cruz e Santos (2013), na atual conjuntura, conhecer a cultura de uma organização é um diferencial, pois ela pode ser um fator gerador ou não de inovação.

Neste sentido, reside a importância do CEFET-MG, instituição objeto deste estudo. Com uma existência centenária, surgiu da iniciativa do governo federal, em 1910, de implantar, em dez estados brasileiros, as Escolas de Aprendizes e Artífices que, ao longo do tempo, cresceram e se multiplicaram nos atuais CEFETs, atesta Oliveira (2001). Em 1978, a escola técnica sediada em Belo Horizonte, foi transformada no atual Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET-MG, quando também passou a oferecer cursos superiores, o que fomentou grandes mudanças na educação profissional e tecnológica promovida pela instituição, abrindo precedentes para a abertura de várias outras instituições de ensino e a criação de novos cursos.

Assim, nos últimos anos, Minas Gerais passou por uma grande implementação na rede de ensino público federal, com a criação de novas unidades de Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) e abertura de novos cursos direcionados a cada região, abrangendo todo o Estado. Tal investimento aponta para a importância da realização de um estudo sobre esse tema, abordando a cultura organizacional das unidades de ensino de Belo Horizonte, sede da instituição, pela análise das percepções de seus funcionários, docentes e técnicos administrativos.

Como a cultura exerce influência sobre vários aspectos organizacionais, desde o comportamento dos funcionários e gestores até a formulação das estratégias e seu desempenho (CHAVES, 2016), para se adaptar a esse novo cenário e obter os resultados esperados pela organização, o estudo de sua cultura é considerado importante para o alcance de seus objetivos, por permitir que seja feito um mapeamento do ambiente interno, revelando sua identidade cultural (SIMÃO, 2003).

Isto posto, a abordagem da cultura organizacional, neste estudo, foi baseada na definição de Schein (2007), que foca a cultura como resultado da dinâmica de uma organização específica. O autor entende a cultura organizacional como propriedade de um grupo social, formada por sujeitos que compartilham a mesma visão de mundo e que, juntos, viveram e encontraram soluções para os problemas enfrentados, transmitindo sua maneira de pensar e agir para os novos membros admitidos. Schein (2007) entende a

cultura como o relacionamento entre as pessoas, gerando uma característica própria na realização de tarefas e solução dos problemas.

Dessa forma, conhecer o perfil da cultura organizacional de uma instituição pública, é fundamental para a tomada de decisões e para a escolha das estratégias a serem adotadas por sua administração. Perceber a importância implícita nos seus objetivos institucionais é fundamental para que valores iguais sejam compartilhados, possibilitando-lhe executar as mudanças necessárias, para que o trabalho seja eficaz e para que haja a consolidação de um ambiente estrutural favorável aos objetivos almejados. Agregados aos hábitos de seus membros, tais valores formarão a cultura organizacional, que atuará como um norteador das estratégias a serem adotadas para se obter os resultados, melhorando a relação entre os servidores e a instituição, de forma que caminhem em sintonia, pois compartilhando os mesmos valores (FREITAS, 1991).

Um diagnóstico de cultura organizacional realizado no âmbito interno da organização possibilita a identificação do seu perfil funcional, dos processos internos, dos valores e condutas das pessoas, de como lidam com o ambiente de trabalho e a percepção que têm de si mesmas e dos colegas (FREITAS, 1991).

Dessa forma, propondo-se a tal diagnóstico, será descrita e analisada, neste estudo, a cultura organizacional do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), de Belo Horizonte, nos Campus I e II, segundo os fatores predominantes na cultura nacional, partindo-se da visão de seus gestores, para determinar as características das relações existentes entre os mesmos e os membros de suas equipes, de forma a identificar a cultura dominante, definidora do perfil organizacional da instituição, pela identificação dos fatores culturais que nela interagem.

1.1 Problema de pesquisa

Assim, considerando o fato de ser o CEFET-MG uma organização pública de ensino, faz-se o seguinte questionamento: *Como se configura a cultura organizacional dos campi I e II do CEFET-MG, na percepção de seus gestores?*

1.2 Objetivos

Pretende-se, com este estudo, apontar como específica a cultura organizacional de uma instituição pública federal de ensino.

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever, analisar e comparar a cultura organizacional da sede do CEFET-MG de Belo Horizonte – Campus I e Campus II, pautando-se na visão de seus gestores das práticas de gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, propõe-se a:

- . descrever os fatores culturais que integram a cultura organizacional e a sua influência na gestão administrativa;
- . analisar os fatores que compõem a cultura organizacional no serviço público, a partir do seu impacto na instituição educacional CEFET-MG – Campus I e Campus II; e
- . identificar o perfil da cultura organizacional predominante na instituição, segundo a visão dos seus gestores.

1.3 Metodologia de diagnóstico

Trata-se do método avaliativo da cultura organizacional formulado por Bruno e Souza (2006) com base em Barros e Prates (1996), que, por sua vez, propuseram um modelo de diagnóstico orientado pela ação cultural brasileira empresarial, pautando-o no estilo brasileiro de administrar, ao retratar um sistema cultural com várias facetas agindo simultaneamente através das partes que o compõem. Ao pensar a cultura brasileira na gestão empresarial, como forma de compreender a ação cultural de maneira integrada, o modelo propõe que, em lugar de se pensar em modelar à cultura brasileira, deve-se levar em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada, mas, principalmente, sua integração com outros traços, formando uma rede de causa e efeito na qual os traços se influenciam mutuamente (BRUNO; SOUSA, 2006, p. 5).

1.4 Justificativa, relevância e viabilidade

O jeito mais simples de se perceber a natureza da cultura organizacional é simplesmente observando o dia-a-dia da organização, como o faria um estudioso de antropologia. Sugere-se que, nessa ação antropológica, o observador que a ela pertence se poste como uma pessoa de fora. Ocorrerá que, gradualmente, as características da cultura se evidenciarão à medida que percebidos os padrões da interação entre os indivíduos, a linguagem por eles usada e os vários rituais que perfazem seu dia-a-dia. É no explorar e entender os aspectos da cultura de uma organização, que se encontra a explicação para o modo como as coisas são feitas (MORGAN, 1996).

Nas organizações privadas, o objetivo de apenas produzir mais rápido vai dando espaço à necessidade de compartilhamento de conhecimento e de criação de novos produtos e serviços. Nas instituições públicas, os processos costumam se arrastar no tempo. Segundo Schlesinger *et al.* (2008), o fato da grande maioria dessas organizações ainda exercer uma administração com base burocrática, impede que consigam atender com qualidade às demandas da comunidade na velocidade em que surgem as necessidades. Esse modelo de administração surgiu em uma época em que a sociedade funcionava em ritmo moroso e as transformações ocorriam lentamente. Assim, segundo Carbone (2000), instalou-se um conflito entre os valores da administração pública e os da nova economia, que geralmente resulta em má impressão por parte da sociedade, que acredita que o serviço público é ineficiente e de má qualidade.

Apesar disso, a administração pública mostra-se importante e complexa em qualquer sociedade, afetando aspectos da vida social, a qualidade de vida, a educação e a saúde dos cidadãos. Quando o serviço público é eficiente, pode contribuir para a construção de uma sociedade justa. No entanto, em contrapartida, um serviço público ineficiente pode levar as pessoas à ruína social. Essa possibilidade nefasta expõe a grande importância da administração pública na sociedade onde está inserida. (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Nesse contexto, segundo Boyle e O'Donnell (2008), torna-se necessário que a organização se adapte aos novos processos e medidas de modernização como capacitação e inovação, o que justifica a necessidade de mudanças comportamentais. Mudanças internas que gerem benefícios externos, pois a sociedade irá usufruir de uma prestação de serviços de melhor qualidade. Para Mattar e Ferraz (2004), foi a necessidade de manter o

comprometimento dos indivíduos que levou as instituições a se interessarem pela pesquisa de perfil dos seus funcionários, pela forma ideal de gestão, pela motivação, dentre outras alternativas de melhoria do ambiente organizacional e, conseqüentemente, de obtenção de melhores resultados.

Bogoni (2008) atesta que, atualmente, o mercado exige das organizações uma alta competitividade, o que requer o total envolvimento de seus funcionários para o alcance de suas metas. Por sua vez, Mattar e Ferraz (2004) asseveram que as empresas sabem o valor e a importância de obter e manter o comprometimento de seus funcionários, garantindo maior eficiência na realização de suas atividades.

Diante dessa reflexão, o diagnóstico de cultura organizacional apresenta-se como uma ação relevante para a compreensão da subjetividade que influencia o comportamento dos trabalhadores (DIAS; PARAÍSO, 2011). Além de fornecer informações importantes para a definição de estratégias a serem empreendidas em projetos de desenvolvimento organizacional, mostra-se essencial por dar a conhecer a identidade e o modo de funcionamento de uma organização, constituindo uma ferramenta que permite às empresas identificar e analisar os principais elementos de sua cultura presentes no ambiente interno, podendo, assim, reforçar os valores favoráveis e atuar para a eliminação ou redução do impacto dos valores desfavoráveis (FREITAS, 1991).

De forma geral, segundo Pires e Macêdo (2006), a mudança de comportamento que atinge os sujeitos da organização, não depende apenas do seu conhecimento técnico ou acadêmico, mas da capacidade de cada indivíduo se adaptar às situações. O desenvolvimento dos elementos favoráveis da cultura organizacional identificados em uma pesquisa foca no fomento à incorporação de valores e comportamentos que se comprometam com a promoção da excelência.

Por outro lado, o diagnóstico de cultura organizacional, realizado por meio de pesquisa interna na organização, também deve ter como objetivo a identificação do perfil funcional de sua estrutura, de sua história, de como ocorre os processos internos, de quais valores e condutas são trocados e, principalmente, de como as pessoas lidam com o ambiente de trabalho, e a percepção que têm de si mesmas e dos colegas (CRUZ; SANTOS, 2013).

Em retrospectiva de estudos sobre o tema, numa pesquisa relacionada a estudos de cultura organizacional em instituições públicas no período de 1997 e 2007, Pinto da Silva e Fadul (2010) encontraram apenas 47 publicações, constatando que é baixa a produção

brasileira de pesquisas nesta esfera de conhecimento. Com base nos dados obtidos, os autores concluíram que não há continuidade na produção de estudos sobre cultura em organizações públicas, haja vista seus autores terem publicado apenas uma pesquisa voltada a essa temática. Lourenço *et al.* (2016) confirmaram tal evidência em pesquisa da produção científica sobre cultura organizacional no Brasil no período de 2005 a 2014, no âmbito das principais revistas nacionais de Administração e dos principais eventos científicos nacionais na esfera da Administração. Dos 94 estudos encontrados nesse período, apenas 3 focavam o estudo da cultura organizacional na administração pública. Uma pesquisa no site SPELL detectou 649 pesquisas envolvendo a cultura organizacional, sendo 11 diretamente relativas à cultura organizacional no setor público, dentre elas, apenas um estudo foi feito em uma universidade federal. No *site* Emerald Insight foram encontradas 13.704 publicações sobre cultura organizacional, sendo que 166 contemplavam a cultura organizacional do setor público. No site da RAC – Revista de Administração Contemporânea foram encontradas 34 publicações sobre cultura organizacional, sendo quatro relativas ao tema aplicado à administração pública e apenas uma realizada numa universidade federal.

Uma pesquisa mais detalhada sobre o tema apontou estudos relevantes sobre cultura organizacional em universidades federais. Nela, os autores corroboram as pesquisas de Pinto da Silva e Fadul (2011) e Lourenço *et al.* (2016), que concluíram pela existência de escassez de pesquisas sobre o tema no setor público. Dentre eles, Rorato e Dias (2011), que atestam, em sua pesquisa *Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira*, que o estudo da cultura organizacional ainda não foi totalmente difundido nas organizações públicas brasileiras, principalmente nas universidades federais. Nessa investigação, os autores realizaram um diagnóstico de identificação da cultura organizacional sob os pontos de vista pessoal e institucional em uma universidade pública. Ferreira (2012) também atesta a escassez de estudos sobre cultura organizacional nas instituições organizacionais públicas, em pesquisa *intitulada Cultura e valores organizacionais em uma Universidade Federal brasileira*, a saber, Universidade Federal de Viçosa. A partir de comparativos entre departamentos da instituição, a autora concluiu que há diferenças evidentes nas unidades e setores estudados, no que diz respeito à forma dos servidores se relacionarem e lidarem com o ambiente, apesar de pertencerem à mesma universidade. Nunes (2016), em sua tese de doutorado sobre *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral*

no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina, constatou que existem lacunas na literatura sobre a cultura organizacional, no que tange à relação de determinados construtos presentes nas organizações e suas consequências.

Nesse sentido, propôs-se com esta pesquisa a abordagem do tema “diagnóstico de cultura organizacional”, de forma a identificar sua importância para o entendimento da relação indivíduo-organização. Para tal, foi realizado um estudo de caso pautado em construtos relativos a fatores da cultura brasileira, por sua relevância na conformação da cultura organizacional de organizações privadas e públicas do país. Considerando sua atualidade, o tema pesquisado abriu espaço para a observação do referido fenômeno no âmbito da organização pública CEFET-MG, reconhecida como instituição federal da área de educação, onde esta pesquisadora atua profissionalmente, o que viabilizou a realização da pesquisa, partindo-se de uma visão totalmente integrada ao contexto pesquisado.

1.5 Contribuições teóricas e empíricas

Segundo Delors (1999), o caráter complexo das universidades se relaciona com o papel que representam na sociedade: ser um lugar onde se produz e se compartilha o conhecimento e cultura, com acesso a todos; um local de aprender que acompanha o mercado de trabalho, visando oferecer a formação adequada de acordo com a época e local onde está inserida. Para desempenhar esses papéis, as universidades necessitam reformular estratégias e processos, de forma a contribuir com a formação das pessoas e prestar um serviço de qualidade à sociedade.

Ruppel (2005) reconhece a complexidade do ambiente acadêmico, onde grande número de pessoas se interagem atuando em diversos níveis e funções diferentes, sendo por isso necessário que mantenham o comprometimento e o compartilhamento dos valores da instituição através do entendimento de sua missão, participando de forma consciente da formação de sua cultura. Acredita-se que o diagnóstico da cultura de uma instituição educacional poderá contribuir para a consolidação de futuras mudanças no sentido da construção de práticas mais coerentes com a sua realidade, e que ofereçam soluções compatíveis com a sua situação organizacional. Dessa forma, o presente estudo também pretendeu refletir sobre os conceitos relativos à cultura organizacional, à importância de seu entendimento e aos benefícios decorrentes dessa compreensão.

Por se tratar de uma instituição com mais de cem anos, o CEFET-MG presenciou muitas mudanças ambientais e tecnológicas nas últimas décadas. O fato de ter em seu

quadro de servidores indivíduos de todas as idades e formações, proporciona o entrelaçamento de diferentes níveis de formação e conhecimento em um mesmo ambiente de trabalho. Apesar da existência de estudos relacionados à cultura organizacional dentro do setor público, foram encontrados poucos focados em instituições públicas de ensino. Esta pesquisa, portanto, poderá proporcionar novas esferas de investigação do tema, uma vez que seu objeto de análise é uma instituição pública federal de ensino.

Assim, este estudo se insere no esforço de compreensão da cultura organizacional em organizações públicas, no que diz respeito às universidades federais, podendo contribuir efetivamente para o entendimento da postura dos gerentes da instituição pesquisada, ao evidenciar como os seus gestores técnicos administrativos e gestores docentes percebem a cultura organizacional em suas especificidades, e como percebem a instituição pública onde estão inseridos.

Resultado que concorre para que este estudo seja útil a outras instituições de mesma natureza, por criar a oportunidade de ampliar o conhecimento acerca do tema, o que endossa a sua realização, haja vista a escassez de pesquisas científicas exploradoras da cultura organizacional no contexto das organizações públicas, e ainda os poucos resultados conclusivos que avaliaram os diversos e muitas vezes conflitantes fatores da cultura nacional presentes numa instituição pública federal de ensino.

1.6 Estrutura textual

Este estudo está estruturado em cinco capítulos iniciados pela Introdução, onde se fez a contextualização do tema e a definição do problema e dos objetivos da pesquisa, a justificativa e suas contribuições teóricas e práticas. No Capítulo 2, tem-se uma revisão da literatura com foco nas seguintes subtemáticas: (i) cultura e cultura organizacional; (ii) cultura organizacional no setor público; e (iii) diagnóstico da cultura organizacional. No Capítulo 3 foram apresentados os métodos utilizados na pesquisa, com ênfase para o estudo de caso envolvendo uma organização pública federal de ensino. No Capítulo 4, tem-se a análise dos resultados encontrados no campo pesquisado. E no Capítulo 5, as considerações finais relativas aos resultados encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A exploração teórica do tema em estudo pauta-se nos fatores internos (ambiente de trabalho e comportamento individual e de grupo) e individuais (princípios, valores e crenças conformadores da identidade) que afetam e definem a cultura de uma organização, neste caso, de uma instituição pública educacional, impactando a vida em comum dos seus membros na sua forma de perceber, pensar, sentir e agir, a partir de elementos simbólicos apreendidos e partilhados em comum, definidores da mentalidade institucional vigente.

2.1 Cultura e cultura organizacional

A cultura é compreendida como o conjunto inter-relacionado e complexo de valores, crenças, mitos, leis, artes, costumes, hábitos e habilidades de uma população, ou seja, o modo de fazer e observar como as coisas acontecem. É definida também, como o conjunto de tudo que constitui a vida em comum dos grupos sociais, compreendendo o modo de pensar, agir e sentir, que serve para integrar pessoas com individualidades distintas, em uma coletividade (MACÊDO, 2002). Neste sentido,

O modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, resultado da operação de uma determinada cultura (LARAIA, 2003, p. 68).

Dessa forma, ao tratar do conceito de cultura, a sociologia se ocupa em entender os aspectos aprendidos que o ser humano, em contato social, adquire ao longo de sua convivência. Portanto,

a cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 3).

O termo cultura “tem origem na antropologia social e, de forma geral, traduz, em um sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de geração a geração” (PASCHINI, 2006, p. 43). Assim, pode-se definir a cultura como um dos processos de formação da identidade do indivíduo, que resulta da sua

interação contínua com as outras pessoas na sociedade onde se encontra inserido, formando seus valores, simbolismos e crenças ao longo de sua vida.

Dessa forma, ainda que marcado por uma cultura, cada indivíduo tem sua própria forma de interiorizá-la e vivenciá-la. Por isso a evolução interna de uma cultura pode ser explicada pelas variações individuais na forma como é interiorizada e vivenciada (CUCHE, 1999, p. 85). É neste sentido, que a cultura encerra “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente, característicos de uma sociedade” (LUYTEN, 1988, p. 58). O que levou Schelling (1990) ao entendimento de que a palavra “cultura” é produto de um desenvolvimento histórico, de um diálogo da sociedade consigo mesma.

Nesse contexto, explica Castro (2002), a cultura é definida como uma base complexa de valores, padrões e modelos comuns a uma população, sendo algo que a caracteriza e permite identificá-la entre as outras. Portanto, pode-se dizer que cultura é um conjunto complexo e multidimensional de tudo que faz parte da vida em comum de um grupo, um conjunto de maneiras de pensar, de sentir e de agir que, tendo sido aprendidas e partilhadas entre as pessoas, passam a fazer parte delas, conformando uma sociedade distinta de outras (PIRES; MACÊDO, 2006).

Fleury e Fischer (1989 *apud* Dias, 2001) atestam que a cultura é um conjunto de princípios e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, com a capacidade de agregar significados e construir uma identidade, podendo ser um elemento de consenso capaz de fomentar relações de dominação em uma organização.

Candido e Junqueira (2006) citam que o conceito de cultura foi trazido para a teoria da Administração com o nome de Cultura Corporativa e Cultura Organizacional, nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial ocorrida entre 1939 e 1945, mas o interesse sobre o assunto somente se impôs no final dos anos 1970 e durante a década de 1980, dada a necessidade de estudar e descobrir os fenômenos que faziam algumas empresas serem mais produtivas que outras. Diante de pesquisas que apontavam um desempenho diferenciado de organizações, passou-se a acreditar que o seu sucesso era consequência da assimilação, por parte dos trabalhadores, dos valores e da filosofia da organização onde estavam inseridos.

Nesse sentido, o estudo sobre cultura tem sido um campo propício para a compreensão de fenômenos, levando em conta as estratégias a serem adotadas em processos como mudança organizacional, fusões e aquisições de empresas, sucessão etc. (BARRETO *et. al*, 2013).

Segundo Carbone (2000), cada organização adquire e mantém a sua própria cultura organizacional que, muitas vezes, torna-se referência, pela perfeição, segurança, respeito ou metas atingidas, que a transformam em um conjunto de crenças e hábitos estabelecidos através dos valores, normas, expectativas e atitudes compartilhadas por seus membros. Sendo assim, pode-se dizer que a cultura reflete a mentalidade de uma organização. O que gera o conceito de cultura organizacional

é um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros (AKTOUF, 1993¹, p. 43 *apud* MACÊDO, 2002).

Identidade que, segundo Zago (2000), faz da cultura organizacional o modo de ser de uma organização, pois formada pelos modelos mentais coletivos e consolidada através da experiência e da convivência entre os sujeitos no ambiente organizacional, configurando, em sua interpretação e expressão, a identidade da organização. Neste sentido,

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 (FLEURY, 1990).

Acredita-se que a cultura organizacional é um dos fatores responsáveis pela maneira como os indivíduos interagem uns com os outros através de um conjunto de entendimentos mútuos, dentro do ambiente de trabalho (PICKINA, 2008). Trata-se do conjunto de valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, cada organização vai adotando e acumulando ao longo do tempo, e que passa a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros. Segundo Boyle e O'Donnell (2008), esta cultura caracteriza a maneira como a organização lida com o ambiente, com essa mistura de comportamentos, ideias, pensamentos, que representam a sua maneira particular de trabalhar. De maneira geral, é identificada pelo conjunto de normas e atitudes comuns aos indivíduos e seus grupos que identificam a mentalidade organizacional.

¹ AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

Segundo Chaves (2016), é necessário entender o conceito de cultura aplicado às organizações, assim como compreender toda a dinâmica que envolve a organização. Ou seja, para melhor entender uma organização, é importante estudar e compreender a sua cultura. Allaire e Firsirotu (1984) atestam que a cultura deve ser estudada a partir de duas linhas de observação: como um sistema sociocultural e como um sistema de ideias.

Smircich (1983) também resumiu o estudo da cultura organizacional em dois blocos. No primeiro, tem-se a sua classificação como uma *variável*, ou seja, algo que pode ser controlado e que pode ser usado como uma ferramenta para tomada de decisões e definição de estratégias, definindo o rumo da organização. Sob essa ótica, o desempenho da empresa resulta dos valores organizacionais compartilhados por seus membros. No segundo, entende-se a cultura como uma *metáfora* da organização a ser compreendida, o que significa que as ocorrências que a permeiam são fenômenos coletivos que se baseiam na construção social da realidade, onde as percepções e conhecimentos dos seus membros dão significado às suas manifestações. Em outras palavras, quando a cultura é vista como variável, ela é algo que a organização possui, e quando a cultura é vista como metáfora, ela é algo que a organização é.

Robbins (2005) considera que, atualmente, as organizações precisam se ajustar a um ambiente multicultural. As incertezas do atual ambiente tecnológico as têm forçado a se tornarem mais receptivas às mudanças como estratégia de promoção e adaptação ao ambiente. A busca pelos resultados está relacionada à forma como seus membros trabalham, os processos que utilizam para colocar em prática a estratégia organizacional (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Diante desse cenário, passou-se a acreditar que as organizações precisavam internalizar em seus funcionários os seus valores e a sua política, com o argumento de que quanto mais deles estivessem comprometidos e dispostos a compartilhar esses valores, melhor seria o desempenho organizacional em diversos aspectos. Isto pelo fato de, atualmente, o mercado exigir das organizações uma alta competitividade, levando-as a necessitar do total envolvimento de seus funcionários no alcance de suas metas (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

Assim, faz-se necessária a participação e o comprometimento dos indivíduos culturalmente envolvidos em valores, crenças e princípios comuns, para que a organização se torne forte diante dos desafios. Neste sentido, Robbins (2005) atesta que a cultura

organizacional constitui um sistema de valores compartilhados por seus membros, o que diferencia uma organização das outras.

Observa-se que a cultura organizacional apresenta as formas informais do funcionamento de uma organização, orientando o comportamento de seus membros na execução de suas tarefas, direcionando suas ações para a obtenção dos resultados. Segundo Pires e Macêdo (2006), a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais, pois trata-se de um conjunto de características que a diferencia de qualquer outra. Nesse caso, a cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores comuns aos membros de uma organização, produzindo normas de comportamento aceitas por todos.

Ainda de acordo com Pires e Macêdo (2006), quando se trata de cultura organizacional, os estudos de dois teóricos devem ser considerados: os conceitos de Hofstede (2005), que afirma que a cultura organizacional sofre influência da sociedade onde está inserida sendo resultado da mesma; e os conceitos de Schein (2007), que enxerga a cultura organizacional como o resultado dos procedimentos internos de uma determinada organização.

Considerando a abordagem proposta por Pires e Macêdo (2006), Hofstede (2005) trata a cultura como determinante da identidade de um grupo, da mesma maneira que a personalidade determina a identidade de uma pessoa. O autor se refere à cultura organizacional como uma programação coletiva da mente, que difere os sujeitos de um grupo de outros.

Dessa forma, Hofstede (2005) entende a cultura como um conceito que pode ser operacionalizado por meio de dimensões que podem ser identificadas tanto na cultura regional (externa à organização) quanto na cultura organizacional (interna), como um sistema sociocultural, que também sofre influência da cultura local, onde a organização está inserida. O autor classifica a cultura nacional em cinco dimensões:

- . *Índice de Distância do Poder* – trata-se de quanto os membros menos poderosos nas organizações aceitam que o poder seja dividido de forma desigual. Esse índice se relaciona com a autoridade hierárquica, baseando-se na aceitação dos indivíduos com pouco poder que concordam com a distribuição desigual da autoridade.
- . *Índice de Individualismo Versus Coletivismo* – o individualismo se relaciona com sociedades onde a interligação pessoal é pouco valorizada, com as

peças tendendo a se preocupar apenas com elas mesmas, sendo o coletivismo o oposto, pois as peças colaboram umas com as outras. Uma pessoa coletivista gosta de estar dentro de um grupo participativo e coeso, que compartilha valores e experiências.

- . *Índice de Masculinidade Versus Feminilidade* – um ambiente masculino é aquele onde o papel do homem se distingue claramente do papel da mulher. Quanto mais elevado esse índice, mais competitiva é a sociedade. Nas dimensões femininas, o gênero não é levado em consideração, os papéis das mulheres e dos homens são iguais na execução de tarefas, podendo caracterizar uma sociedade mais cuidadosa.
- . *Índice de Evitar Incertezas* – trata-se da dimensão que define o grau em que a sociedade se encontra em um ambiente de incerteza, insegurança e desconhecimento. Quando é alto, sinaliza que os membros evitam essas situações, fugindo delas em vez de enfrentarem os problemas.
- . *Índice de Orientação de Longo ou Curto Prazo* – A orientação de longo prazo ocorre quando os membros focam o futuro, programando suas estratégias ligados em uma situação posterior. Já a orientação de curto prazo acontece quando os sujeitos focam o presente e o passado, desviando sua atenção do futuro, normalmente valorizando a tradição, a hierarquia e as gratificações mais rápidas.

O conceito de cultura organizacional criado por Schein (2007) também aparece como norteador de várias pesquisas sobre o tema. Nesse aspecto, Schein (2007) explica que a cultura pode ser entendida como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. No entendimento de Pires e Macêdo (2006), a abordagem de Schein (2007) constitui base de referência, pelo fato de sua definição de cultura organizacional – Schein (1985, *apud* Pires e Macêdo, 2006) –, limitar-se à análise das características do ambiente interno da organização, desconsiderando o contexto global onde esta está inserida.

Por outro lado, Silva, Medeiros e Albuquerque (2009) consideram os conceitos estabelecidos por Schein (2007) mais completos, por ele ter incorporado e classificado as definições criadas por diversos autores em três níveis mais simples e fáceis de aplicar.

Com base nessa abordagem, entende-se que cada empresa é um sistema social complexo com características próprias e valores que são aprendidos e compartilhados por um grupo de pessoas de forma única, o que as diferenciam das outras.

A cultura está presente na vida das pessoas, sendo desempenhada e recriada continuamente a partir das interações sociais (SCHEIN, 2007). Na concepção do autor, percebe-se a cultura organizacional como propriedade de um grupo social. Schein (2007) a define como as certezas aprendidas e compartilhadas, onde as pessoas baseiam seu comportamento no dia-a-dia. É a maneira como os sujeitos inseridos em uma organização se comportam e realizam suas tarefas diárias, embora nem mesmo os funcionários de uma empresa consigam, sem ajuda, reconstruir as certezas onde o comportamento diário é baseado. Eles apenas conhecem esse meio, sabem disso e contam com ele. É assim que suas vidas e suas rotinas se tornam previsíveis e adquirem um sentido.

No entendimento de Schein (2007), é fundamental a participação dos fundadores de uma organização no processo de estabelecimento dos seus padrões culturais. Isto pelo fato de desenvolverem suas próprias maneiras de resolver problemas, transmitindo aos demais atores organizacionais sua visão e seus valores. Segundo o autor, a cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos que um determinado grupo cria e desenvolve para lidar com os problemas de adaptação e integração. A partir do momento que esses valores tenham funcionado a ponto de serem considerados válidos são repassados aos demais membros da empresa como a maneira correta de se perceber, pensar e sentir (SCHEIN, 2007).

O autor divide os níveis de análise de uma cultura em três: (i) o dos aspectos visíveis (artefatos) – os rituais, símbolos e processos organizacionais visíveis são os fatores mais importantes a serem analisados. Trata-se de um conjunto de características responsáveis pelo *layout* da organização, como o modo de se vestir e o comportamento particular de cada um; (ii) o dos valores compartilhados – as estratégias adotadas, metas e filosofias são observadas. Trata-se dos valores compartilhados ou aceitos pelos membros da instituição: a forma de pensar e agir no dia-a-dia da organização; e (iii) o dos pressupostos básicos fundamentais – as crenças, percepções e sentimentos inconscientes e enraizados são os dados a serem investigados. Trata-se dos fatores mais difíceis de serem observados, por se encontrarem ocultos na cultura da organização (SCHEIN, 2007).

Assim, segundo o autor, a cultura organizacional se manifesta de três formas expostas na Figura 1.

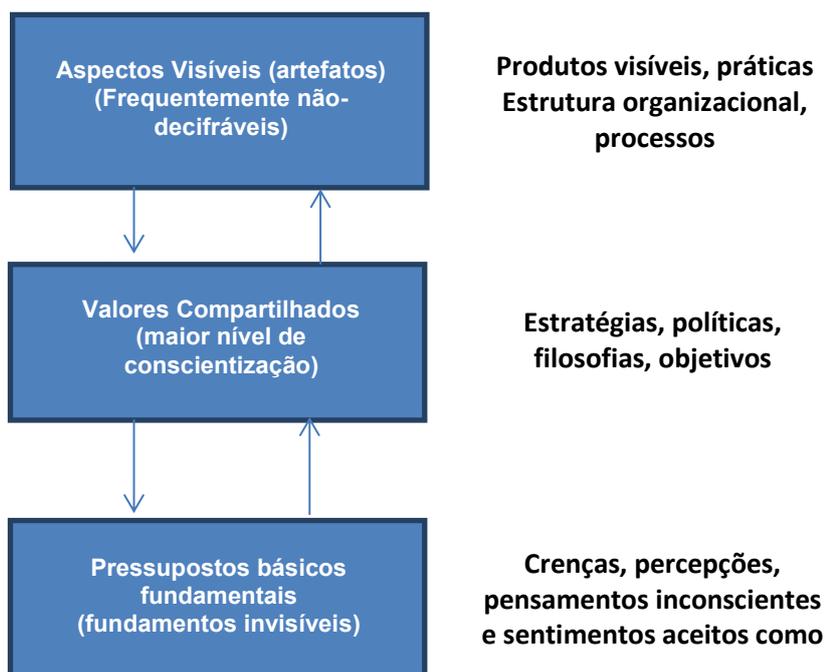


FIGURA1 – Níveis da cultura organizacional e suas inter-relações
Fonte: SCHEIN, 2007.

Boyle e O'Donnell (2008) atestam que aspectos formais da cultura organizacional são facilmente percebidos, como os procedimentos, objetivos, políticas, estrutura e tecnologia adotada. Contudo, os informais como sentimentos, valores e percepções tendem a ficar ocultos. Isto porque além de difícil interpretação, são também os mais difíceis de modificar.

Segundo Schein (2007), a cultura pertence a um determinado grupo de pessoas que lidam com dois tipos de estímulo: adaptação externa e integração interna, de maneira cognitiva e comportamental. O autor classifica as principais categorias associadas à cultura: (i) o comportamento percebido na interação entre as pessoas, através da linguagem e da observação de tradições e costumes; (ii) as normas de padrões implícitos atuando sobre valores que evoluem dentro de um grupo de trabalho; (iii) a exposição de valores, princípios e articulações anunciados publicamente e que o grupo procura alcançar, como a qualidade de um produto ou um bom preço; (iv) a filosofia formal, ou seja, as ideologias e políticas que guiam as ações de determinado grupo; (v) as regras do jogo repassadas em forma de normas implícitas a serem aceitas e bem-sucedidas; (vi) o clima afetado pelo sentimento gerado na interação dos membros da organização entre si e estranhos; (vii) as habilidades incorporadas ao realizar as tarefas; o modo de fazer coisas repassado através das gerações, sem necessariamente estar escrito; (viii) os modelos mentais criados a partir

de compartilhamentos, guiando os pensamentos e a linguagem utilizados pelos sujeitos de um grupo e transmitidos aos novos membros; (ix) os significados compartilhados que surgem na interação dos membros do grupo; e (x) as metáforas ou símbolos integrativos que surgem através das imagens e dos sentimentos desenvolvidos pelo grupo para caracterizá-lo, como a marca e o *layout* de componentes como móveis, decoração e outros artefatos materiais (SCHEIN, 2007).

Entretanto, Robbins (2005) alerta para o fato da possibilidade das organizações não possuírem uma cultura totalmente uniforme, justamente, em razão dos valores de cada indivíduo, normalmente influenciado pelas experiências adquiridas durante a vida. O autor também coloca a questão do local e da época em que a cultura organizacional é definida como um sistema de significados aceito de forma coletiva por um determinado grupo, durante certo tempo.

Robbins (2005) entende que cultura organizacional é o modo como os funcionários veem a organização onde estão inseridos, e não o fato de gostarem ou não dela. É o modo como os funcionários enxergam a organização, descrevendo-a.

Após conceituar cultura organizacional, Robbins (2005) propõe a relação: cultura forte *versus* cultura fraca. Para o autor, a cultura considerada forte é aquela cujos valores são aceitos e compartilhados de forma ampla por seus membros, resultando em um clima organizacional com senso de pertencimento, lealdade, coesão e comprometimento. Já a cultura considerada fraca é a que aceita mudanças com maior facilidade, o que costuma ocorrer com empresas mais jovens que, estando no início de suas atividades, ficam vulneráveis à introdução de novos valores por seus administradores.

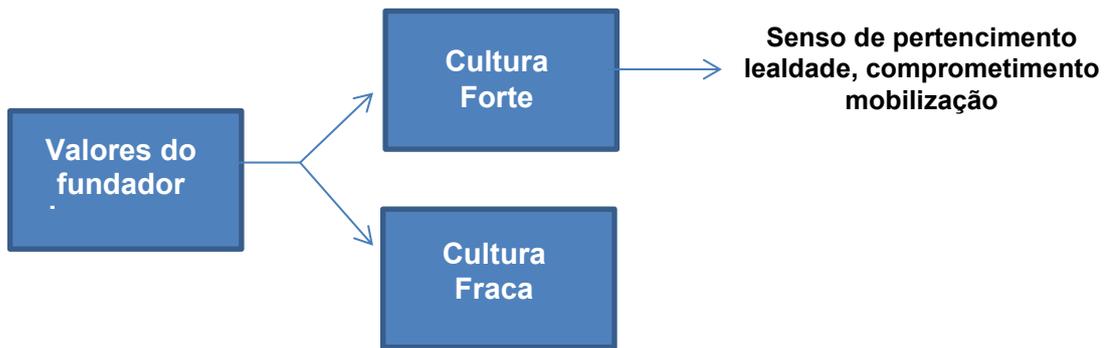


FIGURA 2 – Cultura forte e cultura fraca
Fonte: ROBBINS, 2005.

Robbins (2005) também pontua as funções e disfunções (barreiras) da cultura organizacional. As funções da cultura organizacional são elementos importantes, por constituírem os aspectos que definem a identidade de uma organização e a estabilidade do sistema, promovendo os benefícios por ela proporcionados aos seus membros, ao criar um senso de compromisso com a organização.

Segundo o autor, as disfunções da cultura organizacional são caracterizadas por suas consequências negativas, como as barreiras a mudanças na organização, geradas por determinados padrões de subcultura que, muitas vezes, dificultam os processos de inovação. Outra dessas consequências são os conflitos surgidos, que dificultam o comprometimento e a interação entre os sujeitos, gerando um desbalanceamento da cultura geral da empresa. No Quadro 1, tem-se as funções e as disfunções da cultura organizacional, conforme Robbins (2005).

QUADRO 1

Funções e disfunções da cultura organizacional

FUNÇÕES	DISFUNÇÕES
Definidora de fronteiras	Barreira a mudanças
Identidade organizacional	Barreira a diversidades
Comprometimento organizacional	Barreira a fusões e aquisições
Estabilidade do sistema	
Sinalizadora de sentido e mecanismos de controle	

Fonte: ROBBINS, 2005.

Robbins (1999) também observa que é preciso desenvolver, de forma rápida e eficaz, uma capacidade contínua de adaptação às mudanças.

Segundo Motta, (1997), a cultura regional tem influência sobre a cultura organizacional. Com isso, as estruturas da organização acabam sofrendo a ação do conjunto valores e crenças de cada pessoa, fazendo com que características históricas e culturais de determinado lugar se manifestem no seu comportamento. Assim, segundo o autor, a cultura local influencia o comportamento dos indivíduos no ambiente laboral.

Segundo Fleury e Fisher (1993), as organizações tendem a preservar a sua cultura, ou seja, manter a maneira de lidar com os problemas de acordo com os padrões culturais presentes. Mas somente a ação conjunta de influências internas (mudança na direção da empresa, recursos humanos e gestão do trabalho etc.) e externas (mudança nas políticas econômicas e sociais do país, ação da sociedade) são capazes de fortalecer esses padrões ou de provocar mudança nos mesmos.

Para Argyris (1992), as mudanças nas relações de trabalho e nas estruturas organizacionais, ocorridas nas últimas décadas, merecem destaque. A tradicional estrutura de produção que consistia em processos rígidos e hierarquizados cedeu lugar a processos mais flexíveis e participativos. Robbins (1999) atesta que mudanças organizacionais são atividades intencionais, proativas e direcionadas à obtenção das metas da empresa. Trata-se de uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).

Com a evolução das relações de trabalho ao longo das últimas décadas, surgiram novos desafios que levaram as empresas a se adequarem às mudanças ambientais e econômicas, alterando seu ambiente organizacional. Senge (2005) salienta a necessidade de uma postura dinâmica e proativa, porém, não apenas no sentido de se adaptar ao ambiente, mas de tornar a mudança algo constante na organização, construindo uma nova realidade que afete a transformação, até mesmo, do ambiente externo. Pode-se observar, na literatura, que a cultura é muitas vezes apontada como responsável pela construção de valores e atitudes que os trabalhadores compartilham no ambiente laboral, embora, simultaneamente, seja apontada como dificultadora da aplicação de novas estratégias.

No que diz respeito ao serviço público, importante ressaltar que a barreira à inovação representa um fator inerente à sua identidade organizacional. Muitas instituições são centenárias e possuem uma cultura organizacional forte e enraizada, que, apesar de efetiva no passado, não se enquadra no dinamismo dos dias atuais, transformando-se em uma barreira à mudança. Para destruí-la, é necessária a criação de um conjunto de valores e crenças coerente que predomine sobre o anterior, substituindo-o. Para Senge (2005), a mudança de hábitos exige da organização a capacidade de adaptação para agir ou reagir conforme as exigências do meio ambiente, com a noção de identidade própria, percebendo o seu ambiente interno realisticamente, pela integração e interação entre seus participantes.

Considerando-se o nível cultural, tais processos tornam-se mais complexos por envolverem valores consolidados e aspectos próprios da organização e dos indivíduos, podendo haver resistência na aceitação de uma crença comum. Segundo Argyris (1975), a organização consiste em um sistema aberto e dinâmico, constituído de indivíduos, matéria-prima e energia, e cujo produto final resume-se à produção de mercadorias e serviços. O autor também destaca a influência dos meios externo e interno na sua constituição e sobrevivência. Segundo ele, as funções para ocupação são aprendidas fora da organização; já as funções para a organização são ensinadas dentro desta (ARGYRIS, 1975).

No entendimento de Senge (2005), pessoas com um propósito comum aprendem a nutrir o senso de comprometimento com um grupo ou organização, compartilhando imagens do futuro que buscam criar, e princípios e práticas através dos quais esperam alcançá-las. A aceitação de novas estruturas organizacionais, quando entendidas como um benefício para a organização, é refletida na motivação, entusiasmo e sinergia entre os grupos de trabalho. Trata-se de um processo resultante de práticas ou experiências passadas, que podem vir, ou não, a se manifestar em mudança perceptível de

comportamento (FLEURY e FLEURY, 1997). A mudança de comportamento ocorre quando os indivíduos enxergam os resultados dos seus atos refletindo sobre eles, principalmente, quando conseguem estabelecer relações entre os eventos que levam ao sucesso ou ao fracasso. A busca pelos resultados está relacionada à forma como os membros da organização trabalham, os processos que utilizam colocando em prática as estratégias e os valores da organização (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Assim sendo, torna-se importante perceber os elementos da cultura de uma organização, para compreender as fragilidades e os fatores positivos em sua rotina, buscando qualidade e eficiência, já que a principal função de uma organização pública é prestar serviços de qualidade ao cidadão (SELDIN; RAINHO; CAULLIRAUX, 2003).

2.2 Cultura organizacional no setor público

Como citado anteriormente, Pinto da Silva e Fadul (2010) concluíram que, entre os teóricos da administração, ainda prevalece a despreocupação com o estudo da cultura organizacional no setor público. De modo particular, os autores ressaltam a necessidade de esclarecer o que poderia ser considerado uma suposta imutabilidade deste setor no Brasil. Isto porque,

Historicamente, os governos no Brasil nunca se preocuparam em estabelecer bons indicadores de gestão. Isto seria um risco a que os administradores de plantão nunca se submeteriam. O que vale e, pelo menos por um bom tempo deve continuar valendo, são as amizades e os jogos de influência, estes sim os verdadeiros indicadores de poder no Brasil. [...] O que se está querendo é entender o Brasil, particularmente a cultura do setor público brasileiro, e construir ou desenvolver competências que ajudem a capacitar o país (CARBONE, 2000).

Neste seu estudo, Carbone (2000) focou as características da cultura organizacional da administração pública no Brasil, então com aproximados 500 anos de existência, o que a inscreve entre as culturas jovens, porém não menos responsável por uma boa prestação de serviços. Destacando as peculiaridades do setor público, atestou:

Para sobreviver no país, em especial vivendo da máquina pública, sempre foi necessário muito jogo de cintura, muita esperteza, amigos influentes, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidades, paciência, compreensão para com a incompetência alheia e outras coisas do gênero. A referência da boa gestão nunca foi a produtividade ou o empreendedorismo (CARBONE, 1996).

No que se refere ao serviço público e suas organizações, percebe-se o constante conflito entre as transformações impostas pela realidade do ambiente contemporâneo e a

imutabilidade do ambiente burocrático. Diante disso, Guimarães (2000) assevera que a história da administração pública brasileira é uma constante repetição do conflito entre burocracia ritualista, centralizadora, ineficaz e contrária a mudanças e as correntes modernizantes do meio político e organizacional. Trata-se de um quadro preocupante, visto que uma cultura tende a se perpetuar caso não haja interferência em sua trajetória.

Fleury (1996) atesta que a cultura organizacional burocrática presente no setor público reflete uma cultura tipicamente hierarquizada e com normas de autoridade bem definidas, que caracterizam organizações reconhecidamente estáveis.

De acordo com Osborne e Gabler (1998), quando se trata de serviço público é conveniente levar em consideração que esse setor possui diferenças do setor privado em alguns pontos essenciais, conforme exposto no Quadro 2.

QUADRO 2

Características que diferem o setor público do privado

SETOR PRIVADO	SETOR PÚBLICO
Recursos recebidos dos clientes	Recursos recebidos dos contribuintes através de impostos (não há simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do imposto, nem confirmação se a pessoa que contribui utiliza aquele serviço)
Gestores motivados pela busca do lucro	Autoridades buscam a reeleição
Regime de competição com o mercado	Normalmente possui o monopólio
A vontade de satisfazer o cliente se baseia no interesse	A preocupação deve ter como alicerce o dever a ser cumprido
Políticas de qualidade prendem-se a metas de competitividade e expansão de mercado	A meta é excelência no atendimento a todos os cidadãos, com o menor custo possível.

Fonte: OSBORNE; GABLER, 1998.

Matias-Pereira (2008) evidencia a crítica sobre a implantação da nova administração pública no Brasil:

Apesar de ter ocorrido a transposição de técnicas de gestão do setor privado para o setor público, a agenda mostrou-se bastante restrita, uma vez que a lógica do processo decisório, que inclui formulação e implementação, não foi objeto da reflexão política. A forma como a reforma foi idealizada e conduzida mostrou-se falha, em especial pela insuficiência de mecanismos de coordenação política. Isso contribuiu para manter a fragmentação de ações no campo da gestão pública (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 75).

Diante da atual dinâmica evolutiva, as instituições públicas se deparam com a necessidade da inovação em seu ambiente administrativo e político, inclusive, necessitando integrar esses dois aspectos. Guimarães (2000) atesta que, no setor público, o desafio se encontra na identificação da forma de como transformar uma estrutura burocrática e hierarquizada em uma organização flexível e empreendedora. Segundo o autor, o delineamento do perfil da cultura organizacional de uma instituição pública contribuiria para a realização de um diagnóstico do ambiente de trabalho e do desempenho organizacional, com vistas a melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

Nessa linha, Coutinho (2000) atesta que essa perspectiva de administração com foco no cidadão como cliente trouxe esse desafio de mudança cultural, dada a mudança conceitual, abrindo-se um certo confronto entre a cultura tecnocrática e a cultura burocrática, com suas naturais variações entre sociedades.

Assim, evidencia-se, no setor público, um desafio de ruptura com o modelo tradicional de administração, fomentando a introdução de uma nova cultura de gestão. Em seu estudo sobre cultura organizacional no setor público, Carbone (2000) cita seis características que podem ser dificultadoras de processos de inovação nas organizações públicas – Quadro 3.

QUADRO 3

Características da cultura organizacional do setor público brasileiro

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
BUROCRATISMO	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
AUTORITARISMO/ CENTRALIZAÇÃO	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório.
AVERSÃO AO EMPREENDEDORISMO	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
PATERNALISMO	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões.
LEVAR VANTAGEM	Permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso. Nepotismo, apadrinhamento e intermediação de favores e serviços.
REFORMISMO	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança.

Fonte: Adaptado de CARBONE, 2000.

Entretanto, segundo Carbone (2000), também existiriam virtudes no comportamento do administrador público brasileiro, que favorecem a boa convivência e a mudança de padrões culturais enraizados no serviço público, conforme Quadro 4.

QUADRO 4

Características positivas da cultura organizacional do setor público brasileiro

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Flexibilidade/mobilidade/ mutabilidade/alta criatividade	Facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais. “Jeitinho” extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento.
Boa convivência intercultural	Origem assentada na formação multirracial da sociedade brasileira. Facilidade para gerenciar grupos raciais e étnicos. Boas perspectivas de convivência num cenário globalizado.
Alegria, simpatia e festividade	Relacionamento e sistemas de apoio informais baseados na afinidade. Clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável.

Fonte: Adaptado de CARBONE, 2000.

Carbone (2000) explica que o trabalho do administrador público seria identificar essas qualidades para poder alavancá-las, e que para uma organização conseguir mudar o comportamento de seus membros, ela precisa primeiro conhecer o funcionamento da sua cultura organizacional. Para isso, é necessário planejar essa intervenção com muita precisão e dentro de parâmetros legitimados pela própria cultura, na tentativa de evitar choques reacionários da cultura em declínio.

Bezerra (2008) cita alguns traços marcantes da cultura brasileira: (i) *distância social* – refere-se à característica cultural que classifica as classes sociais hierarquicamente, tonando-se responsável pelo realce das diferenças existentes entre brasileiros da elite rica e brasileiros pobres, o que muitas vezes impede a sua convivência, dadas as grandes diferenças comportamentais; (ii) *personalismo* – ato de tomar decisões baseado na necessidade pessoal de cada um, em vez de considerar os interesses da comunidade. Nota-se, nesse fator específico, que o perfil cultural brasileiro se baseia nas relações pessoais, rejeitando os rigores do formalismo; (iii) *“jeitinho brasileiro”* – maneira particular de encontrar solução para algum problema ou situação difícil, mas uma solução criativa que burle alguma regra, através da esperteza ou da habilidade; (iv) *paternalismo* – característica cultural brasileira que tem origem no passado colonial patriarcal, sendo

focada na figura do “pai”; e (v) *aversão à sistematização do trabalho* – aversão ao trabalho metódico.

Em seu estudo sobre mudança de sistema de gestão em instituição de ensino superior, Rorato e Dias (2011) constataram que as divergências entre o modelo de gestão pretendido e o que pensam os funcionários intensificam as dificuldades de mudança cultural. Cria-se, nesse sentido, um entrave à motivação e problemas de satisfação no trabalho.

Evidencia-se, pois, uma problemática no campo da mudança de gestão no setor público, como constataram Queiroz e Ckagnazaroff (2010), ao estudarem o choque de gestão realizado pelo governo de Minas Gerais, no qual observou-se mudanças na gestão pública de cunho estritamente gerencial, a partir de inovações de caráter estratégico, tecnológico, estrutural e de controle, mas sem o êxito de tais mudanças em relação às dimensões humanas, cultural e política.

Torna-se claro, pois, que, a despeito de suas falhas, as mudanças na gestão de organização pública trazem marcas de perspectiva de transformações essenciais ao seu *modus* administrativo, conforme detectado pela New Public Management (NPM). Sobre o tema, Motta (2013) realizou uma análise sob a forma de balanço, denominando-o *Momento Pós-NPM*, que evidenciou aspectos que também não deram certo, pela incidência de falhas que levam à busca pela retomada de valores clássicos da administração pública como equidade e igualdade – aspectos contraditórios à perspectiva do espírito privado prevalecente na NPM. Portanto,

Em teoria, a NPM está totalmente ligada à melhoria do desempenho – fazer os governos mais conscientes em relação a custos, eficientes, eficazes, compreensivos, voltados à satisfação do cliente, flexíveis e transparentes. Na prática, porém, os esforços orientados para mensurar se realmente houve melhoria no desempenho ficaram muito abaixo do esperado (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010, p. 79).

Evidencia-se, pois, a necessidade de uma certa cultura da gestão do setor público a ser pautada por seus valores humanos, cultural e políticos. O dilema atual seria como aproveitar, dadas as necessidades atuais, o que também tem de bom do perfil da gestão do setor privado.

3.3 Diagnóstico da cultura organizacional

Segundo Silva (2000), conduzir um processo de diagnóstico não trata apenas de seguir um conjunto de passos predeterminados, mas também de reconhecer que existem perguntas que estão sem resposta, é necessário estudar conceitos, apropriar-se dos mesmos, reconhecê-los na sua própria atuação, chegando a uma conclusão e a um plano sobre como colocar isso em prática. É neste sentido que Morgan (1996) atesta que, conforme se desenvolve um processo de diagnóstico, desenvolvem-se habilidades e competências que conduzem a uma forma de reflexão a respeito do objeto de estudo, através da qual se julga a natureza do caráter da vida organizacional.

No atual cenário socioeconômico de ampliação do mercado resultante dos avanços tecnológicos e da globalização, sobressai a importância do diagnóstico de cultura organizacional, por constituir uma ferramenta a ser utilizada como estratégia de competitividade, pois as empresas buscam outros diferenciais para enfrentar a concorrência, objetivando seu crescimento (CAVAZOTTE; MORENO JÚNIOR; TURANO, 2015).

Chaves (2016) atesta que, para se compreender uma organização, é importante estudar e conhecer a sua cultura e os conceitos de cultura organizacional. Para Pires e Macêdo (2006), o elo entre a cultura organizacional e a gestão pública brasileira encontra-se no fato de aquela ser importante nesta, por constituir a base estrutural de toda e qualquer organização.

Assim, no caso de uma organização pública, Bergue (2010, p. 21) esclarece que seu sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, identificados por seus valores e elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo (constitucional e legal). Ainda no caso desse tipo de organização, segundo Cavazotte, Moreno Júnior e Turano (2015), a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional se faz presente, em razão de serem regulamentadas por órgãos públicos que estabelecem normas a serem cumpridas com o objetivo de que funcione de acordo com a sua missão.

Neste sentido, observa-se, no campo da administração pública, indícios de estudos sobre mudanças nas instituições públicas, que evidenciam a necessidade de se conhecer seus desafios atuais, para verificar como seus gestores se comportam no âmbito dos

dilemas que defrontam face às transformações e resistências à perspectiva de implantação da Nova Administração Pública (NAP), apontadas por Motta (2013).

É neste contexto que sobressai o diagnóstico organizacional que, segundo Bergamini (1980), de todos os passos do processo administrativo é o mais complexo, porque

exige muito "faro", grande dose de sensibilidade situacional. Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa que busca detectar os sintomas encontrados e dar-lhes sentido, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente, para que possam servir de base a uma futura ação a ser planejada (BERGAMINI, 1980, p. 25).

Neste sentido, importante considerar, que as ações administrativas transitam apoiadas em um arcabouço cultural que as influencia, a ponto de caracterizar o estilo de gerenciamento da organização. Nesse processo, a cultural nacional é um componente, não determinante, mas importante na sua condução estratégica (BARROS E PRATES, 1996).

A partir desse princípio, Prates e Barros (1997) pesquisaram 520 empresas de grande e médio porte do sudeste e sul do país, entrevistando 2.500 gerentes e dirigentes, para propor um arquétipo da ação cultural brasileira na gestão empresarial, que resultou no modelo intitulado “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” (FIG. 3), baseado na combinação dos traços da cultura nacional: *concentração de poder* – na interseção entre líderes e formal; *postura de espectador* – na interseção dos subsistemas entre líderes e pessoal; e *evitar conflito* – na interseção dos subsistemas liderados e pessoal. E além disso, na articulação desses subsistemas com os traços culturais especiais responsáveis pela não-ruptura ou preservação de todo o sistema: *paternalismo*, *lealdade às pessoas*, *formalismo* e *flexibilidade*, conforme veremos na figura 3, a seguir:

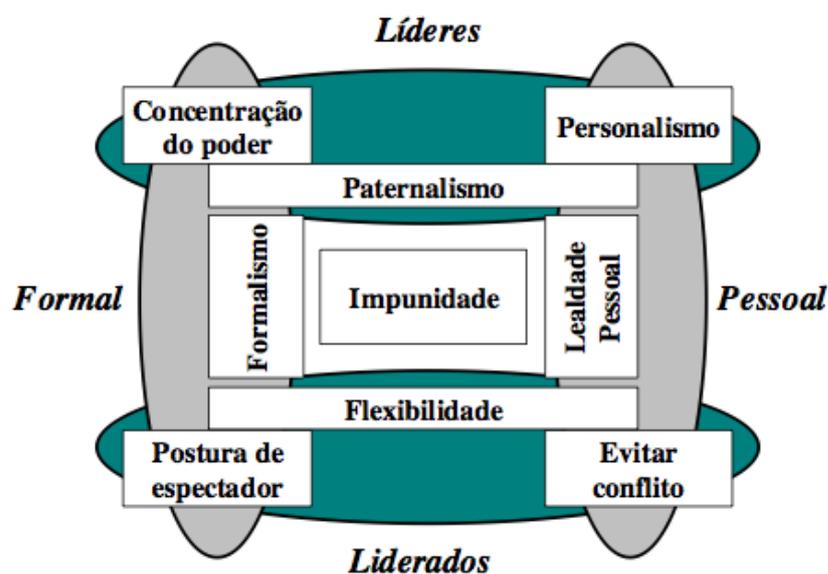


FIGURA 3 - Sistema de Ação Cultural Brasileiro
 Fonte: BARROS; PRATES, 1996.

Por sua vez, baseados no modelo de Barros e Prates (1996), Bruno e Souza (2006) propuseram uma “metodologia para traçar o perfil cultural de uma organização brasileira e avaliar a sua utilização na análise estratégica da empresa”, focando o estudo “na inexistência de dados referentes a aspectos sobre a cultura nas organizações que contribuam para o planejamento estratégico, principalmente na fase de análise estratégica”. E isto porque:

O planejamento estratégico tem sido uma ferramenta muito útil e ajuda muito os gerentes das empresas. Como esse planejamento tem uma fase de análise interna, pretende-se, com essa pesquisa, elaborar uma metodologia para a medição de elementos formadores da cultura organizacional, que são importantes para a integração interna da empresa. Muitas vezes acontece a formação de barreiras culturais que se constituem em verdadeiro gargalo para o desempenho da organização (BRUNO; SOUSA, 2006).

Dessa forma, considerando que a cultura organizacional pode ser usada como um fator determinante da estratégia e do modo de operação de uma empresa, conhecê-la e avaliá-la mostra-se importante para entender o papel que exerce na sua rotina. Entendendo a cultura como produto do aprendizado de um grupo, ela se estabelece à medida que seus resultados vão sendo positivos, pois quando percebida como apropriada, os sujeitos envolvidos demonstram o desejo de mantê-la. Portanto, o diagnóstico de cultura organizacional deve verificar se os elementos identificados contribuem para o alcance dos objetivos da organização (SCHEIN, 2009).

O paradigma de diagnóstico formulado por Bruno e Souza (2006) remonta ao modelo formulado por Barros e Prates (1996), e teve “como propósito a elaboração de uma metodologia para a medição dos elementos formadores da cultura organizacional de uma empresa”. Como visto, Barros e Prates (1996) propuseram um modelo da ação cultural brasileira empresarial pautado no estilo brasileiro de administrar, retratando um sistema cultural com várias facetas a agirem simultaneamente através das partes que o compõem.

Tal modelo objetiva pensar a cultura brasileira na gestão empresarial como forma de compreender a ação cultural de maneira integrada. Isso significa que, ao moldá-la à cultura organizacional, deve-se levar em consideração não somente cada traço cultural típico de forma isolada, mas, principalmente, a sua integração aos outros traços, formando uma rede de causa e efeito na qual os traços se influenciam mutuamente (BRUNO; SOUSA, 2006). O trabalho desses autores na elaboração de uma metodologia para a medição dos elementos que conformam a cultura organizacional foi retomado por Paula *et al.* (2011), em pesquisa sobre cultura organizacional em uma organização pública federal.

A metodologia de medição criada por Bruno e Sousa (2006) incorpora as nove dimensões da cultura organizacional, ou construtos, considerados por Barros e Prates (1996), cuja análise determina o tipo de cultura de uma empresa, com base nas dimensões mais relevantes:

- 1 *Concentração de Poder* – trata-se do poder tradicional exercido pelo estabelecimento e manutenção da autoridade. A sociedade tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicional e do poder racional-legal. Criou, assim, uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete um ângulo importante dessa cultura (BRUNO; SOUZA, 2006, p. 13).
- 2 *Personalismo* – no âmbito político, de acordo com Tavares (2011), o personalismo é tido como fator de coesão e de identidade político-estatal, por permitir a legitimação do poder com base no carisma do governante. Consiste também na valorização dos atributos pessoais do líder político, em detrimento dos limites e atribuições estabelecidos para o cargo. Trata-se do poder exercido com autoridade carismática e o magnetismo encontrado na pessoa do líder, seja pelo seu discurso ou pelas suas ligações com outras pessoas, e não através da sua especialização (BARROS; PRATES, 1996).

- 3 *Paternalismo* – É a combinação, em maior ou menor grau, da concentração de poder e do personalismo. Patriarcado tradicional, onde o patriarca tudo pode, e aos membros a ele submetidos só resta obedecer, sob pena de sua exclusão no âmbito das relações. Ocorre a sujeição continuada dos liderados aos líderes, aceita por ambos, gerando dependência nos dois lados. A cultura patriarcal é encontrada em países que combinam um alto índice de concentração de poder com baixo individualismo (BARROS; PRATES, 1996).
- 4 *Postura de Espectador* – deriva da concentração de poder e do paternalismo. Caracteriza a pessoa com pouca iniciativa, baixa capacidade de realização e transferência de responsabilidade das dificuldades para os líderes. Isto se deve ao fato de a pessoa funcionar reflexivamente, orientada pela autoridade externa. Seu centro de gravitação, com raríssimas exceções, sempre esteve numa referência dominadora de poder externo, que limita a sua consciência crítica (BARROS; PRATES, 1996).
- 5 *Formalismo* – aceitação das normas e regras, mas com a prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais fortes e presentes no comportamento. É a divergência entre a conduta concreta e as normas prescritas. Trata-se de um processo de reinterpretação das leis, e o resultado depende de quem se encontra do outro lado da questão. Se esta for das relações da pessoa ou detentora de autoridade, a flexibilidade é ampla. Mas se for alguém fora de suas relações, a rigidez na interpretação da lei é absoluta. Assim, considerando que esse traço cultural se manifesta por meio do “apego” às leis e regras, e que algumas destas podem não se ajustar à realidade brasileira, há possibilidade de que ocorram discrepâncias entre a regra e o efetivamente realizado (BARROS; PRATES, 1996; MOTTA; ALCADIPANI, 1999).
- 6 *Impunidade* – Trata-se de um fator relevante, já que pode ser o elo que fecha uma cadeia de valores culturais, dando-lhe uma realimentação crescente. Refere-se ao fato de que, estando os líderes ao largo das punições, isso fortalece a sua posição de poder, aumentando ao longo da cadeia do subsistema institucional o grau de consistência entre os traços culturais.

Onde a lei só existe para os indiferentes e onde os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia só pode crescer, tornando o liderado mero espectador (BRUNO: SOUZA, 2006, p. 13).

- 7 *Lealdade Pessoal* – trata-se da contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo institucional. No Brasil, a coesão social está sujeita a uma ética pessoal que se manifesta pela lealdade às pessoas. O que faz com que um membro de um grupo valorize mais as necessidades do líder e dos seus colegas do que as necessidades da organização onde está inserido. Assim a solução para a rigidez institucional faz-se via tráfico das redes de relacionamento pessoal (BARROS; PRATES, 1996).
- 8 *Evitar conflitos* – mais presente no sentido liderado-líder. No sentido contrário, o líder costuma não temer a existência do conflito, já que é beneficiado pela estrutura da relação. Quando existe o conflito, busca-se a figura do mediador para manter as boas relações pessoais. Em casos de baixa desigualdade de poder, a ausência conflito pode levar à baixa motivação, passividade e pouca iniciativa. Existe uma tendência geral para a baixa capacidade de recuo do brasileiro. Assim, sendo maior a possibilidade de se enrijecerem as posições, mais importante fica a noção de se evitar o conflito. Mesmo em situação de impasse, temos uma forma indireta de tratar aqueles que são inimigos declarados. A via formal, é pela lei. A via informal, é pela fofoca, que evita o confronto emocional (BARROS; PRATES, 1996).
- 9 *Flexibilidade* – é o processo de contornar uma dificuldade a despeito da lei e até mesmo contra ela. Representa a capacidade de adaptação e de criatividade. É quando a capacidade criativa das pessoas acontece dentro de limites prefixados. Essa restrição ocorre ao lado do subsistema institucional, onde existe reconhecimento das normas, mas há um ajustamento de elementos operacionais, criando novos hábitos (BARROS; PRATES, 1996). Segundo Bruno e Sousa (2006), essas dimensões se dividem da seguinte maneira: Sistema de Líderes, Subsistema Institucional (Formal), Subsistema Pessoal (Informal) e o Subsistema dos Liderados.

Apoiando-se nessas nove dimensões, buscar-se-á alcançar a confirmação de que o gerenciamento da cultura organizacional nas organizações públicas deve adaptar-se às condições locais, principalmente, aos valores culturais e sociais e às tradições e sistemas do país onde está situada.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, que não se reduz a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos, pois sendo aplicada para ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas, principalmente, seu próprio processo, haja vista suas exigências não se vincularem à submissão estrita, a procedimentos rígidos, mas antes à fecundidade na produção dos resultados (Bruyne, 1991, p. 29).

Assim, o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as ferramentas das quais se faz uso para responder à questão pretendida (STRAUSS; CORBIN, 1998).

Quanto à pesquisa, trata-se de “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”, requerendo um tratamento científico e constituindo um meio adequado para se descobrir a realidade ou para conhecer verdades parciais (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 1).

Com vistas a tal propósito e constituída das abordagens teórica e prática, esta pesquisa de natureza quantitativa valeu-se de um estudo de caso em uma organização pública educacional, localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, para responder a proposição: *Como se configura a cultura organizacional do CEFET-MG, campus I e campus II, segundo a percepção de seus gestores?* Resposta a ser alcançada pela análise da cultura organizacional da sede do CEFET-MG – Campus I e Campus II –, pautando-se na visão de seus gestores das práticas de gestão.

3.1 Tipo da pesquisa quanto à abordagem

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, onde o resultado pode ser medido. É o tipo de pesquisa que transforma em números e dados estatísticos as respostas obtidas dos sujeitos investigados, utilizando percentuais, médias etc.

A pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como

coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Bourdon (1989) concebe como característica dos métodos quantitativos a pressuposição de uma população de objetos de observação comparáveis entre si. Para ele é evidente que os métodos quantitativos – advindos essencialmente das ciências naturais – possuem suas limitações, mas seria errado considerar que eles, quando aplicados às ciências humanas, possam captar somente os aspectos mais pobres e mais superficiais das sociedades.

Aparentemente os dados quantitativos parecem ser uniformemente superiores e apresentarem baixos índices de falha, havendo possibilidade de poderem, em determinados momentos, superar os qualitativos, “permitindo discriminações mais refinadas e sumários econômicos de dados que facilitam a análise, sendo em certos casos mais eficientes” (SANTOS FILHO, 2001, p. 5).

Para Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa deve ser utilizada para quantificar dados e generalizar os resultados da amostra, assim como para aplicar análise estatística de alguma forma. Para este tipo de pesquisa é indicada uma grande amostra, e ela deve ser feita de forma estruturada. É o que se pretendeu neste estudo, que visou descrever e analisar a cultura organizacional do CEFET-MG – Campus I e Campus II –, pautando-se na visão de seus gestores das práticas de gestão.

3.2 Tipo de Pesquisa quanto aos fins

Quanto aos fins, a presente pesquisa é de caráter descritivo, possibilitando ao pesquisador a análise, observação e correlação dos acontecimentos sem neles interferir, ao expor características de um fenômeno ou amostra populacional determinada, mas sem o compromisso de explicá-los, e sim fornecendo dados para que o pesquisador possa analisar. Neste tipo de pesquisa não há compromisso em oferecer explicações aos fatos apresentados (VERGARA, 2006).

Triviños (1987) ressalta que, uma vez que sua pretensão é descrever os fatos e fenômenos observados, para realizar uma pesquisa descritiva, o pesquisador necessita de conhecimento acerca do tema a ser investigado. Nesse sentido, a pesquisa descritiva favorece o aprofundamento da abordagem temática, por documentar o fenômeno de interesse do pesquisador, que busca conhecer os comportamentos, eventos, crenças, atitudes, estruturas e processos significativos que nele ocorrem (MARSHALL;

ROSSMAN, 1995).

Santos (2001) atesta ser muito comum a utilização de pesquisas descritivo-exploratórias nas ciências sociais aplicadas. Isto porque, segundo Gil (1991, p. 45), o objetivo da pesquisa exploratória é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, ou construir hipóteses”. Por isso, “A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2006), como é o caso dos estudos sobre cultura organizacional em organizações do setor público, foco desta pesquisa.

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios de averiguação, trata-se de um estudo de caso – “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p. 43). Avalizando este entendimento, Yin (2005) atesta que o estudo de caso é um caminho para se fazer pesquisa investigativa de acontecimentos recentes dentro de seu contexto real. Ou seja, de examinar um fenômeno atual em um determinado contexto (YIN, 2001).

Para Yin (2001, p. 21), o “estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.”

Na visão de Campomar (1991), o estudo de caso tem como objetivo a organização de um relatório crítico e ordenado de uma experiência, para avaliá-la analiticamente com vistas a uma tomada de decisão ou a uma proposição de ação de mudança.

Geralmente, trata-se de método utilizado na investigação de entidades instituídas, visando conhecer em profundidade seus processos, razões e ações. Também pode ser definido como uma investigação que procura descobrir o que há de mais essencial e característico no objeto pesquisado. Neste sentido, o estudo de caso se caracteriza pela análise profunda e detalhada do objeto da pesquisa, abrangendo uma ou poucas unidades de estudo. Costuma ser adotado em pesquisas da área de administração, pois normalmente são realizados em ambientes organizacionais envolvendo seus sujeitos (VERGARA, 2006). Por isso, mostrou-se o método mais adequado a esta pesquisa, que abordou a

influência da cultura organizacional no comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, neste caso, na organização pública educacional CEFET-MG.

3.4 Unidade de pesquisa, população e amostragem

A responsabilidade pela escolha do campo onde os dados são colhidos e a escolha dos participantes é do próprio pesquisador, atesta Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999). Segundo os autores, tal escolha ocorre de acordo com: (a) o interesse pelo objeto de estudo; (b) as condições de acesso às informações disponíveis e fontes; (c) o tempo disponível para a permanência no campo; e (d) a disponibilidade dos participantes em efetivamente participar da pesquisa. Complementando, atestam:

No que se refere aos participantes, nem sempre é possível indicar no projeto quantos e quais serão os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, bem como a forma pela qual se pretende selecionar os demais (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 162).

Segundo Lakatos e Marconi (1996) e Levin (1985), a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Quanto à amostragem, trata-se de todo o processo de recolha de uma parte, geralmente pequena, dos elementos que constituem um dado conjunto. Da análise dessa parte, pretende-se obter informação para todo o conjunto.

Esta pesquisa foi realizada no CEFET-MG (Campus I e Campus II), instituição pública de ensino técnico e superior (*lato e stricto sensu*), localizada na capital Belo Horizonte, Minas Gerais, onde se concentra o maior número de servidores docentes e técnicos administrativos do Estado, contando, pois, com cerca de 978 servidores lotados nas duas unidades.

Desse total, a amostra foi reduzida a 200 servidores, já que essa pesquisa focou a análise da cultura organizacional no perfil dos funcionários que exercem cargo de direção. Desses 200 gerentes, 92 são docentes e 108 técnicos administrativos. No Campus I, atuam 154 gestores, sendo 59 docentes e 95 técnicos administrativos. No Campus II tem-se o total de 46 funcionários, sendo 33 docentes e 13 técnicos administrativos.

Foram aplicados questionários nesta população com o intuito de diagnosticar o perfil da cultura organizacional da instituição, analisando-se as percepções de cultura dos gestores técnicos administrativos e dos gestores docentes e, posteriormente, valendo-se dos resultados obtidos nas duas unidades.

Utilizou-se, por outro lado, a amostragem não-probabilística que é a técnica de amostragem que utiliza seleção não-aleatória, confiando-se no julgamento do pesquisador. A escolha foi intencional e por conveniência, e levou em consideração as características particulares do grupo em estudo e o conhecimento da pesquisadora no tema investigado.

A viabilidade desse estudo deu-se pela facilidade de observação dos fenômenos de natureza cultural verificados no interior da estrutura organizacional e na forma como são conduzidos tais processos, visto que esta pesquisadora faz parte do quadro de servidores efetivos da instituição.

3.5 Metodologia de diagnóstico – Dimensões

A metodologia de diagnóstico de cultura organizacional de Bruno e Souza (2006) proposta neste estudo, derivada do modelo de Prates e Barros (1996), objetivou pensar a cultura brasileira na gestão empresarial como forma de compreender a ação cultural de maneira integrada. Isso significa que, ao moldá-la à cultura brasileira, seus autores levaram em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada e a sua descrição, mas, principalmente, a sua integração a outros traços, formando uma rede de causa e efeito na qual os traços se influenciam mutuamente (BRUNO; SOUSA, 2006 p. 5).

O questionário de pesquisa foi estruturado com 27 afirmações oriundas dos nove construtos que caracterizam as nove dimensões da cultura organizacional consideradas por Barros e Prates (1996) – com três perguntas para cada construto –, cuja análise determinou o tipo de cultura da organização educacional pesquisada, com base nas dimensões mais relevantes: (i) *concentração de poder*; (ii) *personalismo*; (iv) *postura de espectador*; (v) *formalismo*; (vi) *impunidade*; (vii) *lealdade pessoal*; (viii) *evitar conflitos*; e (ix) *flexibilidade*.

A Tabela 1 de recorrência permitiu o cálculo da pontuação média por dimensão contemplada no questionário de pesquisa, por meio do cálculo da média das médias por asserção validada que compõem o instrumento. Os extremos da escala de pontuação são 4 (Concordância Plena) e 1 (Discordância Plena).

TABELA 1

Assertivas dos construtos no instrumento de pesquisa

DIMENSÕES	ASSERTIVAS
1. Concentração de Poder	01-10-19
2. Personalismo	02-11-20
3. Paternalismo	03-12-21
4. Postura de Espectador	04-13-22
5. Formalismo	05-14-23
6. Impunidade	06-15-24
7. Lealdade Pessoal	07-16-25
8. Evitar Conflito	08-17-26
9. Flexibilidade	09-18-27

Fonte: Original desta pesquisa.

3.6 Instrumento de coleta de dados

O banco dos dados coletados no questionário foi formado por 37 variáveis, sendo 10 variáveis de caracterização dos indivíduos e 27 variáveis relativas ao instrumento de medição de cultura de Bruno e Souza (2006), por sua vez, relacionadas aos nove construtos citados no subitem 3.5. Houve o retorno dos questionários de 145 indivíduos, entretanto, um deles apresentou mais de 10% de dados perdidos e, conseqüentemente, foi retirado das análises. Foram encontradas 9 respostas em branco que foram imputadas à média do respectivo item, procedimento usual neste tipo de análise (HAIR JR, *et al.*, 2009). Portanto, da amostra de 200 gestores dos Campus I e II do CEFET-MG, foram colhidos 145 questionários respondidos, sendo válidos 144 deles.

A abordagem dos indivíduos através do questionário teve início com os dados pessoais dos servidores, como: idade, escolaridade, tempo de serviço público na instituição, dentre outros, seguidos das perguntas, com o respondente escolhendo apenas uma das opções de resposta: Concordo Plenamente, Inclinado a Concordar, Inclinado a Discordar, Discordo Plenamente.

O questionário foi dividido em nove grupos relativos às dimensões da cultura organizacional, com três questões para cada uma, a saber: (i) *concentração de poder* – alternativas 1, 10 e 19; (ii) *personalismo* – alternativas 2, 11 e 20; (iii) *paternalismo* –

alternativas 3, 12 e 21; (iv) *postura de espectador* – alternativas 4, 13 e 22; (v) *formalismo* – alternativas 5, 14 e 23; (vi) *impunidade* – alternativas 6, 15 e 24; (vii) *lealdade pessoal* – alternativas 7, 16 e 25; (viii) *evitar conflitos* – alternativas 8, 17 e 23; e (ix) *flexibilidade* – alternativas 9, 18 e 27. Através desse instrumento, foi possível identificar e traçar o perfil do tipo de cultura predominante na instituição por meio da análise dos dados obtidos. O questionário, impresso nos Campus I e II da instituição pública educacional CEFET-MG, foi aplicado após breve explicação, aos entrevistados, sobre o objetivo e a importância da pesquisa.

3.7 Técnica de análise de dados

Na análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra foram utilizadas as frequências absolutas e relativas. Já na descrição dos itens dos construtos foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão, sendo uma das medidas utilizadas o intervalo percentílico bootstrap com 95% de confiança. O método bootstrap (EFRON; TIBISHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências, quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Cabe ressaltar que os itens variavam em Escala Likert de concordância de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente).

Para verificar a validade do instrumento, ou seja, a capacidade do conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente.

Na avaliação da validade convergente, utilizou-se o critério da Variância Média Extraída (AVE), proposto por Fornell e Larcker (1981), que representa o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens. Esse critério garante a validade convergente para valores da AVE acima de 50% (HENSELER *et al.*, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para verificar a confiabilidade foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (HAIR JR *et al.*, 2009). Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981),

que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um construto for maior que a variância compartilhada desse construto com os demais.

Os construtos *Sistema de Líderes*, *Subsistema Institucional (Formal)*, *Subsistema Pessoal (Informal)* e *Subsistema dos Liderados* eram de segunda ordem, ou seja, não eram formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração foi utilizada a abordagem *Two-Step* (Sanchez, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a média de concordância de cada indivíduo.

Para comparar os indicadores (de primeira e segunda ordem) com as variáveis caracterizadoras da amostra foi utilizado o teste de Mann-Whitney (HOLLANDER; WOLFE, 1999) e a correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999). A correlação de Spearman é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação negativa, e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação positiva. O *software* utilizado nas análises foi o R (versão 3.2.4).

3.8 O caso em estudo



FIGURA 4 – Logo CEFET-MG
Fonte: Portal CEFET-MG.

A lei que trata da educação profissional tecnológica no Brasil aponta que o ensino no país desenvolveu-se acompanhando as necessidades de cada época. A criação de cursos técnicos direcionados para a indústria surgiu na era industrial em um país que possuía um perfil exclusivamente agrário. A Lei 5.692/1971 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1971) – transformou o currículo das escolas técnicas no país, aumentando a oferta de novos cursos, com o objetivo de atender às demandas das indústrias de diferentes setores.

3.8.1 Histórico – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

O CEFET-MG, organização educacional objeto deste estudo, é uma instituição de mais de 100 anos, tendo surgido da iniciativa do governo federal de criar, em dez estados brasileiros, as Escolas de Aprendizes e Artífices, que, ao longo do tempo, foram crescendo e evoluindo, sendo transformadas nos atuais Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's) (OLIVEIRA, 2001).

Assim, o CEFET-MG foi criado como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, pelo Decreto-Lei 7.566, de 23 de setembro de 1910, editado pelo presidente da república Nilo Peçanha. Iniciou as suas atividades na capital mineira no dia 8 de setembro de 1910, quando Belo Horizonte ainda não apresentava demanda para a área industrial e, por isso, os alunos eram formados para o artesanato manufatureiro. Havia cursos de

serralheria, sapataria, ourivesaria, marcenaria e carpintaria. No correr do tempo, recebeu as seguintes denominações: (i) 1909 – Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais; (ii) 1941 – Liceu Industrial de Minas Gerais; (iii) 1942 – Escola Técnica de Belo Horizonte; 1969 – Escola Técnica Federal de Minas Gerais; e 1978 – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

No ano de 1978, quando assumiu a nova e atual denominação, o CEFET-MG foi elevado ao nível de instituição federal de ensino técnico e superior. Tal mudança representou um grande avanço institucional, uma vez que ampliou as possibilidades de oferta de educação tecnológica em nível superior, incluindo graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, além dos cursos técnicos, de educação continuada e das atividades de pesquisa.

Atualmente, a instituição oferece ao seu aluno uma formação acadêmica completa, desde o técnico de nível médio até o doutoramento. Nela, estudantes de todos os níveis integram grupos de pesquisas, compartilham conhecimento e são orientados por um corpo docente apto e atuante em todas as camadas de ensino. O reconhecimento desse empenho do CEFET-MG vem do investimento do Governo Federal e do Governo Estadual em bolsas para seus pesquisadores.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2016-2020), o CEFET-MG, ao longo de sua trajetória e através de sua atuação, “foi se consolidando em uma Instituição de reconhecida excelência, como centro de formação tecnológica de profissionais que atuam no setor produtivo, na pesquisa aplicada e no magistério do ensino técnico”. Na Figura 5, o organograma da instituição retrata o funcionamento da unidade de Belo Horizonte, alvo desta pesquisa, e a sua expansão para o interior do Estado de Minas Gerais: Leopoldina (1987), Araxá (1992), Divinópolis (1994), Timóteo (2006), Varginha (2006), Nepomuceno (2007), Curvelo (2010) e Contagem (2012).

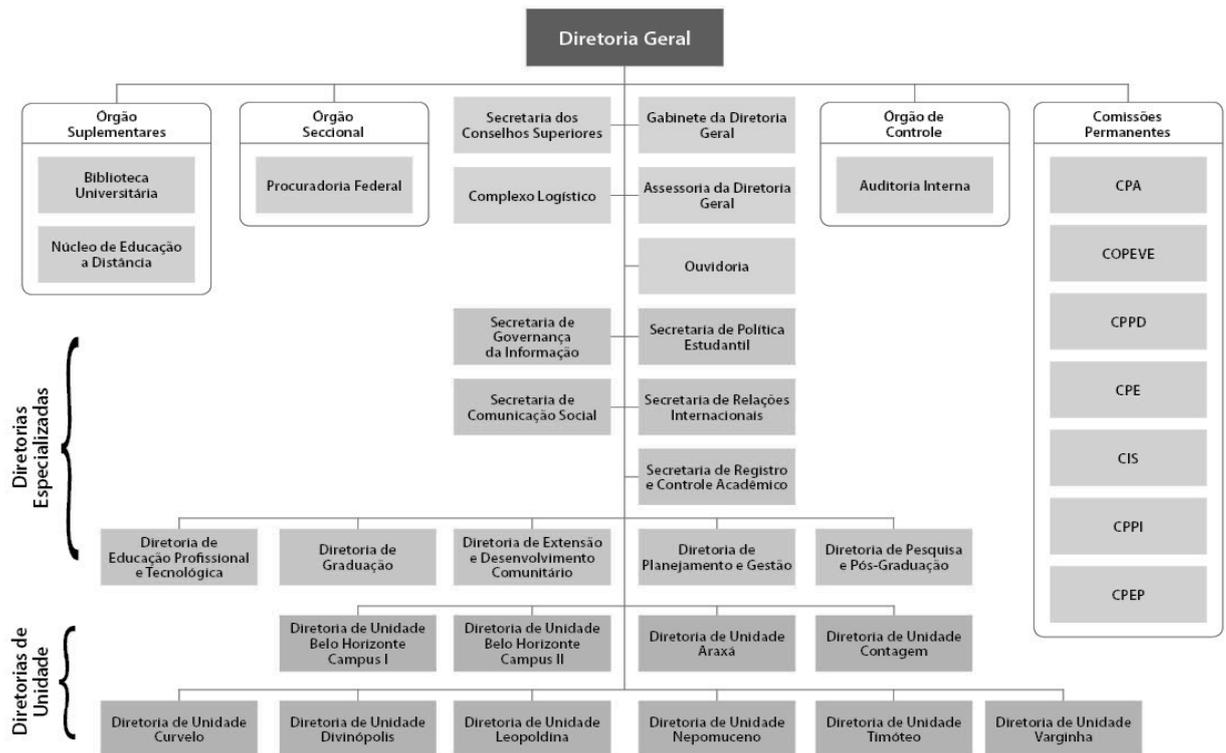


FIGURA 5 – Organograma CEFET-MG
 Fonte: PDI CEFET-MG - 2016-2020.

Nesta pesquisa, foram estudadas as unidades do CEFET-MG de Belo Horizonte: Campus I e Campus II, pela aplicação, nos seus gestores, do instrumento de medição de cultura organizacional. O Campus I possui uma peculiaridade que o difere dos demais campi do CEFET-MG: nele, fica a estrutura do poder de Minas Gerais, que dirige todas as outras unidades de Belo Horizonte e do interior, como a Diretoria Geral, diretorias especializadas, secretarias e comissões, indicadas no organograma acima. A localização desses setores acaba trazendo para essa unidade uma maior proximidade com o poder e, conseqüentemente, maior autonomia.



FIGURA 6 – Organograma geral de diretoria de unidade
 Fonte: PDI CEFET-MG - 2016-2020.

3.8.2 Campus I



FIGURA 7 – CEFET-MG - Campus I

Fonte: Secretaria de Relações Internacionais – SRI – CEFET-MG.

No Campus I do CEFET-MG, situado em Belo Horizonte, encontra-se a sede administrativa da instituição em Minas Gerais, onde fica o gabinete da Diretoria Geral do CEFET de Minas Gerais e suas diretorias especializadas que gerem o funcionamento das mesmas, como a Diretoria de Planejamento e Gestão e secretarias, como a Secretaria de Comunicação, Secretaria de Relações Internacionais, entre outros. Esses setores que existem apenas no Campus I, diferenciam o mesmo das demais unidades, pois ele não possui somente a localização da escola técnica e faculdade, mas também da sede do poder. Os servidores dessas diretorias, secretarias e comissões também fizeram parte da pesquisa.

Nessa unidade são ministrados os cursos técnicos de Eletromecânica, Equipamentos Biomédicos, Hospedagem, Estradas, Mecânica, Mecatrônica, Meio Ambiente, Química e Transportes e Trânsito. As graduações em Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia de Materiais, Engenharia de Transportes, Letras e Química Tecnológica. O curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Estratégias de Ensino em Laboratórios de Química, e os cursos de Pós-graduação *stricto sensu* em Estudos de Linguagens, Química e Engenharia de Materiais, e o curso de doutorado em Estudos de Linguagens.

Nessa unidade, encontram-se 154 gestores, sendo 59 docentes e 95 técnicos administrativos.

3.8.3 Campus II



FIGURA 7 – CEFET-MG - Campus I

Fonte: Secretaria de Relações Internacionais – SRI – CEFET-MG.

No Campus II do CEFET-MG, também situado em Belo Horizonte, encontram-se os cursos técnicos de Edificações, Eletrônica, Eletrotécnica, Informática e Redes de Computadores. Também as graduações em Administração, Engenharia de Computação, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção Civil e Formação Pedagógica de Docentes. As pós-graduações *lato sensu* em Banco de Dados, Linguagem e Tecnologia, Sistemas Eletrônicos e de Automação Industrial, Transportes e Trânsito e Sistemas de Informação. Os cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia de Energia, Educação Tecnológica, Modelagem Matemática e Matemática, e ainda, o curso de doutorado em Modelagem Matemática.

Nessa unidade, encontram-se 46 gestores, sendo 33 docentes e 13 técnicos administrativos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Organizada segundo o critério de subdivisão por categoria temática, a análise dos resultados, obtidos na coleta de dados via questionário respondido pelos agentes da pesquisa, foi elaborada com vistas nos objetivos específicos: (i) descrever os fatores culturais que integram a cultura organizacional e a sua influência na gestão administrativa; (ii) analisar os fatores que compõem a cultura organizacional no serviço público, a partir do seu impacto na instituição educacional CEFET-MG – Campus I e Campus II; e (iii) identificar o perfil da cultura organizacional predominante na instituição, segundo a visão dos seus gestores, para responder a proposição: *Como se configura a cultura organizacional do CEFET-MG, campus I e campus II, na percepção de seus gestores?*

4.1 Análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra

Foram realizadas análises descritivas uni e bivariada, com os resultados obtidos com a coleta de dados por meio do questionário de pesquisa sendo analisados pelo *software* R (versão 3.2.4), objetivando a tabulação dos dados, a partir da criação de tabelas e gráficos para comparação entre os dados colhidos dos gestores docentes e dos técnicos administrativos, com vistas ao confronto do perfil da cultura organizacional encontrada em cada unidade.

A Tabela 2 apresenta uma análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra. Logo, a partir dela, vale ressaltar que:

- . a maior parte dos indivíduos da amostra (53,47%) eram do sexo masculino;
- . a grande maioria dos indivíduos (98,61%) ingressou na instituição através de concurso;
- . a maioria dos indivíduos (77,08%) pertencia ao Campus I do Cefet;
- . a maior parte dos indivíduos (56,64%) exercia função de Técnico Administrativo;
- . a maior parte dos indivíduos (25,00%) tinha entre 46 e 50 anos e boa parte (20,83%) tinha mais de 50 anos;
- . a maior parte dos indivíduos (36,11%) tinha Doutorado e uma boa parte (32,64%) possuía Mestrado;

- a maior parte dos indivíduos (33,33%) trabalhava na instituição há mais de 20 anos, e a maioria (64,79%) trabalhava no cargo de 1 a 5 anos; e
- em relação a escolaridade da mãe e do pai, a maior parte (43,75% e 41,67%, respectivamente) apresentou Ensino Fundamental.

TABELA 2

Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra

	Variáveis	N	%
Sexo	Masculino	77	53,47%
	Feminino	67	46,53%
Ingresso	Concurso	142	98,61%
	Outros	2	1,39%
Unidade	Campus I	111	77,08%
	Campus II	33	22,92%
Função	Técnico Administrativo	81	56,64%
	Docente	62	43,36%
Idade	De 26 a 30 anos	10	6,94%
	De 31 a 35 anos	14	9,72%
	De 36 a 40 anos	26	18,06%
	De 41 a 45 anos	28	19,44%
	De 46 a 50 anos	36	25,00%
	Acima de 50 anos	30	20,83%
Escolaridade	Ensino Médio ou Técnico	8	5,56%
	Superior	5	3,47%
	Especialização	32	22,22%
	Mestrado	47	32,64%
	Doutorado	52	36,11%
Tempo de Trabalho na Instituição	De 1 a 5 anos	32	22,22%
	De 6 a 10 anos	26	18,06%
	De 11 a 15 anos	21	14,58%
	De 16 a 20 anos	17	11,81%
	Mais de 20 anos	48	33,33%
Tempo no Cargo	Menos de 1 ano	19	13,38%
	De 1 a 5 anos	92	64,79%
	De 6 a 10 anos	13	9,15%
	De 11 a 15 anos	8	5,63%
	De 16 a 20 anos	6	4,23%
	Mais de 20 anos	4	2,82%
Escolaridade da Mãe	Ensino Fundamental	63	43,75%
	Ensino Médio ou Técnico	44	30,56%
	Superior	25	17,36%
	Especialização	12	8,33%
Escolaridade do Pai	Ensino Fundamental	60	41,67%
	Ensino Médio ou Técnico	54	37,50%
	Superior	17	11,81%
	Especialização	7	4,86%
	Mestrado	5	3,47%
	Doutorado	1	0,69%

Fonte: Original desta pesquisa.

A Tabela 3 apresenta a análise descritiva das variáveis das dimensões. Na escala de concordância, o ponto mediano é 2,5. Dessa forma, se a média de um item é maior que 2,5, significa que os indivíduos tenderam a concordar com o item, e caso a média seja menor que 2,5, os indivíduos tenderam a discordar do item. Além disso, caso o intervalo de confiança para a média contenha o valor 2,5, significa que não houve tendência de concordância entre os indivíduos. Logo, é válido destacar que:

- . na dimensão *Concentração de Poder* os indivíduos tenderam a concordar com o item Q19 (“Minha posição na empresa confere-me autoridade para dirigir minhas atividades de trabalho”), e a discordar dos itens Q1 (“A minha autoridade como dirigente é baseada no poder da hierarquia-subordinação”) e Q10 (“Exerço minha autoridade determinando sanções e punições para aqueles que não obedecem”). Houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem;
- . na dimensão *Personalismo*, os indivíduos tenderam a concordar com o item Q2 (“Na minha liderança as pessoas são envolvidas e motivadas mais pelo meu discurso e carisma”), e a discordar dos itens Q11 (“Exerço autoridade porque tenho ligações com pessoas importantes e influentes na empresa”) e Q20 (“Exerço autoridade porque tenho acesso a informações que são importantes para outros”). Houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem;
- . na dimensão *Paternalismo* (Q3, Q12 e Q21), os indivíduos tenderam a discordar de todos os itens. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem;
- . na dimensão *Postura de Espectador*, os indivíduos tenderam a discordar de todos os itens. Houve diferença significativa entre os itens Q13 (“No setor o ambiente é de baixo senso crítico e de grande dependência dos líderes”) e Q22 (“Tenho baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação, porque recebo ordens dos superiores”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem;
- . na dimensão *Formalismo*, os indivíduos tenderam a concordar com o item Q23 (“Às vezes ocorrem situações em que as normas são cumpridas apenas parcialmente”) e a discordar dos demais itens (Q5 e Q14). Houve diferença

significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem;

- na dimensão *Impunidade*, os indivíduos tenderam a discordar dos itens Q6 (“Existe a determinação de sanções e punições para aqueles que não colaborarem, mas deixo pra lá, procuro uma desculpa”) e Q24 (“Eu posso determinar sanções e punições para aqueles que não colaboram, mas deixo pra lá porque são meus amigos”), e não apresentaram tendência de concordância/discordância no item Q15 (“Eu posso determinar sanções e punições, mas procuro fugir das regras e tentar outra solução”). Houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem;
- na dimensão *Lealdade Pessoal*, os indivíduos tenderam a discordar de todos os itens (Q7, Q16 e Q25). Houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem;
- na dimensão *Evitar Conflito*, os indivíduos tenderam a discordar de todos os itens (Q8, Q17 e Q23). Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem; e
- na dimensão *Flexibilidade*, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens (Q9, Q18 e Q27). Houve diferença significativa do item Q27 (“A minha gestão é flexível com relação ao atendimento das demandas do cargo”) para os demais, uma vez que os indivíduos concordam menos com o item Q27.

TABELA 3

Análise descritiva das variáveis das dimensões

Dimensão	Itens	Média	D.P.	I.C. - 95%
Concentração de Poder	Q1	2,04	1,04	[1,87; 2,22]
	Q10	1,58	0,78	[1,47; 1,71]
	Q19	3,15	0,87	[3,00; 3,29]
Personalismo	Q2	2,95	0,81	[2,81; 3,08]
	Q11	1,35	0,62	[1,25; 1,46]
	Q20	2,27	0,96	[2,13; 2,42]
Paternalismo	Q3	1,51	0,68	[1,40; 1,63]
	Q12	1,40	0,68	[1,29; 1,51]
	Q21	1,33	0,54	[1,24; 1,41]
Postura de Espectador	Q4	1,71	0,88	[1,57; 1,85]
	Q13	1,89	0,89	[1,74; 2,03]
	Q22	1,47	0,76	[1,37; 1,62]
Formalismo	Q5	1,77	0,93	[1,63; 1,92]
	Q14	2,27	0,90	[2,13; 2,41]
	Q23	2,77	0,87	[2,62; 2,90]
Impunidade	Q6	1,69	0,71	[1,58; 1,81]
	Q15	2,53	0,95	[2,38; 2,68]
	Q24	1,49	0,73	[1,38; 1,61]
Lealdade Pessoal	Q7	2,27	0,87	[2,13; 2,41]
	Q16	1,80	0,79	[1,67; 1,93]
	Q25	2,08	0,89	[1,93; 2,23]
Evitar Conflito	Q8	1,94	0,97	[1,78; 2,09]
	Q17	1,65	0,80	[1,52; 1,78]
	Q26	1,44	0,69	[1,34; 1,56]
Flexibilidade	Q9	3,34	0,73	[3,22; 3,45]
	Q18	3,41	0,69	[3,30; 3,52]
	Q27	2,85	0,93	[2,71; 3,01]

¹ Intervalo de confiança bootstrap

Fonte: Original desta pesquisa.

Os Gráficos de 1 a 5 ilustram os resultados apresentados pelos construtos na Tabela 2.

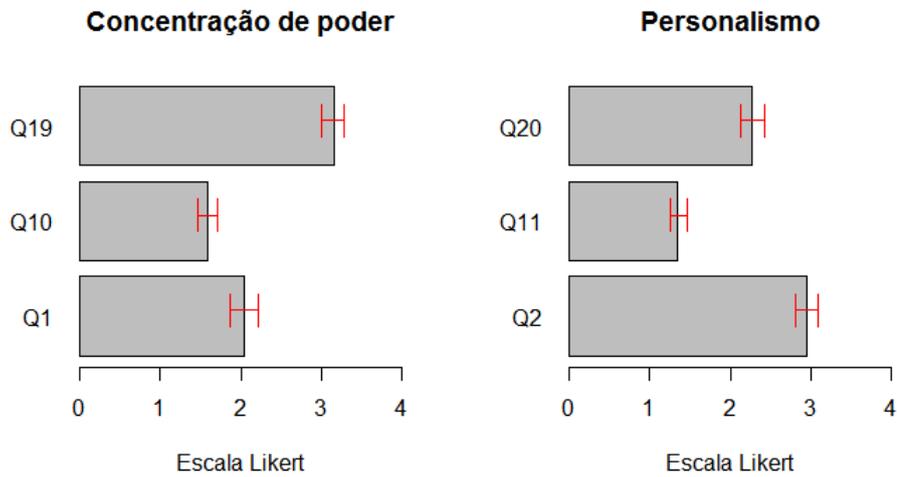


GRÁFICO 1 – Intervalo de confiança das dimensões *Concentração de Poder* e *Personalismo*
Fonte: Original desta pesquisa.

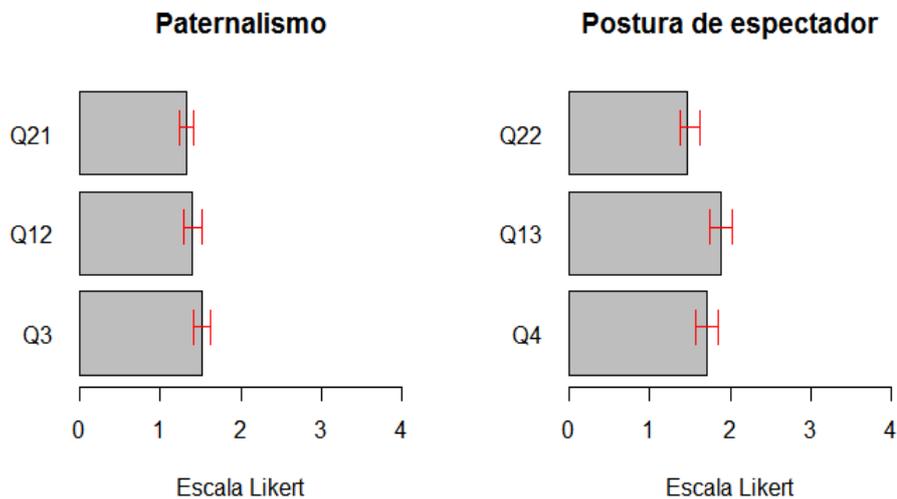


GRÁFICO 2 – Intervalo de confiança das dimensões *Paternalismo* e *Postura de Espectador*
Fonte: Original desta pesquisa.

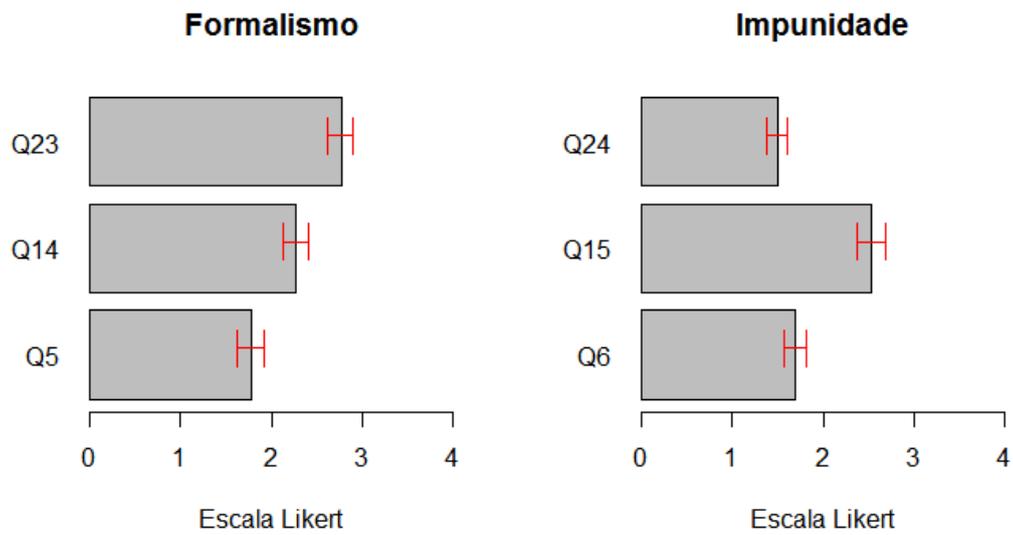


GRÁFICO 3 – Intervalo de confiança das dimensões *Formalismo e Impunidade*
 Fonte: Original desta pesquisa.

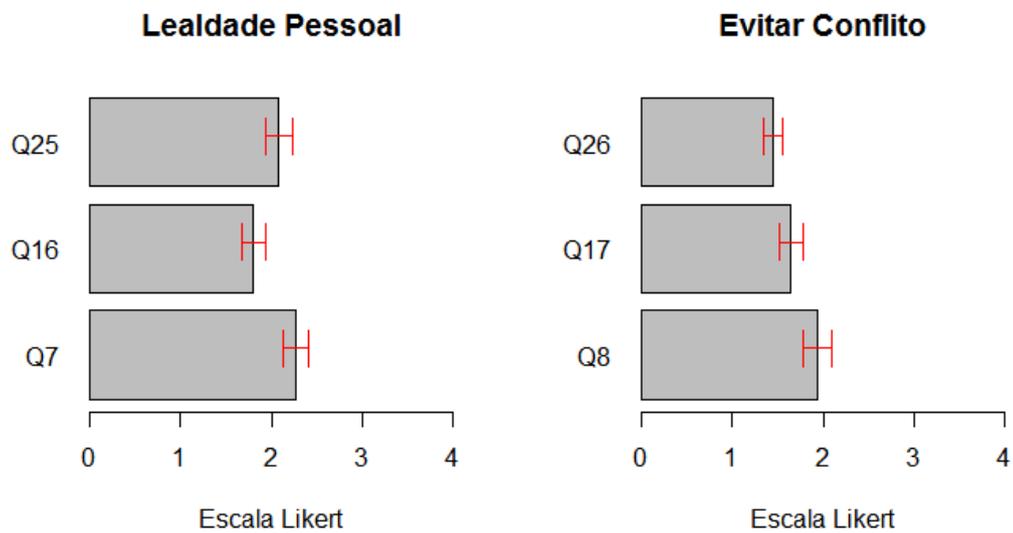


GRÁFICO 4 – Intervalo de confiança das dimensões *Lealdade Pessoal e Evitar Conflito*
 Fonte: Original desta pesquisa.

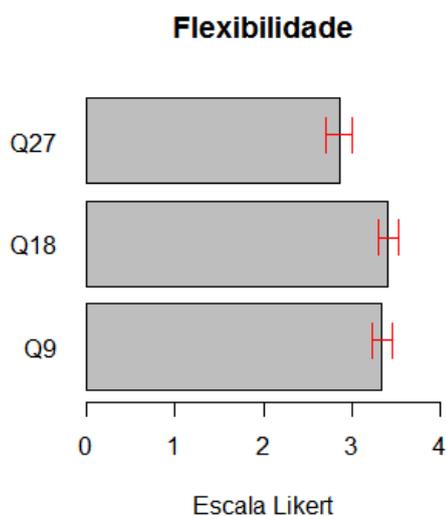


GRÁFICO 5 – Intervalo de confiança da dimensão *Flexibilidade*
 Fonte: Original desta pesquisa.

Na análise das dimensões, os dados obtidos revelam a presença, no serviço público e suas organizações, do constante conflito entre as transformações impostas pela realidade do ambiente contemporâneo e a imutabilidade do ambiente burocrático, conforme constatou Guimarães (2000), ao atestar que a história da administração pública brasileira é uma constante repetição do conflito entre burocracia ritualista, centralizadora, ineficaz e contrária a mudanças e as correntes modernizantes do meio político e organizacional.

Resultados que também corroboram o entendimento de Fleury e Fleury (1997), de que a aceitação de novas estruturas organizacionais, quando entendidas como um benefício para a organização, é refletida na motivação, entusiasmo e sinergia entre os grupos de trabalho. Trata-se de um processo resultante de práticas ou experiências passadas, que podem vir, ou não, a se manifestar em mudança perceptível de comportamento.

Diante disso, percebemos a teoria de Robbins (2005) para o fato da possibilidade das organizações não possuírem uma cultura totalmente uniforme, justamente, em razão dos valores de cada indivíduo, normalmente influenciados pelas experiências adquiridas durante a vida.

Em síntese, em suas respostas ao instrumento de pesquisa, os entrevistados avalizaram a visão de Hofstede (2005), que trata a cultura como determinante da identidade de um grupo, da mesma maneira que a personalidade determina a identidade de uma pessoa, como também a sua proposição de ser a cultura organizacional uma programação coletiva da mente, que difere os sujeitos de um grupo de outros.

4.2 Indicadores de primeira ordem

4.2.1 Análise fatorial e validação

A Análise Fatorial Exploratória teve como objetivo a verificação da necessidade de exclusão de algum item (pergunta) que não estivesse contribuindo com a formação dos construtos de primeira ordem, uma vez que, segundo Hair Jr *et al.* (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos construtos, porque ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

A Tabela 4 apresenta a análise fatorial exploratória para as 9 dimensões. Logo, vale destacar que:

- em relação à dimensão *Concentração de Poder*, o item Q1 (“A minha autoridade como dirigente é baseada no poder da hierarquia-subordinação”) apresentou carga fatorial baixa (0,36) e foi retirado;
- em relação à dimensão *Postura de Espectador*, o item Q13 (“No setor o ambiente é de baixo senso crítico e de grande dependência dos líderes”) apresentou carga fatorial baixa (0,09) e foi retirado;
- em relação à dimensão *Flexibilidade*, o item Q9 (“Numa prática de reorganização da empresa, tenho grande capacidade de aprendizagem e adaptação ao novo”) apresentou carga fatorial baixa (-0,10) e foi retirado; e
- nas demais dimensões e na análise fatorial exploratória final todos os itens apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,5.

TABELA 4

Análise fatorial exploratória – dimensões de primeira ordem

Dimensão	Itens	Inicial			Final		
		C.F. ¹	Com. ²	Peso	C.F. ¹	Com. ²	Peso
Concentração de Poder	Q19	0,76	0,57	0,65	0,75	0,57	0,66
	Q10	0,67	0,45	0,58	0,75	0,57	0,66
	Q1	0,36	0,13	0,31	-	-	-
Personalismo	Q20	0,77	0,60	0,51	0,77	0,60	0,51
	Q2	0,68	0,46	0,45	0,68	0,46	0,45
	Q11	0,67	0,45	0,44	0,67	0,45	0,44
Paternalismo	Q3	0,84	0,70	0,49	0,84	0,70	0,49
	Q21	0,72	0,53	0,42	0,72	0,53	0,42
	Q12	0,70	0,48	0,41	0,70	0,48	0,41
Postura de Espectador	Q4	0,80	0,64	0,63	0,80	0,64	0,63
	Q22	0,79	0,62	0,62	0,80	0,64	0,63
	Q13	0,09	0,01	0,07	-	-	-
Formalismo	Q14	0,81	0,66	0,55	0,81	0,66	0,55
	Q23	0,70	0,49	0,48	0,70	0,49	0,48
	Q5	0,57	0,32	0,39	0,57	0,32	0,39
Impunidade	Q24	0,81	0,66	0,57	0,81	0,66	0,57
	Q6	0,63	0,39	0,44	0,63	0,39	0,44
	Q15	0,61	0,38	0,43	0,61	0,38	0,43
Lealdade Pessoal	Q16	0,79	0,62	0,50	0,79	0,62	0,50
	Q25	0,75	0,57	0,48	0,75	0,57	0,48
	Q7	0,61	0,38	0,39	0,61	0,38	0,39
Evitar Conflito	Q17	0,88	0,77	0,50	0,88	0,77	0,50
	Q8	0,74	0,55	0,42	0,74	0,55	0,42
	Q26	0,66	0,44	0,38	0,66	0,44	0,38
Flexibilidade	Q27	0,84	0,71	0,63	0,82	0,67	0,61
	Q18	0,79	0,62	0,59	0,82	0,67	0,61
	Q9	-0,10	0,01	-0,08	-	-	-

¹ Carga Fatorial; ² Comunalidade

Fonte: Original desta pesquisa.

Para analisar a qualidade e validade dos construtos foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50%. Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN *et al.*, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas

exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (HAIR JR *et al.*, 2009). Para verificar a dimensionalidade dos construtos foi utilizado o critério de Kaiser (1958), que retorna à quantidade de dimensões do constructo. A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida através do indicador KMO, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis, quando o KMO for maior que 0,50.

A Tabela 5 apresenta os resultados para a validade e qualidade dos construtos. Logo, pode-se destacar que:

- . todos os construtos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$);
- . todos os construtos apresentaram Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60, e a maior parte dos Alfa de Cronbach (AC) foi inferior a 0,60. Entretanto, o AC tende a produzir menores coeficientes, quando o número de itens é pequeno. Como todos os CC foram satisfatórios, os constructos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade;
- . em todos os construtos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50; e
- . todos os construtos foram unidimensionais, segundo o critério de Kaiser.

TABELA 5
Validação das variáveis de primeira ordem

Dimensões	Itens	AVE¹	A.C.²	C.C.³	KMO⁴	Dim.⁵
Concentração de Poder	2	0,57	0,24	0,63	0,50	1
Personalismo	3	0,50	0,50	0,67	0,59	1
Paternalismo	3	0,57	0,62	0,72	0,59	1
Postura de Espectador	2	0,64	0,42	0,68	0,50	1
Formalismo	3	0,49	0,47	0,66	0,53	1
Impunidade	3	0,48	0,42	0,65	0,51	1
Lealdade Pessoal	3	0,52	0,53	0,68	0,59	1
Evitar Conflito	3	0,59	0,63	0,73	0,53	1
Flexibilidade	2	0,67	0,48	0,71	0,50	1

¹ Variância Extraída; ² Alfa de Cronbach; ³ Confiabilidade Composta;

⁴ Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin;

⁵ Dimensionalidade.

Fonte: Original desta pesquisa.

4.2.2 Relação entre os indicadores e as variáveis de caracterização

Para avaliar as relações entre os indicadores, as variáveis Idade, Escolaridade, Tempo de Trabalho na Instituição, Tempo no Cargo e Escolaridade da Mãe e do Pai foram analisadas de forma ordinal, dado que havia uma ordenação natural das categorias, e, dessa forma, a relação entre essas variáveis e os indicadores foi avaliada a partir da correlação de Spearman.

A Tabela 6 apresenta a comparação dos indicadores em relação ao sexo dos indivíduos. É possível observar que não houve diferença significativa (valor-p > 0,05) entre nenhum dos indicadores e o sexo dos indivíduos.

TABELA 6

Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável *Sexo*

Indicador/Sexo	Masculino		Feminino		Valor-p ¹
	Média	E.P.	Média	E.P.	
Concentração de Poder	2,38	0,06	2,36	0,09	1,000
Personalismo	2,13	0,06	2,26	0,08	0,267
Paternalismo	1,37	0,05	1,46	0,06	0,472
Postura de Espectador	1,53	0,08	1,66	0,08	0,091
Formalismo	2,33	0,06	2,20	0,09	0,299
Impunidade	1,92	0,06	1,89	0,07	0,589
Lealdade Pessoal	2,12	0,07	1,97	0,08	0,183
Evitar Conflito	1,65	0,07	1,70	0,08	0,522
Flexibilidade	3,23	0,07	3,02	0,09	0,074

¹ Teste de Mann-Whitney

Fonte: Original desta pesquisa.

Os Gráfico 6 a 9 ilustram os resultados apresentados na Tabela 5, relativos à *Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Sexo*.

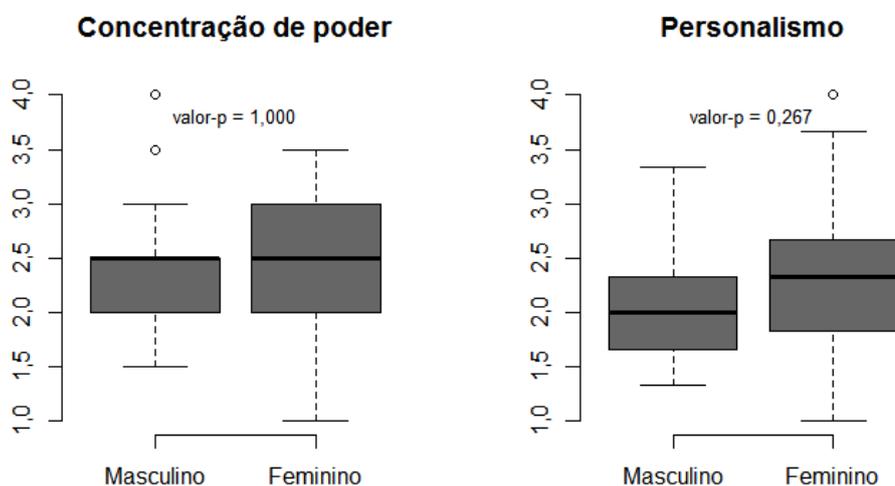


GRÁFICO 6 – Indicadores de primeira ordem das variáveis *Concentração de Poder* e *Personalismo*.
Fonte: Original desta pesquisa.

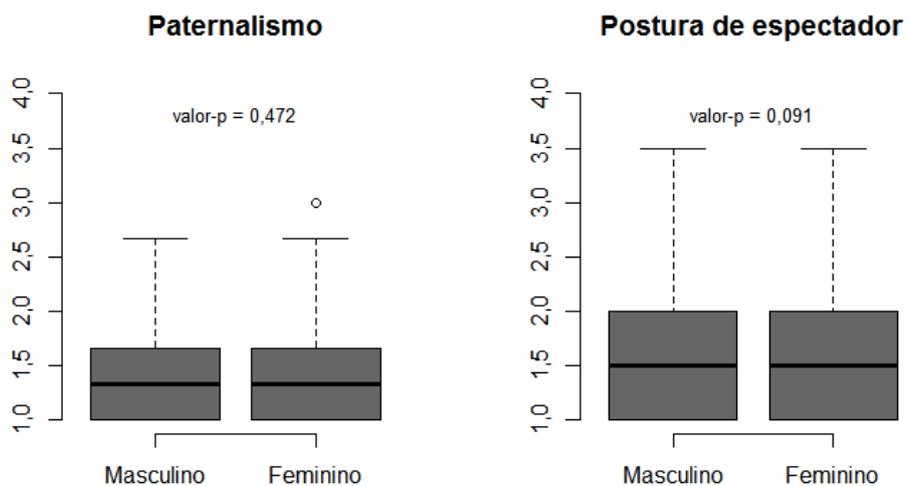


GRÁFICO 7 – Indicadores de primeira ordem das variáveis *Personalismo* e *Postura de espectador*.
 Fonte: Original desta pesquisa.

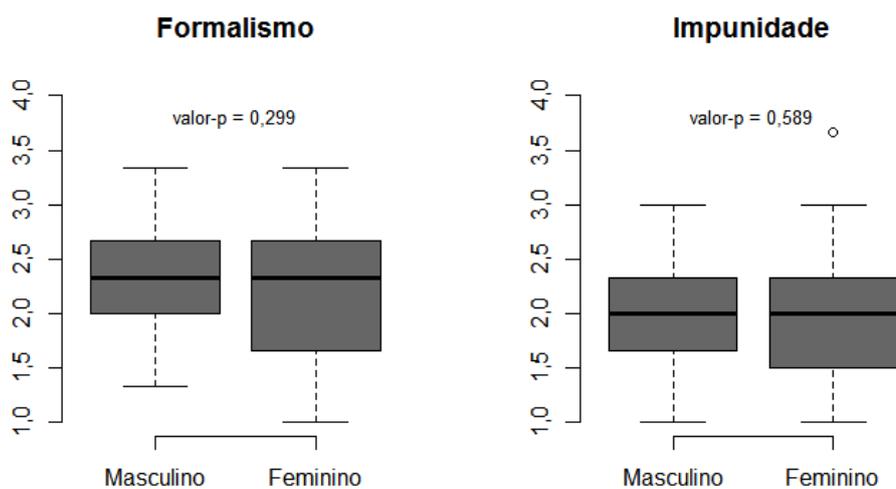


GRÁFICO 8 – Indicadores de primeira ordem das variáveis *Formalismo* e *Impunidade*.
 Fonte: Original desta pesquisa.

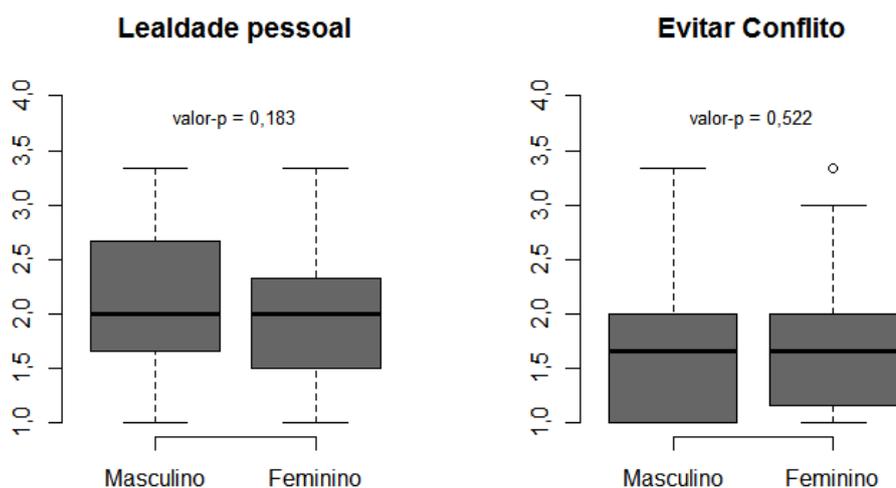


GRÁFICO 9 – Indicadores de primeira ordem das variáveis *Lealdade Pessoal* e *Evitar Conflito*
 Fonte: Original desta pesquisa.

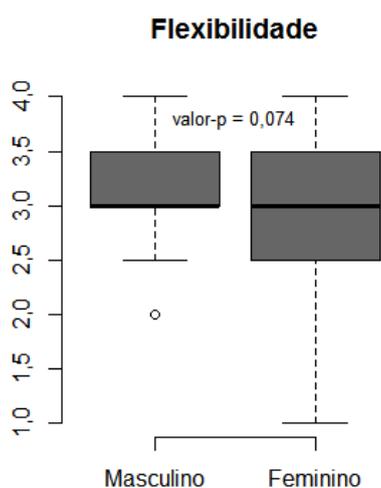


GRÁFICO 10 – Indicadores de primeira ordem da variável *Flexibilidade*
 Fonte: Original desta pesquisa.

A Tabela 7 apresenta a comparação dos indicadores em relação ao Campus I e Campus II do CEFET-MG onde trabalham os gestores. Logo, vale destacar que:

- houve diferença significativa (valor-p = 0,012) entre Unidades em relação ao indicador de *Impunidade*, uma vez que o Campus I apresentou indicador de *Impunidade* médio significativamente maior;

- houve diferença significativa (valor-p = 0,009) entre as Unidades em relação ao indicador de *Lealdade Pessoal*, uma vez que o Campus I apresentou indicador de *Lealdade Pessoal* médio significativamente maior; e
- Houve diferença significativa (valor-p = 0,001) entre as Unidades em relação ao indicador de *Flexibilidade*, uma vez que o Campus I apresentou indicador de *Flexibilidade* médio significativamente maior.

TABELA 7

Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável *Unidade*

Indicador/Unidade	Campus I		Campus II		Valor-p ¹
	Média	E.P.	Média	E.P.	
Concentração de Poder	2,41	0,05	2,21	0,14	0,291
Personalismo	2,22	0,06	2,10	0,08	0,364
Paternalismo	1,44	0,05	1,30	0,07	0,190
Postura de Espectador	1,64	0,06	1,44	0,10	0,104
Formalismo	2,28	0,06	2,24	0,12	0,778
Impunidade	1,97	0,05	1,68	0,07	0,012
Lealdade Pessoal	2,13	0,06	1,79	0,10	0,009
Evitar Conflito	1,70	0,06	1,61	0,11	0,353
Flexibilidade	3,25	0,05	2,74	0,15	0,001

¹ Teste de Mann-Whitney

Fonte: Original desta pesquisa.

Os Gráficos 11 a 15 ilustram os resultados apresentados na Tabela 6, relativos à *Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade*.

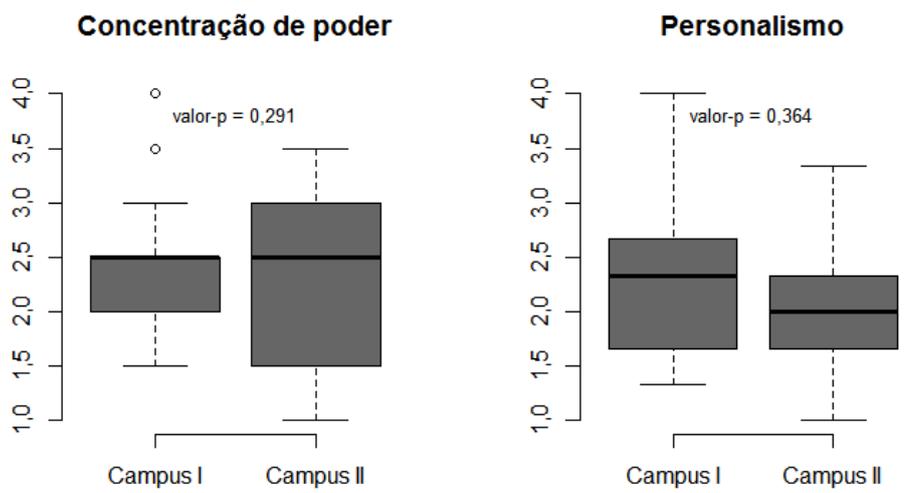


GRÁFICO 11 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade das dimensões *Concentração de Poder* e *Personalismo*

Fonte: Original desta pesquisa.

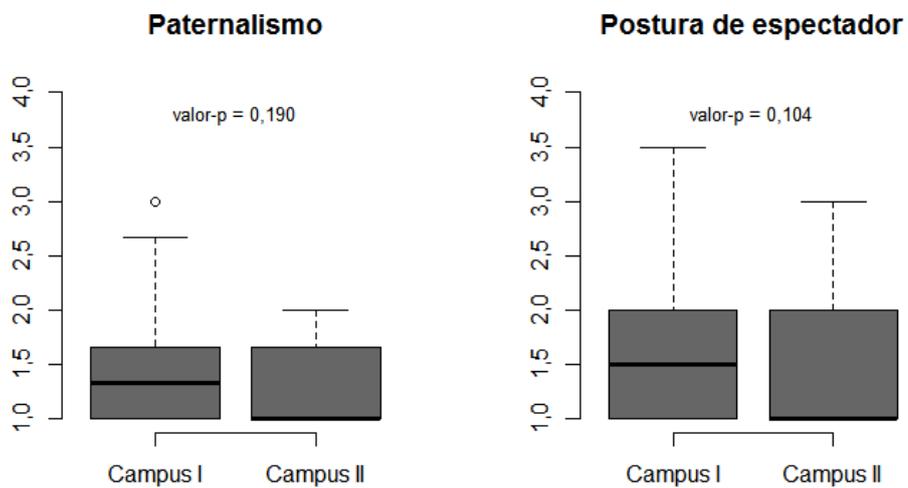


GRÁFICO 12 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade das dimensões *Paternalismo* e *Postura de Espectador*

Fonte: Original desta pesquisa.

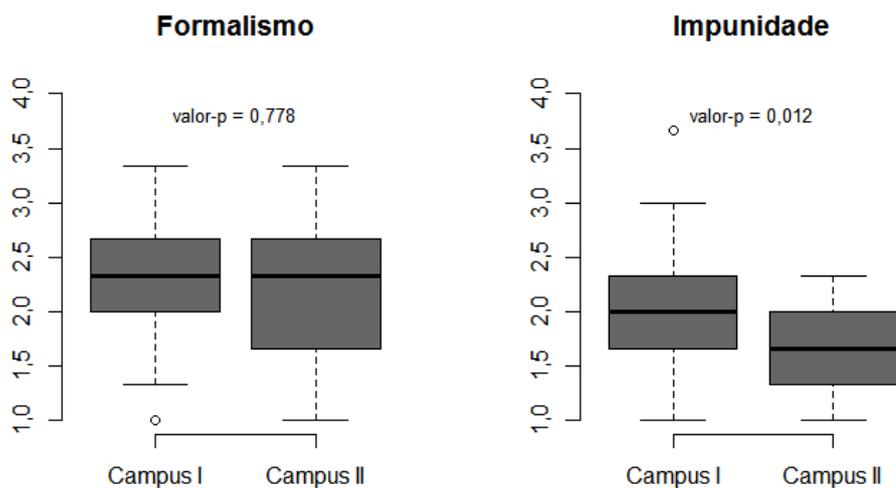


GRÁFICO 13 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade das dimensões *Formalismo* e *Impunidade*

Fonte: Original desta pesquisa.

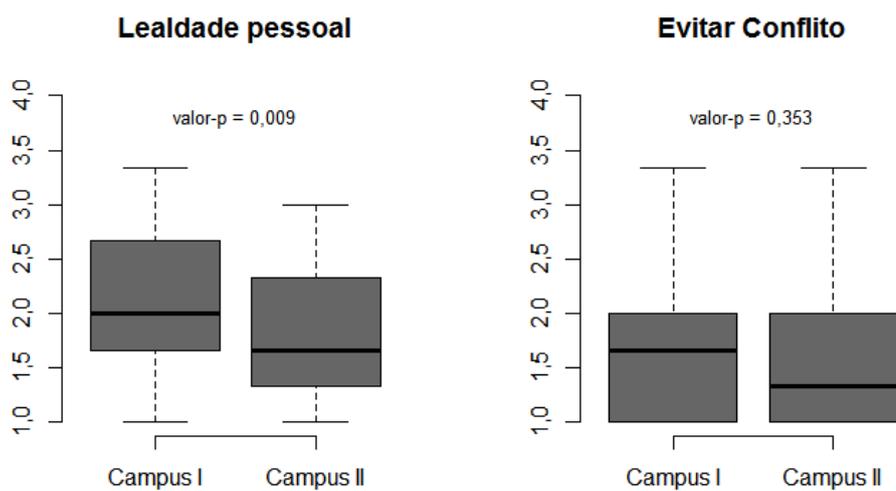


GRÁFICO 14 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade das dimensões *Lealdade Pessoal* e *Evitar Conflito*

Fonte: Original desta pesquisa.

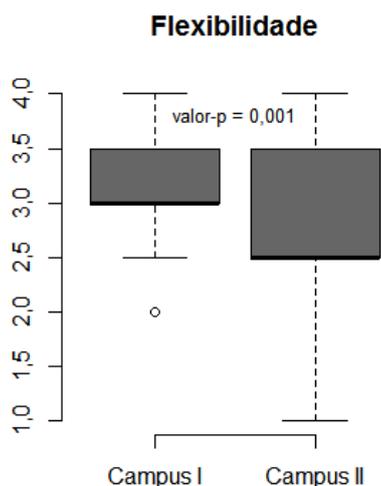


GRÁFICO 15 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Unidade da dimensão *Flexibilidade*.

Fonte: Original desta pesquisa.

A Tabela 8 apresenta a comparação dos indicadores em relação à função (técnico administrativo ou docente). Logo, vale destacar que houve diferença significativa (valor-p = 0,009) entre as funções em relação ao indicador de *Concentração de Poder*, uma vez que os Docentes apresentaram indicador de *Concentração de Poder* médio significativamente maior:

- houve diferença significativa (valor-p = 0,044) entre as funções em relação ao indicador de *Postura de Espectador*, uma vez que os Técnicos Administrativos apresentaram indicador de *Postura de Espectador* médio significativamente maior; e
- houve diferença significativa (valor-p = 0,000) entre as funções em relação ao indicador de *Evitar Conflito*, uma vez que os Técnicos Administrativos apresentaram indicador de *Evitar Conflito* médio significativamente maior.

TABELA 8

Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável *Função*

Indicador/Função	Técnico Administrativo		Docente		Valor-p ¹
	Média	E.P.	Média	E.P.	
Concentração de Poder	2,25	0,06	2,51	0,09	0,009
Personalismo	2,23	0,07	2,15	0,07	0,366
Paternalismo	1,47	0,06	1,34	0,05	0,120
Postura de Espectador	1,70	0,08	1,45	0,07	0,044
Formalismo	2,31	0,07	2,22	0,08	0,427
Impunidade	1,97	0,07	1,82	0,05	0,158
Lealdade Pessoal	2,04	0,07	2,05	0,08	0,921
Evitar Conflito	1,85	0,07	1,46	0,06	0,000
Flexibilidade	3,24	0,06	3,00	0,10	0,099

¹ Teste de Mann-Whitney

Fonte: Original desta pesquisa.

Os Gráficos 16 a 20 ilustram os resultados apresentados na Tabela 7, sendo relativos à *Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função*.

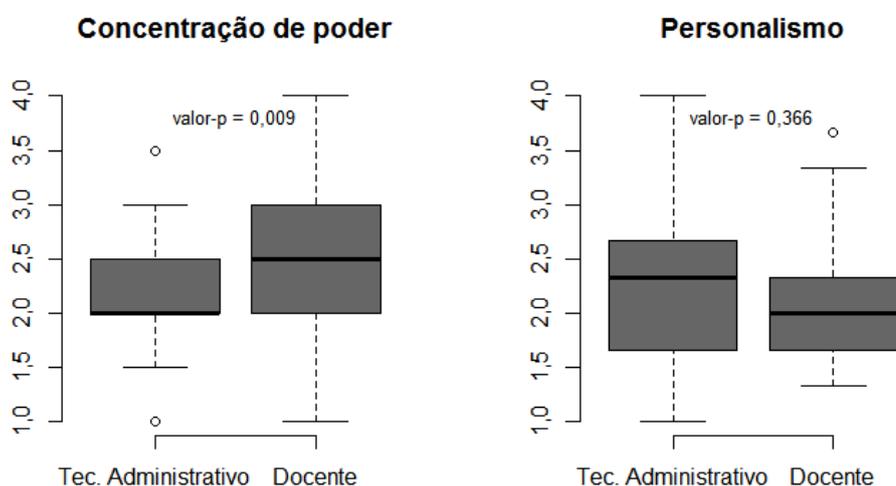


GRÁFICO 16 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função das dimensões *Concentração de Poder e Personalismo*

Fonte: Original desta pesquisa.

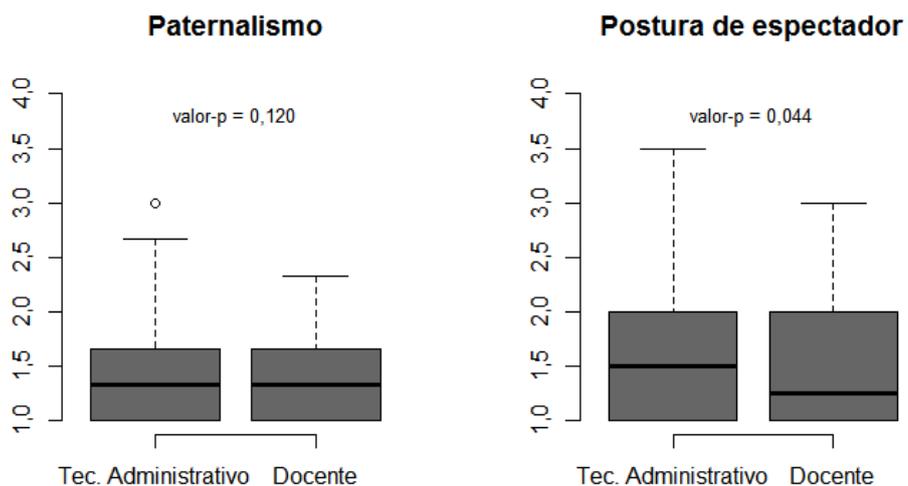


GRÁFICO 17 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função das dimensões *Paternalismo* e *Postura de Espectador*

Fonte: Original desta pesquisa.

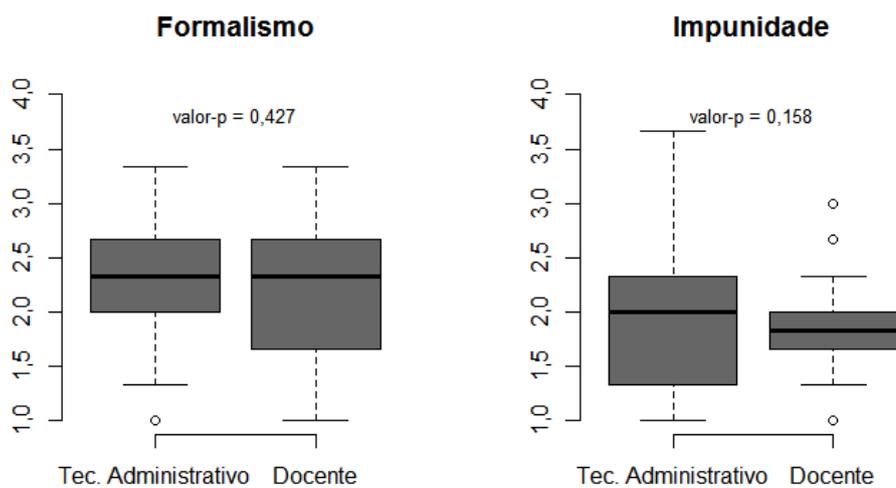


GRÁFICO 18 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função das dimensões *Formalismo* e *Impunidade*

Fonte: Original desta pesquisa.

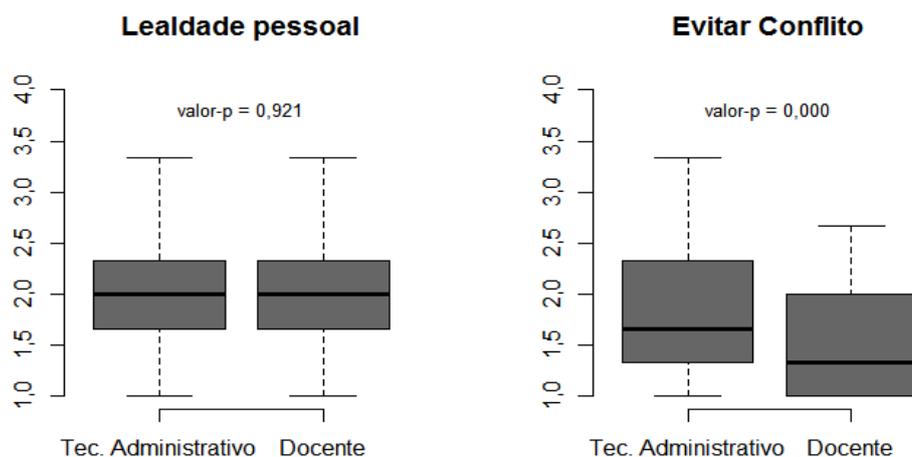


GRÁFICO 19 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função das dimensões *Lealdade Pessoal* e *Evitar Conflito*
 Fonte: Original desta pesquisa.

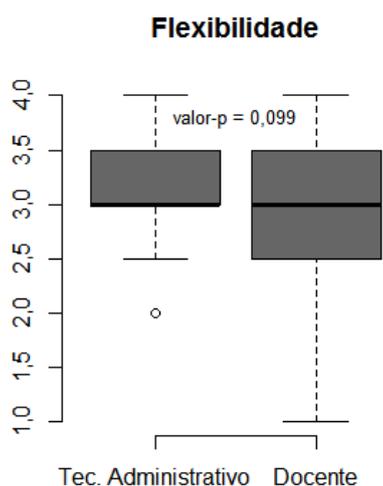


GRÁFICO 20 – Comparação dos indicadores de primeira ordem e a variável Função da dimensão *Flexibilidade*
 Fonte: Original desta pesquisa.

A Tabela 9 apresenta as associações dos indicadores com as variáveis ordinais do estudo. Dessa forma, vale destacar que:

- em relação ao indicador *Concentração de Poder*, houve correlação significativa (valor-p < 0,05) e positiva com as variáveis Escolaridade ($r=0,28$), Escolaridade da Mãe ($r=0,20$) e Escolaridade do Pai ($r=0,18$).

dessa forma, quanto maior a escolaridade (do indivíduo, da mãe ou do pai), maior foi o escore no indicador de *Concentração de Poder*;

- . em relação ao indicador *Personalismo*, houve correlação significativa (valor-p = 0,010) e negativa ($r=-0,22$) com a variável Idade. Dessa forma, quanto maior a idade, menor foi o indicador de *Personalismo*;
- . em relação ao indicador de *Paternalismo*, houve correlação marginalmente significativa (valor-p = 0,051) e positiva ($r=0,16$) com a variável Tempo no cargo. Dessa forma, quanto maior o tempo no cargo, maior foi o indicador de *Paternalismo*;
- . em relação ao indicador de *Postura de Espectador*, houve correlação significativa (valor-p = 0,001) e negativa ($r=-0,28$) com a variável Escolaridade. Dessa forma, quanto maior a escolaridade do indivíduo, menor foi o indicador de *Postura de Espectador*;
- . em relação ao indicador de *Formalismo*, houve correlação significativa (valor-p = 0,032) e negativa ($r=-0,18$) com a variável Tempo de Trabalho na instituição. Dessa forma, quanto maior o Tempo de Trabalho na instituição, menor foi o indicador de *Formalismo*;
- . em relação ao indicador de *Impunidade*, houve correlação significativa (valor-p = 0,035) e negativa ($r=-0,18$) com a variável Idade. Dessa forma, quanto maior a idade, menor foi o indicador de *Impunidade*;
- . não houve correlação significativa (valor-p > 0,05) entre as variáveis e o indicador de *Lealdade Pessoal*;
- . em relação ao indicador de *Evitar Conflito*, houve correlação significativa (valores-p < 0,05) e negativa das variáveis Idade ($r=-0,17$), Escolaridade ($r=-0,29$), Tempo de Trabalho na instituição ($r=-0,27$) e Escolaridade do Pai ($r=-0,25$). Dessa forma, quanto maior a Idade, Escolaridade e Tempo de Trabalho na instituição ou Escolaridade do maior, menor foi o indicador de *Evitar Conflito*; e

- em relação ao indicador de *Flexibilidade*, houve correlação significativa (valores-p < 0,05) e negativa das variáveis Escolaridade ($r=-0,19$) e Escolaridade do Pai ($r=-0,21$). Dessa forma, quanto maior a escolaridade (do indivíduo ou do pai), menor será o indicador de *Flexibilidade*.

TABELA 9

Associação dos indicadores de primeira ordem com as variáveis ordinais

Indicador/ Correlação (valor-p)	Idade	Escolaridade	Tempo de trabalho na Instituição	Tempo no cargo	Escolaridade da mãe	Escolaridade do pai
Concentração de Poder	0,05 (0,515)	0,28 (0,001)	0,04 (0,645)	0,07 (0,399)	0,20 (0,014)	0,18 (0,028)
Personalismo	-0,22 (0,010)	0,00 (0,976)	-0,11 (0,176)	0,11 (0,182)	0,17 (0,036)	0,09 (0,267)
Paternalismo	-0,06 (0,481)	-0,07 (0,401)	-0,05 (0,551)	0,16 (0,051)	0,13 (0,109)	0,09 (0,308)
Postura de Espectador	0,04 (0,650)	-0,28 (0,001)	-0,02 (0,802)	-0,04 (0,612)	-0,01 (0,884)	-0,05 (0,531)
Formalismo	-0,07 (0,408)	-0,06 (0,509)	-0,18 (0,032)	0,05 (0,526)	0,17 (0,047)	0,11 (0,183)
Impunidade	-0,18 (0,035)	-0,02 (0,778)	-0,12 (0,157)	-0,07 (0,382)	0,03 (0,679)	0,02 (0,788)
Lealdade Pessoal	0,03 (0,727)	0,07 (0,409)	-0,05 (0,518)	0,03 (0,728)	0,02 (0,771)	-0,06 (0,453)
Evitar Conflito	-0,17 (0,041)	-0,29 (0,000)	-0,27 (0,001)	-0,06 (0,470)	-0,15 (0,068)	-0,25 (0,002)
Flexibilidade	0,05 (0,564)	-0,19 (0,020)	0,05 (0,529)	0,06 (0,485)	-0,14 (0,091)	-0,21 (0,012)

Fonte: Original desta pesquisa.

4.3 Indicadores de segunda ordem

4.3.1 Análise fatorial e validação

As variáveis *Sistema de Líderes*, *Subsistema Institucional (Formal)*, *Subsistema Pessoal (Informal)* e *Subsistema dos Liderados* foram de segunda ordem, ou seja, não formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a média de concordância de cada indivíduo.

A Tabela 10 apresenta a análise fatorial exploratória das variáveis de segunda ordem. Pode-se observar que todos os itens apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,5.

TABELA 10
Análise fatorial exploratória – Variáveis de segunda ordem

Variável	Itens	C.F. ¹	Com. ²	Peso
Sistema de Líderes	Personalismo	0,80	0,65	0,47
	Paternalismo	0,75	0,57	0,44
	Concentração de Poder	0,71	0,50	0,41
Subsistema Institucional (Formal)	Formalismo	0,77	0,59	0,60
	Impunidade	0,71	0,50	0,56
	Postura de Espectador	0,42	0,18	0,33
Subsistema Pessoal (Informal)	Lealdade Pessoal	0,80	0,63	0,63
	Evitar Conflito	0,80	0,63	0,63
Subsistema dos Liderados	Q18	0,82	0,67	0,61
	Q27	0,82	0,67	0,61

¹ Carga Fatorial; ² Comunalidade

Fonte: Original desta pesquisa.

A Tabela 11 apresenta os resultados para a validade e qualidade das variáveis. Logo, pode-se destacar que:

- . todas as variáveis apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$);
- . todas as variáveis apresentaram Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60 e a maior parte dos Alfa de Cronbach (AC) foi inferior a 0,60. Entretanto, o AC tende a produzir menores coeficientes, quando o número de itens é pequeno. Como todos os CC foram satisfatórios, os construtos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade;
- . em todas as variáveis, exceto o Postura de expectador, o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50; e
- . todas as variáveis foram unidimensionais segundo o critério de Kaiser.

TABELA 11

Validação dos variáveis de segunda ordem

Variáveis	Itens	AVE ¹	A.C. ²	C.C. ³	KMO ⁴	Dim. ⁵
Sistema de Líderes	3	0,57	0,62	0,72	0,63	1
Subsistema Institucional (Formal)	3	0,42	0,30	0,60	0,52	1
Subsistema Pessoal (Informal)	2	0,63	0,42	0,68	0,50	1
Subsistema dos Liderados	2	0,67	0,48	0,71	0,50	1

¹ Variância Extraída; ² Alfa de Cronbach; ³ Confiabilidade Composta;⁴ Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin; ⁵ Dimensionalidade.

Fonte: Original desta pesquisa.

4.3.2 Relação entre os indicadores e as variáveis de caracterização

Para avaliar as relações entre os indicadores, as variáveis Idade, Escolaridade, Tempo de Trabalho na instituição, Tempo no Cargo, Escolaridade da Mãe e Escolaridade do Pai foram analisadas de forma ordinal, dado que havia uma ordenação natural das categorias, e, dessa forma, a relação entre estas variáveis e os indicadores foi avaliada a partir da correlação de Spearman.

A Tabela 12 apresenta a comparação dos indicadores em relação ao Sexo dos indivíduos. É possível observar que não houve diferença significativa (valor-p > 0,05) entre nenhum dos indicadores e o sexo dos indivíduos.

TABELA 12

Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável *Sexo*

Indicador/Sexo	Masculino		Feminino		Valor-p ¹
	Média	E.P.	Média	E.P.	
Sistema de Líderes	1,96	0,04	2,03	0,06	0,464
Subsistema Institucional (Formal)	1,92	0,04	1,92	0,05	0,903
Subsistema Pessoal (Informal)	1,89	0,06	1,84	0,06	0,571
Subsistema dos Liderados	3,23	0,07	3,02	0,09	0,074

¹ Teste de Mann-Whitney

Fonte: Original desta pesquisa.

Os Gráficos 21 e 22 ilustram os resultados apresentados na Tabela 11, relativos à *Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Sexo*.

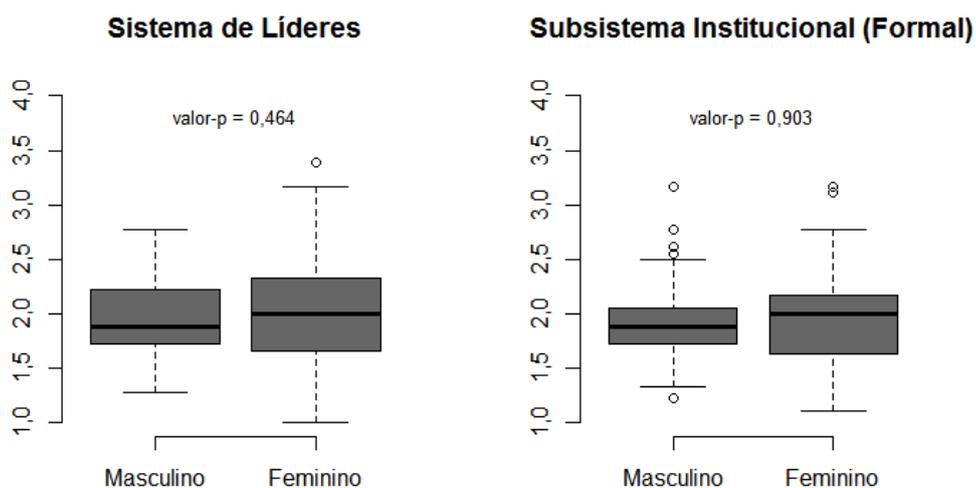


GRÁFICO 21 – Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Sexo das variáveis *Sistema de Líderes* e *Subsistema Institucional (Formal)*

Fonte: Original desta pesquisa.

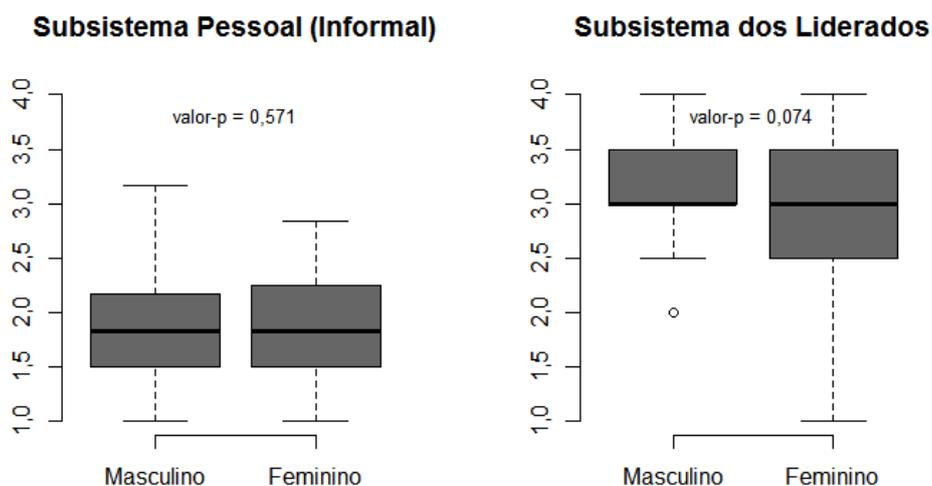


GRÁFICO 22 – Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Sexo das variáveis *Subsistema Pessoal (Informal)* e *Subsistema dos Liderados*

Fonte: Original desta pesquisa.

A Tabela 13 apresenta a comparação dos indicadores em relação ao Campus – I ou II – do CEFET-MG onde os gestores trabalhavam. Logo, vale destacar que:

- houve diferença significativa (valor-p = 0,047) entre as Unidades em relação ao indicador de Subsistema Pessoal (Informal), uma vez que o Campus I

apresentou indicador de Subsistema Pessoal (Informal) médio significativamente maior; e

- houve diferença significativa (valor-p = 0,001) entre as Unidades em relação ao indicador de Subsistema dos Liderados, uma vez que o Campus I apresentou indicador médio de Subsistema dos Liderados significativamente maior.

TABELA 13

Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Unidade

Indicador/Unidade	Campus I		Campus II		Valor-p ¹
	Média	E.P.	Média	E.P.	
Sistema de Líderes	2,03	0,04	1,87	0,07	0,159
Subsistema Institucional (Formal)	1,96	0,04	1,79	0,06	0,086
Subsistema Pessoal (Informal)	1,91	0,05	1,70	0,07	0,047
Subsistema dos Liderados	3,25	0,05	2,74	0,15	0,001

¹ Teste de Mann-Whitney

Fonte: Original desta pesquisa.

Os Gráficos 23 e 24 ilustram os resultados apresentados na Tabela 12, relativos à *Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Unidade*.

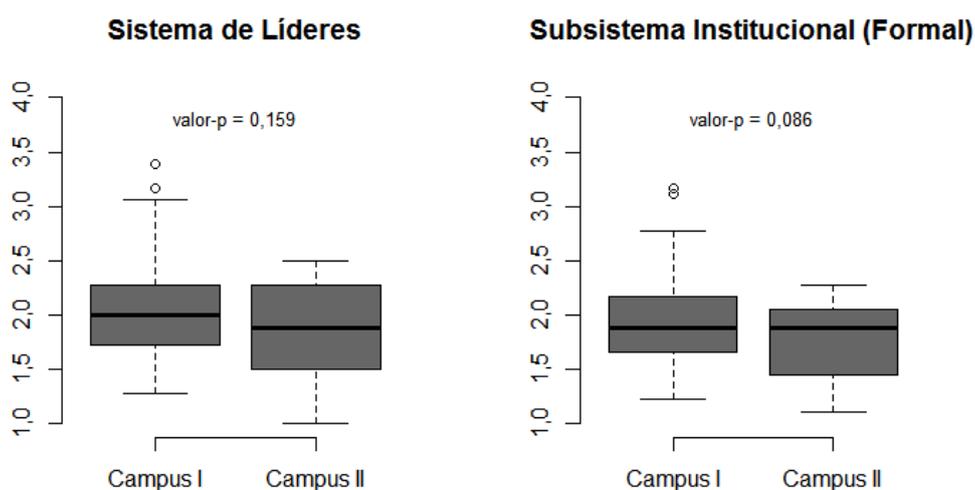


GRÁFICO 23 – Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Unidade das variáveis *Sistema de Líderes* e *Subsistema Institucional (Formal)*

Fonte: Original desta pesquisa.

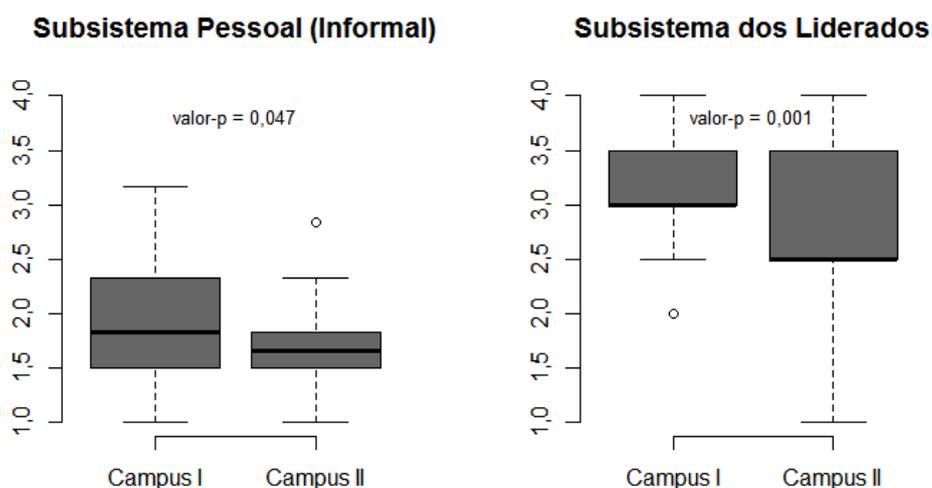


GRÁFICO 24 – Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Unidade das variáveis *Subsistema Pessoal (Informal)* e *Subsistema dos Liderados*

Fonte: Original desta pesquisa.

A Tabela 14 apresenta a comparação dos indicadores em relação à Função. Logo, vale destacar que:

- houve diferença marginalmente significativa (valor-p = 0,051) entre as funções em relação ao indicador de Subsistema Institucional (Formal), uma vez que os Técnicos Administrativos apresentaram indicador de Subsistema Institucional (Formal) médio significativamente maior; e
- houve diferença significativa (valor-p = 0,029) entre as funções em relação ao indicador de Subsistema Pessoal (Informal), uma vez que os Técnicos Administrativos apresentaram indicador de Subsistema Pessoal (Informal) médio significativamente maior.

TABELA 14

Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Função

Indicador/Função	Técnico Administrativo		Docente		Valor-p ¹
	Média	E.P.	Média	E.P.	
Sistema de Líderes	1,98	0,05	2,00	0,05	0,769
Subsistema Institucional (Formal)	1,99	0,05	1,83	0,04	0,051
Subsistema Pessoal (Informal)	1,94	0,06	1,76	0,06	0,029
Subsistema dos Liderados	3,24	0,06	3,00	0,10	0,099

¹ Teste de Mann-Whitney

Fonte: Original desta pesquisa.

Os Gráficos 25 e 26 ilustram os resultados apresentados na Tabela 13, relativos à *Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Função*.

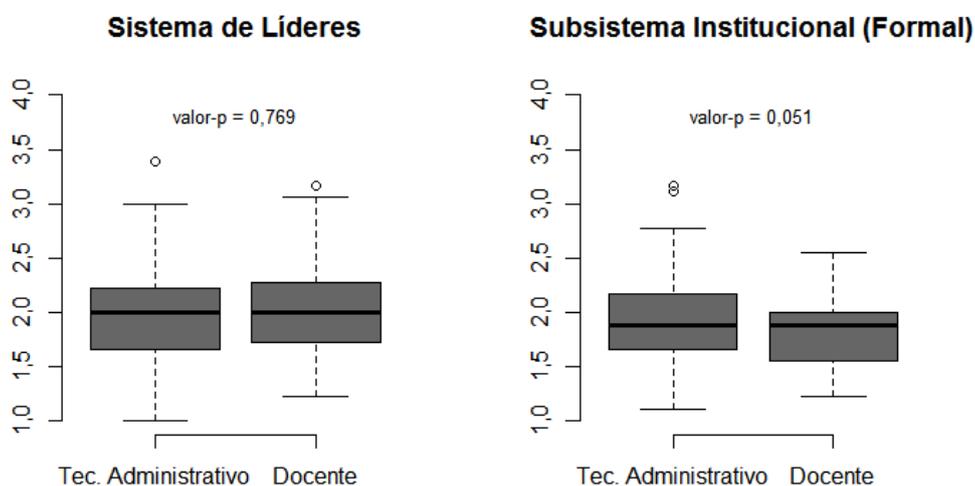


GRÁFICO 25 – Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Função das variáveis *Sistema de Líderes* e *Subsistema Institucional (Formal)*
 Fonte: Original desta pesquisa.

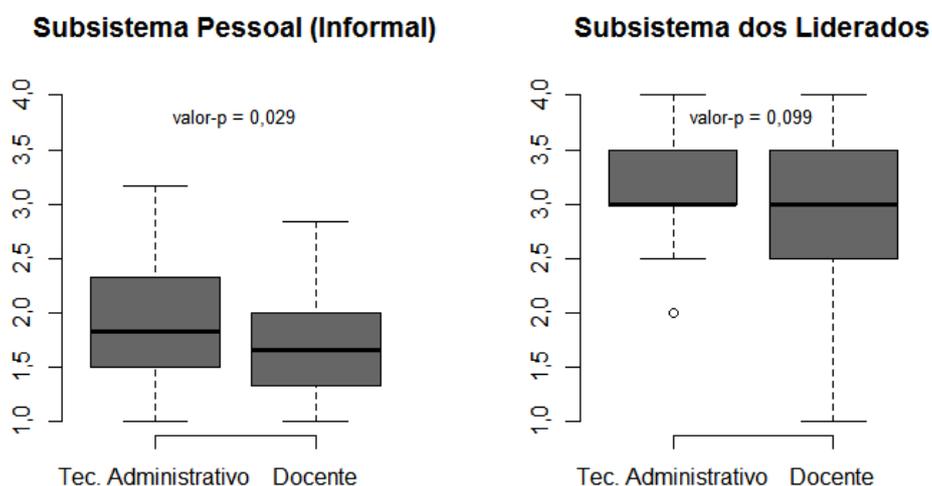


GRÁFICO 26 – Comparação dos indicadores de segunda ordem e a variável Unidade das variáveis *Subsistema Pessoal (Informal)* e *Subsistema dos Liderados*
 Fonte: Original desta pesquisa.

A Tabela 14 apresenta as associações dos indicadores com as variáveis ordinais do estudo. Dessa forma, vale destacar que:

- em relação ao indicador de Sistema de Líderes, houve correlação significativa (valor-p = 0,009) e positiva ($r=0,22$) com a Escolaridade da Mãe. Dessa forma, quanto maior a Escolaridade da Mãe maior foi o indicador de Sistema de Líderes;
- em relação ao indicador de Subsistema Institucional (Formal), houve correlação significativa (valores-p < 0,05) e negativa com as variáveis Escolaridade ($r=-0,16$) e Tempo de Trabalho na Instituição ($r=-0,17$). Dessa forma, quanto maior a Escolaridade ou o Tempo de Trabalho na Instituição menor foi o indicador de Subsistema Institucional (Formal);
- em relação ao indicador de Subsistema Pessoal (Informal), houve correlação significativa (valores-p < 0,05) e negativa com as variáveis Tempo de Trabalho na Instituição ($r=-0,18$) e Escolaridade do Pai ($r=-0,20$). Dessa forma, quanto maior for o Tempo de Trabalho na Instituição ou a Escolaridade do Pai, menor foi o indicador de Subsistema Pessoal (Informal); e
- em relação ao indicador de Subsistema dos Liderados, houve correlação significativa (valores-p < 0,05) e negativa das variáveis Escolaridade ($r=-0,19$) e Escolaridade do Pai ($r=-0,21$). Dessa forma, quanto maior a Escolaridade (do indivíduo ou do pai) menor foi o indicador de Subsistema dos Liderados.

TABELA 15

Associação dos indicadores de segunda ordem com as variáveis ordinais

Indicador/Correlação (valor-p)	Idade	Escolaridade	Tempo de trabalho na Instituição	Tempo no cargo	Escolaridade da mãe	Escolaridade do pai
Sistema de Líderes	-0,09 (0,283)	0,11 (0,190)	-0,03 (0,738)	0,15 (0,066)	0,22 (0,009)	0,16 (0,055)
Subsistema Institucional (Formal)	-0,12 (0,161)	-0,16 (0,060)	-0,17 (0,038)	-0,04 (0,673)	0,12 (0,156)	0,05 (0,549)
Subsistema Pessoal (Informal)	-0,08 (0,355)	-0,15 (0,079)	-0,18 (0,028)	0,00 (0,986)	-0,08 (0,342)	-0,20 (0,019)
Subsistema dos Liderados	0,05 (0,564)	-0,19 (0,020)	0,05 (0,529)	0,06 (0,485)	-0,14 (0,091)	-0,21 (0,012)

4.4 Síntese analítica

No decorrer dos procedimentos, constatou-se que a análise das variáveis e dimensões corroborou os inúmeros conceitos teóricos que delineiam o perfil da cultura organizacional das instituições públicas brasileiras.

Em relação ao primeiro deles, considerando a proeminência da assertiva Q19 (“Minha posição na empresa confere-me autoridade para dirigir minhas atividades de trabalho”), a análise da *Concentração do Poder* avalizou tanto o conceito de Bruno e Souza (2006, p. 13), de que o poder tradicional é exercido pelo estabelecimento e manutenção da autoridade, como o de Fleury (1996): a cultura organizacional burocrática presente no setor público reflete uma cultura tipicamente hierarquizada e com normas de autoridade bem definidas, que caracterizam organizações reconhecidamente estáveis.

No construto *Personalismo*, a preferência pela assertiva Q2 (“Na minha liderança as pessoas são envolvidas e motivadas mais pelo meu discurso e carisma”) evidencia, num primeiro plano, o conceito de Barros e Prates (1996), de que tal fator retrata o poder exercido com autoridade carismática e o magnetismo encontrado na pessoa do líder, seja pelo seu discurso ou pelas suas ligações com outras pessoas, e não através da sua especialização. E num segundo plano, a identificação, por Carbone (2000), de virtudes no comportamento do administrador público brasileiro, que favorecem a boa convivência e a mudança de padrões culturais nele enraizados: flexibilidade / mobilidade / mutabilidade / alta criatividade; boa convivência intercultural; e alegria, simpatia e festividade.

Ante a rejeição das três assertivas (Q3, Q12 e Q21) pelos respondentes, a presença do *Paternalismo* mostrou-se amenizada, pois apesar de avalizar o conceito de Barros e Prates (1996) de ser a combinação, em maior ou menor grau, da concentração de poder e do personalismo, também avalizou o de Guimarães (2000), ao atestar que, no setor público, o desafio se encontra na identificação da forma de como transformar uma estrutura burocrática e hierarquizada em uma organização flexível e empreendedora.

O mesmo ocorreu com a *Postura de Espectador*, quando os entrevistados, ao rejeitarem as três assertivas (Q4, Q13 e Q22), repeliram a concentração de poder e o paternalismo que a caracteriza, recusando o perfil de pessoa com pouca iniciativa, baixa capacidade de realização e transferência de responsabilidade das dificuldades para os líderes, conforme conceituado por Barros e Prates (1996). O que evidencia a presença, no setor público, do desafio de ruptura com o modelo tradicional de administração, pela

introdução de uma nova cultura de gestão, em inequívoco combate às seis características da cultura organizacional nele prevalecente, identificadas por Carbone (2000) como dificultadoras de processos de inovação nas organizações públicas: burocratismo, autoritarismo/centralização, aversão ao empreendedorismo, paternalismo, levar vantagem e reformismo.

No construto *Formalismo*, ao concordarem com a assertiva Q23, assumindo não seguir rigidamente as normas, e recusarem a Q5 e a Q14, os respondentes avalizaram o conceito Barros e Prates (1996) e Motta e Alcadipani (1999) de que o *Formalismo* é a aceitação das normas e regras, mas com a prática distorcida, pois apoiada por outros elementos culturais mais fortes e presentes no comportamento humano. Trata-se da divergência entre a conduta concreta e as normas prescritas. Da mesma forma, corroboraram o conceito de Barros e Prates (1996), de que as ações administrativas transitam apoiadas em um arcabouço cultural que as influencia, a ponto de caracterizar o estilo de gerenciamento da organização. Nesse processo, a cultura nacional é um componente, não determinante, mas importante na sua condução estratégica (BARROS; PRATES, 1996). E também, reforçaram este conceito de Pires e Macêdo (2006, p. 3): “a cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social”.

Quanto à *Impunidade*, ao discordarem das assertivas Q6 e Q24, e se alienarem em relação à Q15, os respondentes avalizaram o conceito de Bruno e Souza (2006, p. 13), de que a *Impunidade* é um fator relevante, já que pode ser o elo que fecha uma cadeia de valores culturais, dando-lhe uma realimentação crescente. O que, conseqüentemente, corrobora o conceito de Fleury (1990): 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 e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. E também o conceito de Hofstede (2005), de que a cultura organizacional sofre influência da sociedade onde está inserida, sendo resultado da mesma.

No construto *Lealdade Pessoal*, ao discordarem das três assertivas (Q7, Q16 e Q25), os respondentes revelaram reconhecer que tal valor – conceituado por Barros e

Prates (1996) como a contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo institucional, haja vista, no Brasil, a coesão social estar sujeita a uma ética pessoal que se manifesta pela lealdade às pessoas – foi ultrapassado, pois conforme detectado por Coutinho (2000), a perspectiva de administração com foco no cidadão como cliente trouxe esse desafio de mudança cultural, dada a mudança conceitual, abrindo-se um certo confronto entre a cultura tecnocrática e a cultura burocrática, com suas naturais variações entre sociedades.

Quanto ao *Evitar Conflito*, ao discordarem de todas as assertivas (Q8, Q17 e Q23), os indivíduos demonstraram confiança em si e na sua capacidade de liderança, endossando o conceito de Barros e Prates (1996) de que tal valor está mais presente no sentido liderado-líder, e que no sentido contrário, o líder costuma não temer a existência do conflito, já que é beneficiado pela estrutura da relação. Também endossaram o conceito de Campello e Oliveira (2004), de que a mudança de comportamento ocorre quando os indivíduos enxergam os resultados dos seus atos refletindo sobre eles, principalmente, quando conseguem estabelecer relações entre os eventos que levam ao sucesso ou ao fracasso. A busca pelos resultados está relacionada à forma como os membros da organização trabalham, os processos que utilizam ao colocar em prática as estratégias e os valores da organização.

Sobre o construto *Flexibilidade*, ao concordarem com todas as assertivas (Q9, Q18 e Q27), os respondentes avalizaram o conceito de Prates e Barros (1996), que enxergam tal valor como o processo de contornar uma dificuldade a despeito da lei e até mesmo contra ela, representando a capacidade de adaptação e de criatividade. Mas em especial, corroboraram o conceito de Seldin, Rainho e Caulliraux (2003), de que torna-se importante perceber os elementos da cultura de uma organização, para compreender as fragilidades e os fatores positivos em sua rotina, buscando qualidade e eficiência, já que a principal função de uma organização pública é prestar serviços de qualidade ao cidadão. E também o entendimento de Senge (2005), de que pessoas com um propósito comum aprendem a nutrir o senso de comprometimento com um grupo ou organização, compartilhando imagens do futuro que buscam criar, e princípios e práticas através dos quais esperam alcançá-las.

Dessa forma, ao final da análise dos dados levantados, partindo-se de sua inter-relação com o arcabouço conceitual que lhe deu suporte, fundamentado na perspectiva do modelo de cultura organizacional desenvolvido por Schein (2007), que a considera um fenômeno interno, pertencente à organização, caracterizando-a em si e por si mesma, por

desconsiderar a influência da cultura externa, observou-se a predominância do conceito de Morgan (1996), de que conforme se desenvolve um processo de diagnóstico, desenvolvem-se habilidades e competências que conduzem a uma forma de reflexão a respeito do objeto de estudo, através da qual se julga a natureza do caráter da vida organizacional. E em especial, prevaleceu o entendimento de Cavazotte, Moreno Júnior e Turano (2015), de que a influência da cultura nacional sobre a cultura da organização pública se faz presente, em razão de serem regulamentadas por órgãos públicos que estabelecem normas a serem cumpridas com o objetivo de que funcione de acordo com a sua missão.

5 CONCLUSÃO

Ao final deste estudo pautado no questionamento de como se configura a cultura organizacional do CEFET-MG, Campus I e Campus II, segundo a percepção de seus gestores das práticas de gestão, de forma a confirmar a sua cultura como específica de uma instituição pública federal de ensino, tendo como objetivo a descrição e a análise do comportamento desses gestores, concluiu-se pelo alcance de sua finalidade.

Partindo-se da visão dos gestores, pode-se inferir por uma caracterização da cultura organizacional da instituição pública pesquisada que mescla aspectos da cultura burocrática com aspectos da cultura tecnocrática, ou seja, tem-se a presença de fortes indícios de ruptura com a rigidez do modelo tradicional de administração, que vem amenizar, ainda que de forma tênue, as barreiras inibidoras e dificultadoras da implantação dos processos de inovação administrativa. Tal percepção decorre da reação dos gestores às assertivas do instrumento de pesquisa alicerçadas na cultura nacional.

Inicialmente, a reação aos construtos *Personalismo* e *Paternalismo* demonstrou uma tendência à intenção e interesse de transformar a atual estrutura burocrática e hierarquizada da organização pesquisada em uma estrutura flexível e empreendedora. Assim, evidenciou-se um movimento no sentido de assumir o desafio de romper com o modelo tradicional de administração, fomentando a introdução de uma nova cultura de gestão, a despeito do resultado do construto *Concentração de Poder* apontar, sutilmente, para a valorização da cultura tipicamente hierarquizada imposta pela burocracia, assentada em normas de autoridade bem definidas, que caracterizam as organizações reconhecidamente estáveis.

A tendência à ruptura, embora não absoluta, demonstrada pela rejeição dos gestores à *Concentração de Poder* e ao *Paternalismo* que caracterizam a administração burocrática, foi fortalecida pela reação às assertivas do construto *Postura de Espectador*, que, contrariamente, revelou profissionais conscientes de sua capacidade de iniciativa, realização e responsabilidade pelas tarefas, dispostos a combater as características da cultura da administração tradicional como o burocratismo, o autoritarismo ou centralização, a aversão ao empreendedorismo, o paternalismo, o reformismo e a prática de levar vantagem nas ações administrativas.

Por outro lado, observou-se a tendência ao *Formalismo*, ou seja, à prática distorcida das normas e regras, em razão de fortes elementos culturais presentes no comportamento

dos gestores, a ponto de caracterizarem o estilo de gerenciamento prevalecente na instituição CEFET-MG de Belo Horizonte. Elementos que contribuem para influir nos meandros de sua condução estratégica, ou seja, na condução das estratégias de gestão administrativa. Constatou-se, pois, uma forte influência da cultura nacional e local no âmbito da instituição educacional pesquisada, que, de certa forma, determina o *modus operandi* coletivo identificador do grupo de gestores, pela sua maneira de perceber, pensar, sentir e agir, influenciando na construção de significados por eles partilhados.

Constatou-se, também e curiosamente, que o fator *impunidade* causou preocupação aos respondentes, por terem ignorado a assertiva relativa às sanções e punições, que sugere a fuga das regras pela escolha de outra solução. Possivelmente, por abordar diretamente o sensível tema da “punição” no âmbito da própria *impunidade* – atualmente um tema recorrente no meio político e jurídico –, cuja relevância está ligada ao seu papel de elo final da cadeia de valores culturais, a propiciar-lhe uma retroalimentação crescente de caráter negativo.

Outra conclusão a que se chegou refere-se à *Lealdade Pessoal*, que levou os respondentes a discordarem de todas as assertivas, demonstrando que reconhecem esse valor como ultrapassado, especialmente no setor público cuja administração está focada no atendimento ao cidadão, gerando uma importante mudança cultural, pois advinda do salutar confronto entre a cultura tecnocrática e a burocrática, incluindo suas variações atreladas ao perfil da sociedade em tela.

Sobre o construto *Evitar Conflito*, concluiu-se que, ao discordarem de todas as assertivas, os gestores atestaram uma significativa mudança comportamental marcada pela confiança em si e em sua capacidade de liderança, demonstrando não temer conflitos, possivelmente motivados pelo benefício da posição de liderança. Outro aspecto importante em relação a esse fator cultural, é o do indivíduo ver refletido em si os resultados de seus atos, ou seja, assimilar o sucesso e o fracasso como consequência dos próprios atos. Enfim, entender que existe uma relação entre os resultados alcançados e a forma como colocou em prática as estratégias e os valores organizacionais.

Sobre a *flexibilidade*, observou-se que os gestores assimilam esse valor como uma via de controle das dificuldades a despeito da lei e até mesmo contra ela, pela criatividade e adaptação às circunstâncias. E que é a percepção da cultura da organização que gera a compreensão de suas fragilidades e a valorização de sua rotina, possibilitando-lhe exercer sua principal função de instituição pública prestadora de serviços de qualidade ao cidadão,

com competência e eficiência. E o mais importante: a percepção de que é o propósito organizacional comum de todos o elemento motivador do senso de comprometimento do grupo com a organização e com os princípios e práticas que, permitirão, no futuro, o alcance de seus objetivos.

A ausência da vertente qualitativa poderia ser considerada uma das limitações dessa pesquisa, pois poderia possibilitar um confronto com a vertente quantitativa, garantindo maior confiabilidade aos resultados alcançados. Possivelmente por tal motivo, na visão dos servidores entrevistados, a pesquisa não analisou o perfil cultural da instituição CEFET-MG. Neste sentido, tal limitação foi agravada pela ausência de validade externa, porque, apesar de ter sido realizada nos Campus I e II da sede da instituição localizada em Belo Horizonte, onde estão concentrados o maior número de servidores do Estado, não foram analisadas suas demais unidades. Dessa forma, não se pode dizer que a pesquisa investigou o CEFET-MG na totalidade de sua realidade cultural, pois não se sabe se no Interior ela é a mesma da Capital, o que impede que o resultado alcançado seja generalizado.

Outras limitações da pesquisa, estas relativas à vertente quantitativa, estão relacionadas à pesquisa de campo. Registra-se a dificuldade de natureza humana na captação dos gestores, pelo fato de alguns hesitarem em responder o questionário, receosos de terem seus nomes descobertos e revelados, razão de muitos terem se negado a participar do processo investigativo, e outros demonstrarem excesso de cuidado com o destino das informações e, por isso, se preocuparem em ter o sigilo garantido de alguma forma, apesar desta pesquisadora ter confeccionado uma urna na qual o entrevistado colocava o questionário imediatamente após o seu preenchimento. Tal resistência resultou em possível imprecisão dos resultados obtidos, dado que o número ideal para garantir uma amostra confiável, apesar de alcançado, poderia ter sido mais favorável: dos 200 gestores contatados apenas 145 devolveram o instrumento preenchido.

Outro possível fator limitante dos resultados, suscitado pela crítica de alguns gestores, refere-se ao fato de as assertivas do questionário não terem sido devidamente ajustadas à organização pesquisada, ou seja, à sua condição de instituição educacional pertencente ao setor público. Neste sentido, destaca-se que, apesar de originalmente criado para avaliar o perfil cultural de gestores de empresas do setor privado e ter sido validado por seus autores Bruno e Souza (2006) em pesquisa realizada numa empresa da área de consumo eletrônico, localizada no Pólo Industrial de Manaus (PIM), posteriormente, o instrumento de coleta de dados – questionário semiestruturado – utilizado no presente

estudo foi validado por Paula, Stefano, Andrade e Zambier (2011), em pesquisa realizada numa instituição pública.

Do lado oposto, tem-se os elementos facilitadores da pesquisa. Dentre eles: (i) o fácil acesso aos dois setores da instituição pesquisada – CEFET-MG; (ii) o fácil acesso aos gestores e seus e-mails, salas, escaninhos, todos localizados no Campus I – onde trabalha a pesquisadora – e no Campus II, anexo ao Campus I; (iii) a urna disponibilizada aos entrevistados para garantir o sigilo de suas identidades; e (iv) o tempo necessário de um mês – 1º a 30.06.2017 – para a circulação da pesquisadora entre as duas unidades da instituição, o que possibilitou o contato direto com os participantes da pesquisa em seus horários de trabalho, permitindo-lhe expor a cada um o seu objetivo e, ainda, esclarecer as suas dúvidas.

No plano teórico, a abordagem de conceitos envolvendo as subtemáticas: cultura, cultura organizacional, dimensões da cultura organizacional, disfunções da cultura organizacional, diagnóstico da cultura organizacional, cultura como desafio na organização pública, traços da cultura brasileira, mudança organizacional e construção de valores e atitudes, revelou a riqueza e a complexidade do tema pesquisado. Se de um lado, tais elementos temáticos delimitaram as margens do presente estudo, de outro, expandiram as margens da realização de novas pesquisas, ora sugeridas: (i) *Cultura organizacional no setor público: perfil cultural de uma instituição pública educacional* (ii) *A influência da cultura no diagnóstico de gestão organizacional no setor público* (iii) *A cultura nacional como elemento definidor do perfil de uma instituição pública educacional*; (iv) *Reflexos da cultura nacional na gestão de uma instituição pública educacional*; (v) *A cultura como elemento dificultador das mudanças organizacionais no setor público*; (vi) *Desafios impostos pela cultura no processo de diagnóstico organizacional em uma instituição pública*.

Mas em especial, propõe-se que uma pesquisa similar a esta seja realizada nas outras unidades do CEFET-MG localizadas em cidades do interior de Minas Gerais: Contagem (mesorregião metropolitana de Belo Horizonte); Araxá (mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba); Curvelo (mesorregião Central Mineira); Divinópolis (mesorregião do Oeste de Minas); Leopoldina (mesorregião da Zona da Mata); Nepomuceno (mesorregião da Zona da Mata); Timóteo (mesorregião do Vale do Rio Doce); e Varginha (mesorregião do Sul e Sudeste de Minas). Ocorre que, situadas em diferenciadas regiões do Estado, a gestão administrativa de cada uma delas sofre a

influência direta de uma cultura local específica, a despeito da unidade cultural caracterizada pelos fatores religioso e econômico que as interliga historicamente. É neste sentido que propõe-se a análise desses perfis de cultura organizacional, baseando-se no modelo de Hofstede (2005), que trata a cultura organizacional como algo que sofre influência do ambiente externo, ou seja, do local onde a organização está inserida, e não apenas a influência cultural de caráter interno que caracteriza o modelo de Schein (2007).

A sugestão dessa nova pesquisa tendo o CEFET-MG como objeto de estudo decorre, em especial, do fato de, na análise de resultados desta pesquisa quantitativa, terem sido percebidos fatores que diferenciam o tipo de gestão dos gestores técnico-administrativos do tipo de gestão dos gestores docentes: os Técnico Administrativos apresentaram maior *Postura de Expectador* e *Evitar Conflito*. Também houve diferenças significativas entre as duas unidades, o que podem ter sido agravadas pelo fato do Campus I ser a sede do poder administrativo do CEFET em Minas Gerais, corroborando para as diferenças encontradas entre as unidades: O Campus I apresentou maiores índices das dimensões *Impunidade*, *Lealdade Pessoal* e *Flexibilidade*. Em estudos futuros, essa diferenças entre gestores e suas funções e, também, entre as Unidades podem ser comparadas e melhor entendidas adotando-se as ferramentas necessárias como a reformulação do questionário e possível aplicação de entrevistas para aprofundamento da análise.

Cabe, portanto, um estudo aprofundado dessas variáveis, a partir da reformulação do instrumento de diagnóstico de cultura organizacional ora aplicado, direcionando suas questões ao ambiente do serviço público para melhor compreensão dos respondentes. E paralelamente, a inclusão da pesquisa qualitativa, que poderá possibilitar um melhor entendimento dos fatores que interferem no tipo de gestão de cada cargo conformador do escopo administrativo da instituição. Acredita-se que a entrevista possibilitará uma análise mais aprofundada, proporcionando um melhor entendimento do comportamento dos servidores técnico-administrativos e docentes que ocupam cargos de gestão.

Ao encerramento deste estudo, há que se ratificar a importância do tema pesquisado no âmbito da Ciência da Administração, no que se refere à necessidade de seu aprofundamento. Portanto, esta pesquisa não pode parar aqui. Muitas de suas variáveis podem e devem ser retomadas a partir dos questionamentos levantados, de forma a serem ampliadas e devidamente avaliadas no bojo de um dinamismo próprio da realidade organizacional sempre em permanente evolução.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, v. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANSZDNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ARGYRIS, C. *A integração indivíduo-organização*. Tradução de Márcio Contrim. São Paulo: Atlas, 1975.
- ARGYRIS, C. *Enfrentando desafios empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- AZEVEDO, J. R. *Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional*. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII, nov. 2006, Bauru-SP. *Anais...* Bauru: SIMPEP, 2006.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, v. 5, n. 3, 1984.
- BARNEY, J. 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, K. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGUE, S. T. *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2010.
- BEZERRA, K. A. C. *A Influência da Cultura Brasileira na Gestão de uma Pequena Empresa do Setor Turístico Brasileiro, Administrada por um Empreendedor Estrangeiro*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD. 2008.
- BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOGONI, R. T. *Mudanças e aprendizagem organizacional na gestão pública: um estudo de caso no Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP)*. 2008. Dissertação

(Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Faculdade de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí-SC, 2008.

BOURDON, Raymond. *Os métodos em sociologia*. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo: Ática, 1989.

BOYLE, R.; O'DONNELL, O. Understanding and managing organizational culture. *Institute of Public Administration*, p. 57-61, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. *Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania*. Brasília-DF: MEC, nov. 2004. Disponível em http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf. Acesso em 5 mar. 2017.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 ago. 1971. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm. Acesso em 10 fev. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Princípios práticos de administração pública. Comunicação à *Quarta Reunião Anual do Comitê de Especialistas em Administração Pública do Conselho Econômico e Social (ECOSOC) das Nações Unidas*, New York, abril 2005. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/works/smallpapers/9.principiosadmpublica.p.pdf>. Acesso em 12 fev. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 47, n. 1, janeiro-abril, mai. 1996.

BRUNO, L. F. C.; SOUSA, J. O. P. Cultura organizacional: como medi-la – um estudo de caso. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIV, 3 a 5 nov.

BRUYNE, P. *Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XI, 8 a 10 nov. 2004, Bauru-SP. *Anais...* Bauru-SP: SIMPEP, 2004.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, jul./set. 1991.

CANDIDO, T. E.; JUNQUEIRA, L. A. P. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. *Revista e Gestão*, Santos, v. 2, n. 1, p. 5-24, jan./mar. 2006.

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

CARBONE, P. P. - Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor. *RAP*, Rio de Janeiro 30(3): 93-102, MAI/JUN, 1996

- CASTRO, C. P. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO JÚNIOR, V. A.; TURANO, L. M. Cultura para aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre o setor público e privado. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1575-1578, nov./ dez. 2015.
- CHAVES, J. A. *Cultura organizacional e mudança: o caso de uma fundação de caráter educacional em Minas Gerais*. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-236.
- CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. Histórico, estrutura e verticalização. Disponível em <http://www.cefetmg.br/textoGeral/historia.html> . Acesso em 14 dez. 2016.
- COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual, *Revista do Serviço Público*, a. 51, n. 3, p. 40-73, jul-set 2000.
- CRUZ, C. L. C.; SANTOS, I. M. Diagnóstico de cultura organizacional. *RAMS – Revista Acadêmica São Marcos*, Alvorada, a. 3, n.1, p. 79-102, jan./jun. 2013.
- CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: EDUSC, 1999.
- DIAS, J. H; PARAÍSO, I. O sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública portuguesa: efeitos de sua prática no contrato psicológico dos colaboradores. *Interações*, n. 20, p. 101-132, 2011.
- EFRON, B. E TIBSHIRANI, R. J. *An introduction to the bootstrap*. London: Chapman & Hall, 1993.
- EDVINSSON, L.; MICHAEL S. *Intellectual capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Piatkus, 1997.
- FÁVERO, L. *Coesão e coerência textuais*. São Paulo: Ática, 1991.
- FEIJÓ, V.; FRANDOLOSO, P.; GOMEZ, L.; GONÇALVES, M. Gestão de design e storytelling: uma introdução à relação entre narrativas e experiências de marca na construção da cultura organizacional. *NAMID/UFPA*, a. XII, n. 09, p. 57-72, set. 2016.
- FERREIRA, M. K. B. As novas configurações da gestão pública: comunicação, conhecimento e pessoas. FÓRUM DA DIVERSIDADE E IGUALDADE: CULTURA, EDUCAÇÃO E MÍDIA, 17 a 20 abril 2007, Bauru-SP. *Anais...* Bauru-SP: FAAC/Unesp, SESC, SMC, 2007.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 24, n. 1, 1996.

- FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, p. 39-50, 1981.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.
- GUNS, B. *A organização que aprende rápido: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura, 1998.
- HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- HAIR JR; J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks-CA: Sage Publications, 2014.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.
- HOFSTEDE, G. J. *Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance*. London: Harper Collins, 2005.
- HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. *Nonparametric statistical methods*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- JAIME JÚNIOR, P. Etnografia, antropologia e o universo organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, v. 30, n. 6, p. 105-21, nov./dez. 1996.
- KAISER, H. F. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, v. 23, n. 3, p. 187-200, 1958.
- KETS DE VRIES, M.; BALAZS, K. Transforming the mind-set of organization. *Administration and Society*, v. 30, n. 6, Jan. 1999.
- KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, p. 33-42, jan./fev.1955.

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LARAIA, R. B. Antecedentes históricos do conceito de cultura. In: LARAIA, R. B. *Cultura – um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- LEVIN, J. *Estatística aplicada a ciências humanas*. São Paulo: Harbra, 1985. 392 p.
- LOURENÇO, M. L.; MOISSA, E.; VENDRAMIN, M. E.; DARIO, V. C.; SILVA, A. M. T.; ROGGE, J. F. N.; Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005-2014. *Revista Unifama – Faculdade Metropolitana de Maringá*, v. 15, n. 1, p. 47-68, 2016.
- LUYTEN, J. M. *Sistemas de comunicação popular*. São Paulo: Ática, 1988.
- MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002.
- MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. R. A administração pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006.
- MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Curitiba: Universidade Tecnológica do Paraná; Brasília: Portal do Ministério da Educação, 2012. Disponível em <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/lilianvismara/be16c-bioestatistica/a-elaboracao-de-questionarios-na-pesquisa-quantitativa> . Acesso em 20 jan. 2017.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO – CNEG, II, 2004, Niterói. *Anais...* Niterói: LATEC-UFF, 2004.
- MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *RAP – Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MENDES, R. G.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, mai./jun. 2010.

MINGOTI, S. A. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG. 2007.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. P. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. *RAE – Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, v. 53, n. 1, jan/fev. 2013.

MOTTA, F. C. P; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

NASCIMENTO, A. S.; RASQUINHO, G. R.; AQUINO, L.; SILVA, W. R. B. Fusão empresarial: o desafio do gestor no processo de unificação da cultura organizacional. *Revista da Administração*, v. 3, n. 4, p. 63-80, dez. 2015.

NUNNALLY, J. E.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. McGraw-Hill: New York. 1994.

NUNES, T. S. *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho*. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

OLIVEIRA, M. A. M. O. *A reforma do ensino profissional: desmantelamento da educação de qualidade ministrada pelos CEFETs*. 2001. Relatório de Pesquisa (Pós-Doutorado em Administração e Políticas Públicas em Educação), Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII, 6 a 8 nov. 2006, Bauru-SP. *Anais...* Bauru-SP: SIMPEP, 2006. Acesso em 25 mar. 2017.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1998.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016.

PASCHINI, S. *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio – a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMBIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão e Regionalidade*, v. 27, n. 81, set./dez. 2011.

PICKINA, T. A. M. *Cultura organizacional: contexto de mudança organizacional*. 2008. 67 f. Monografia (Especialização em Programas e Projetos Educacionais) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PINTO SILVA, L.; FADUL, E. M. C. A percepção dos gestores estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: o Gespública. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 3, n. 2, p. 257-278, abr./jun. 2011.

PINTO SILVA, L.; FADUL, E. M. C. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, 2010.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. *RAP – Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 33, p. 679-705, 2010.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP – Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. Texto 7. Disponível em: <https://mbafaveni.files.wordpress.com/2012/06/texto-07-o-estilo-brasileiro-de-administrar-prates-e-barros1.pdf>. Acesso em 2 jul. 2017.

ROBBINS, S. P. Mudança organizacional e administração do estresse. In: *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 421-446.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RORATO, R.; DIAS, E. D. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira, *Revista da Administração*, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351, set./dez. 2011

RUPPEL, D. *A influência da cultura organizacional no processo de administração estratégica de instituições de ensino superior sob a perspectiva de seus gestores estratégicos*. 2005. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR, Curitiba, 2005.

- SANCHEZ, G. *PLS path modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.
- SANTOS, Izequias Estevam dos. *Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus. 2001.
- SANTOS FILHO, J. Camilo dos. Pesquisa quantitativa *versus* pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. In: SANTOS FILHO, J. Camilo dos; GAMBOA, Silvio Sánchez. *Pesquisa educacional: quantidade-qualidade*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p.13-59.
- SANTOS JÚNIOR, A. B.; BISPO, F. C. S.; MOURA, L. S. A gestão da aprendizagem nas organizações. SEGET – SIMPÓSIO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO, IV, 22, 23 e 24 out. 2007, Resende-RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. H. Afinal, o que é cultura corporativa? In: *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Tradução de Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- SCHELLING, V. *A presença do povo na cultura brasileira: ensaio sobre o pensamento de Mário de Andrade e Paulo Freire*. Campinas: Editora UNICAMP, 1990.
- SCHLESINGER, C. C. B.; REIS, D. R.; SILVA, H. F. N.; CARVALHO, H. G.; DE SUS, J. A. L.; FERRARI, J. V.; SKROBOT, L. C.; XAVIER, S. A. P. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP: Curitiba, 2008.
- SELDIN, R.; RAINHO, M. A. F.; CAULLIRAUX, H. M. O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão: uma abordagem sobre resistência a mudanças. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, VI, 2003, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: SIMPOI, 2003.
- SENGE, P. *Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação*. Tradução de Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science*, v. 28, p. 339-358, set. 1983.
- SIMÃO, S. H. R. *Gestão do conhecimento nas instituições educacionais*. Disponível em http://lantec.fae.unicamp.br/lantec/pt/tvdi_portugues/sylvia.pdf . Acesso em 17 fev. 2017.
- SILVA, M. G. V.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Inovação nas organizações públicas: análise das ações premiadas pela Enap. CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, I, 8 a 9 de dez. 2016, Curitiba. *Anais...* Brasília: Fundação Capes – Ministério da Educação, 2016.

Disponível em <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41175.pdf> . Acesso em 10 nov. 2016.

SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, jul./ago. 2010.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F. ALBUQUERQUE, L. G. Diagnóstico de cultura organizacional: uma aplicação do modelo de valores competitivos em restaurantes de Natal/RN. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 15 a 17 nov. 2009, Curitiba. *Anais...* Curitiba: EnGPR, 2009.

SILVA, A. Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem. São Paulo: Global, 2000.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing – grounded theory*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

TAVARES, F. M. M. Três Variantes do personalismo na política da América Hispânica: o caudilhismo, o bolivarianismo e o populismo como expressões de afirmação regional. *Cadernos PROLAM/USP*, São Paulo: USP, v. 1, a. 10, p. 36-50, 2011.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y-M.; LAURO, C. *PLS path modeling. Computational Statistics & Data Analysis*, v. 8, n. 1, p. 159-205, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI [Delors, J. et al.]. *Educação: um tesouro a descobrir*. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC UNESCO, 1999.

VERGARA, S. C. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. Editorial: Perspectives on partial least squares. In: VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. (Eds.) *Handbooks of computational Statistics: concepts, methods and applications*. Berlin: Heidelberg, Springer-Verlag, 2010. p. 1-20.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, C. C. *Modelo de arquitetura da cultura organizacional: marco – as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano*. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia - UFSC, Santa Catarina, 2000.

GLOSSÁRIO

P-valor: É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

D.P. – Desvio Padrão – É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

E.P. - Erro Padrão – O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

CF - Cargas fatoriais – Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.

Com. – Comunalidade – Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

AVE - Variância Média Extraída – Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

AC - Alfa de Cronbach – Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

Confiabilidade Composta (CC) – É a medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

Dim. – Dimensionalidade – Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança – É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

APÊNDICE

1 Questionário

Objetivo

O objetivo desta pesquisa é medir a sua percepção no que diz respeito à Cultura Organizacional no CEFET-MG

Instruções

A pesquisa apresenta algumas afirmações, as quais você deve ler com bastante atenção. Em seguida, responda apenas a uma das alternativas possíveis de resposta, a saber:

CONCORDO PLENAMENTE (CP) – Você concorda totalmente com que a afirmativa retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

INCLINADO A CONCORDAR (IC) – Você tende a concordar com que a afirmativa retrata a realidade de seu ambiente de trabalho.

INCLINADO A DISCORDAR (ID) – Você discorda parcialmente com que a afirmativa retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

DISCORDO PLENAMENTE (DP) – Você discorda totalmente com que a afirmativa retrata a realidade do seu ambiente de trabalho

Observações

- . Não existe resposta certa ou errada, o importante é saber o que você pensa sobre cada afirmação apresentada.
- . Marque somente uma resposta para cada asserção.
- . Certifique-se de ter respondido todas as 27 asserções.
- . Caso você tenha dúvidas antes ou durante o preenchimento deste instrumento, consulte o administrador do mesmo.

Ana Paula Ferraz – CEFET – Campus I - ramal 000 - Celular: 0000-0000

Dados dos Servidores

Assinale com um “X”, marcando somente uma alternativa.

1 - Sexo:

Masculino Feminino

2 - Faixa de idade:

de 26 a 30 anos de 31 a 35 anos
 de 36 a 40 anos de 41 a 45 anos de 46 a 50 anos
 acima de 50 anos

3 – Função na instituição

Técnico Administrativo
 Técnico Administrativo com função gratificada ou cargo de direção
 Docente
 Docente com função gratificada ou cargo de direção

Forma de Ingresso na Instituição: Concurso Outros :

4 - Tempo de trabalho na Instituição

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos De 16 a 20 anos Mais de 20 anos

5 - Escolaridade

Ensino Fundamental Ensino Médio ou Técnico
 Superior Especialização Mestrado Doutorado

2 Instrumento de medição da cultura organizacional

	Concordo plenamente	Inclinado a concordar	Inclinado a discordar	Discordo plenamente
1. A minha autoridade como dirigente é baseada no poder da hierarquia-subordinação.				
2. Na minha liderança as pessoas são envolvidas e motivadas mais pelo meu discurso e carisma.				
3. Eu exerço a autoridade impondo a hierarquia da organização, cabe ao subordinado obedecer.				
4. Exerço o meu trabalho sem liberdade de ação e autonomia.				
5. Eu exerço autoridade baseada em normas internas, sem cumpri-las integralmente.				
6. Existe a determinação de sanções e punições para aqueles que não colaborarem, mas deixo pra lá, procuro uma desculpa.				
7. Exerço minha autoridade dando maior importância ao grupo do que à empresa como um sistema maior.				
8. Em reunião de dirigentes, tenho baixa motivação, porque não tenho poder de decisão.				
9. Numa prática de reorganização da empresa, tenho grande capacidade de aprendizagem e adaptação ao novo.				
10. Exerço minha autoridade determinando sanções e punições para aqueles que não obedecem.				
11. Exerço autoridade porque tenho ligações com pessoas importantes e influentes na empresa.				
12. Se minha autoridade não for respeitada, o rebelde pode ser excluído da empresa.				
13. No setor o ambiente é de baixo senso crítico e de grande dependência dos líderes.				
14. Existem situações em que as normas não estão sendo cumpridas, às vezes pelo meu superior, às vezes por mim.				
15. Eu posso determinar sanções e punições, mas procuro fugir das regras e tentar outra solução.				
16. Eu considero a pessoa líder do grupo de trabalho mais importante que a empresa.				
17. Eu exerço a liderança sem muito questionamento, porque não tenho poder de decisão.				
18. A minha gestão é flexível com relação à cooperação entre setores.				
19. Minha posição na empresa confere-me autoridade para dirigir minhas atividades de trabalho.				

20. Exerço autoridade porque tenho acesso a informações que são importantes para outros.				
21. Eu me posiciono frente aos subordinados como um pai, cabe a eles obedecer.				
22. Tenho baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação, porque recebo ordens dos superiores.				
23. Às vezes ocorrem situações em que as normas são cumpridas apenas parcialmente.				
24. Eu posso determinar sanções e punições para aqueles que não colaboram, mas deixo pra lá porque são meus amigos.				
25. É mais importante a confiança depositada na figura do líder do grupo do que na empresa.				
26. Exerço minha liderança com passividade e pouca iniciativa, porque não sou estimulado a ser um líder.				
27. A minha gestão é flexível com relação ao atendimento das demandas do cargo.				

Caso você deseje, utilize este espaço para realizar qualquer comentário: (você também pode digitar e imprimir o seu comentário, grampeando o mesmo nesse questionário)

Agradecemos a atenção dispensada.
Esta pesquisa é importante para que se possa conhecer melhor a cultura organizacional do CEFET-MG.