

# *Cultura Organizacional e Decisões Estratégicas: Um estudo de caso do Instituto Federal Fluminense*

*Marcos Antonio Cruz Moreira*

*Joyce Gonçalves Altaf*

*Débora Vargas Ferreira Costa*

*Irene Raguenet Troccoli*

---

**RESUMO:** O presente trabalho possui como objetivo avaliar a influência que a cultura organizacional tem sobre decisões estratégicas, a partir de um estudo de caso. Analisa-se a decisão estratégica do Instituto Federal Fluminense, ao escolher entre dois modelos possíveis que se apresentavam para a autarquia no período 2004-2008. Para isso, são abordados os conceitos de mensuração da cultura organizacional, aspectos da cultura organizacional em instituições públicas e em instituições acadêmicas. Foi utilizada a Análise Fatorial no ambiente estatístico R para tratar dados coletados em questionários formatados na escala de Likert. Como resultado, concluímos que os construtos originais RC (provincianismo) e SB (benefícios colaterais) ficaram bem representados após a análise e se caracterizam como variáveis latentes a serem consideradas como influentes no processo de decisão estratégica estudado neste trabalho.

---

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional. Instituições públicas. Decisões estratégicas.

---

**ABSTRACT:** This work aims to evaluate the influence that the organizational culture has on strategic decisions, based on a case study. It analyzes the strategic decision of the Federal Institute Fluminense, when choosing between two possible models presented to the council between 2004-2008. For this, the measurement concepts of organizational culture, aspects of organizational culture in public institutions and academic institutions are covered. Factorial analysis was used in the statistical environment R to process data collected in questionnaires formatted in Likert scale. As a result, we conclude that the original constructs RC (provincialism) and SB (side benefits) were well represented after analysis and characterized as latent variables to be considered as influential in strategic decision process studied in this work.

---

**KEYWORDS:** Organizational culture. Government agencies. Strategic decisions.

Recebido em: 11/08/2015

Aprovado em: 09/05/2016

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

## 1 INTRODUÇÃO

No período estudado, que compreende o final do primeiro mandato e o segundo mandato do presidente Lula, a Rede Federal de Educação Tecnológica passou por uma fase de expansão em relação à política de estado vigente nos anos anteriores, na qual a expansão foi mínima (PACHECO *et al.*, 2010). O cenário dos anos anteriores foi caracterizado pelas perspectivas de que a oferta de ensino técnico – historicamente o grande produto das Escolas Técnicas – ficasse a cargo dos Estados da federação, pela efetiva proibição legal da possibilidade de implantação de novas escolas e por todo o reordenamento institucional com vistas à reforma em linhas liberalizantes do Estado Brasileiro. Por esta razão, a retomada do papel do Estado como indutor do desenvolvimento e a implantação de políticas sociais significou um período de descompressão, em que novas perspectivas se apresentavam às instituições.

Diante desse cenário, o objetivo deste trabalho é avaliar, especificamente, o papel que a cultura organizacional representou na decisão quanto os possíveis arranjos de ordenamento institucional em termos de dois modelos alternativos, quais sejam: o modelo de Universidade Tecnológica (UT), que teve como construção arquetípica a transformação do CEFET Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela lei 11.184/2005, e por outro lado, o modelo de Instituto Federal (IF), efetivamente imposto à quase totalidade da rede pela Lei 11.892/2008.

A primeira questão que se apresenta efetivamente, nesta discussão, é se existia essa possibilidade de escolha. A historiografia oficial é muito objetiva em expor esta questão: “Ao relacionar, no art 1º, a constituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, esta

lei singularizou a UTFPR procurando demonstrar que apenas ela integrará a Rede. Do contrário, o legislador utilizaria a identificação Universidades Tecnológicas, no plural, como o fez ao se referir aos “Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”. Da mesma forma, assim procedeu ao identificar os dois CEFETs que não aderiram aos institutos, ficando claro que não existirão outros.” (SILVA, 2009).

Não se deve desprezar o raciocínio puramente pragmático dos dirigentes de seguir o modelo ‘mais recomendado’, na ocasião, pelo Governo Federal, pois o fato de alguns CEFETs tradicionais (MG e Celso Suckow, além da própria UTFPR) terem insistido no modelo UT sugere que existem aspectos de Cultura Organizacional que influenciaram esta decisão estratégica e que merecem ser investigados.

Uma apreciação crítica do trecho citado anteriormente deve destacar que a lei não impede a existência da questão, mas expressa a vitória de um dos lados, afinal a história – e suas eventuais revisões - é escrita pelos vencedores. Também deve ser ressaltado que a história da rede contempla disputa de projetos hegemônicos (CAMPELLO, 2007). Para citar as tensões mais clássicas, podemos apontar as existentes entre ensino propedêutico e ensino técnico e entre ensino técnico de nível médio e ensino técnico de nível superior. Outro aspecto que é necessário enfatizar, neste momento, é que a diferenciação dos modelos se dá no âmbito mais ou menos auto atribuído de missão institucional, expressa nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e não nas prerrogativas legais, do ponto de vista do Direito Administrativo, de autarquias subordinadas ao Ministério da Educação. Finalmente, investigar o papel que a Cultura Organizacional tem nestas decisões. De forma alguma a decisão neste contexto é neutra, objetiva, ou puramente

pragmática. Trata-se do resultado de um processo histórico (JACOMETTI, 2012) assim como de perspectivas pessoais-profissionais dos atores envolvidos enquanto membros – não necessariamente gestores – da instituição (SILVA; VERGARA, 2003). A influência deste processo histórico, expectativas e valores dos *stakeholders* justificam a investigação sob o ponto de vista da cultura organizacional.

Assim, visando atingir o objetivo apresentado o presente estudo está dividido em cinco partes, além desta introdução: referencial teórico, metodologia, estudo de caso, resultados da pesquisa, conclusão, com sugestões para futuros estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ser humano está ligado ao social, ou seja, está intimamente relacionado ao meio ao qual pertence. Logo torna-se “inato” ao homem participar de grupos sociais. Macêdo (2002) considera que é através desta relação com um grupo social que o indivíduo será apresentado à comunidade, assim como à vida social e assim passará a fazer parte daquela cultura.

Ao enriquecer o conceito trazido por Schein em sua obra de 1986, Fleury (1989) propõe a seguinte definição:

cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Para Schein (2009) cultura é o termo utilizado pelos antropólogos para referir-se

aos rituais e costumes que as sociedades desenvolvem no curso da história, todavia nos últimos tempos tem sido utilizada por gerentes e pesquisadores organizacionais para se referirem ao clima, assim como também, às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com as pessoas.

Na visão de Motta e Caldas (2007) a cultura é a forma pela qual um grupo satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais ou ainda a cultura poderá ser uma adaptação, ou seja, é a forma pela qual a comunidade determina seu perfil em relação à necessidade de adaptação ao meio ambiente. Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente, de forma que essas combinações apresentem-se na forma de símbolos que irão dar significado a uma cultura e, portanto, a uma comunidade.

Complementando os conceitos até então apresentados, Macêdo (2002) entende por cultura um conjunto complexo do que constitui a vida em comum nos grupos sociais. De forma que seria um conjunto de modos de pensar, de sentir, e de agir consideravelmente formalizados de modo a integrar um determinado grupo e expressar suas características dominantes.

Macêdo (2002) ainda continua dizendo que a cultura é fixada pelo homem através de um processo de aculturação, a partir do qual se fixam os valores do grupo ou sociedade ao qual se faz parte.

Já na visão de Motta (1996), cultura “designa, classifica, liga e organiza”, além de desenvolver os princípios de classificação que possibilitam ordenar a sociedade em grupos diferenciados, além de destacar a influência da cultura na defesa de interesses e convicções das pessoas no grupo ao qual está inserida.

Segundo Cavalcanti *et al* (2009) torna-se necessária a observação da cultura

organizacional para que sejam compreendidos os valores e as lógicas que, de forma consciente ou inconsciente, dão sentido às estratégias, às práticas e o comportamento das pessoas no momento da construção da sua realidade organizacional.

De acordo com Mascarenhas (2008), na década de 1970, um grupo de pesquisadores começou a analisar que não seria possível compreender as dinâmicas organizacionais se não se estudasse as organizações como “instâncias caracterizadas por práticas culturais”. De tal forma que o autor considera que o conceito de cultura organizacional consolidou-se nas décadas de 1980 e 1990.

Schein (2009) esclarece que precisamos identificar as questões que os grupos enfrentam desde o momento de sua origem, passando pela maturidade e chegando ao declínio. Para o autor, embora possa parecer difícil estudar as origens e as funções culturais nas unidades étnicas, cuja história poderá se perder na antiguidade, não é impossível estudar esses assuntos em grupos, organizações ou ocupações, visto que possuem a história e sua evolução disponíveis.

Para atingir os objetivos almejados neste trabalho, é fundamental a análise de três aspectos referentes à Cultura Organizacional. O primeiro ponto, sob um ponto de vista mais amplo, investiga a forma com que esta influencia ou determina as decisões estratégicas de uma organização. O segundo ponto aborda como a cultura organizacional se apresenta em organizações públicas, mais especificamente em instituições públicas de ensino e pesquisa. E finalmente o terceiro ponto que se refere à análise dos instrumentos de mensuração do construto Cultura Organizacional.

## 2.1 O construto Cultura Organizacional e sua mensuração

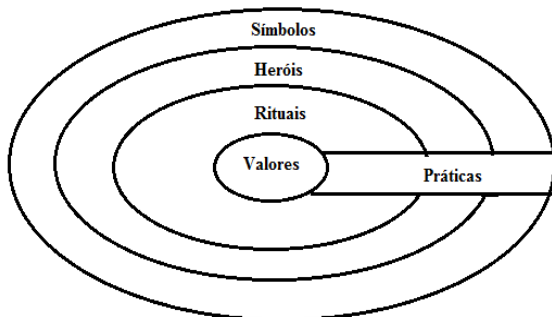
A definição em termos acadêmicos do que seria Cultura Organizacional se dá a partir de trabalhos iniciais de Hofstede *et al.* (1990) e Schein (1990). Hofstede *et al.* (1990) afirmam que cultura organizacional consiste por si só em um construto. Definimos construto como uma denominação abstrata, intencional, empregada nas Ciências Sociais Aplicadas, construída visando referenciar objetos teoricamente e relacioná-los a outros dados e permitir mensurações. Uma definição próxima estabelece construto como uma variável latente, correspondente a uma entidade não observável, que se supõe estar subjacente às entidades observáveis (DUNN *et al.*, 1994). Não obstante, em trabalhos anteriores o conceito de Cultura Organizacional já era tratado sob o ponto de vista de Cultura Corporativa e sua influência no desempenho organizacional (DEAL e KENNEDY, 1982 apud ABU-JARAD *et al.*, 2010).

Apesar de ainda serem discutidos na literatura aspectos teóricos tais como o caráter único ou múltiplo da cultura de uma organização, como a existência de subculturas, ou se a cultura é um atributo da organização ou é a própria organização (SANTOS e GONÇALVES, 2010), existe um razoável consenso em torno da definição elaborada por Schein (1990, p. 111) que propõe que se trata de um conjunto de

- (a) pressupostos básicos, (b) criados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, (c) na medida em que este aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, (d) que têm funcionado

suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto(e) são ensinados aos novos membros como (f) a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a estes problemas.

A mensuração da cultura organizacional depende das formas com que ela se manifesta. Neste sentido, o modelo em camadas proposto por Hofstede (1990) e reproduzido na Figura 1 abaixo parece bastante adequado.



**Figura 1.** Manifestações da Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de HOFSTEDE *et al.* (1990)

Neste modelo, por símbolos entendem-se palavras, gestos, imagens, objetos com significado especial. Por heróis, personalidades reais ou fictícias que representam de forma arquetípica o comportamento esperado de membros da organização. Rituais são atividades coletivas, tecnicamente dispensáveis, mas socialmente essenciais. O núcleo da cultura organizacional é formado por valores, sentimentos difusos do que é bom ou ruim, que não podem ser observados explicitamente, mas se manifestam em alternativas de comportamento. Este modelo, assim como um modelo bastante próximo proposto por Schein (1990) tem

servido de base – embora não de modo exclusivo a diversas ferramentas de mensuração (FERREIRA, *et al.*, 2002), (PEREIRA *et al.*, 2013).

Handy (1980) associa categorias culturais de organizações com os deuses gregos. Esta categorização considera como os canais de poder se refletem nas organizações (RUSSO *et al.*, 2012). Handy partiu do trabalho de Harrison (1972) que analisou como a ideologia organizacional influencia o comportamento dos funcionários.

Quinn e Cameron (1993) desenvolvem um modelo de quatro quadrantes, e investigam sua relação com o ciclo de vida e eficácia organizacional. Os quadrantes se caracterizam como objetivos racionais, sistemas abertos, relações humanas e processos internos. Cada quadrante é demarcado por eixo de maior controle a maior flexibilidade combinado com eixo de foco mais interno a foco mais externo (QUINN; CAMERON, 1993).

## 2.2 Cultura Organizacional e Instituições Públicas

Para Macêdo (2002), as organizações exercem forte influência nas condutas das pessoas que nelas estão inseridas. A adaptação a essas culturas impostas pelas empresas se dá pela transmissão de conteúdos que se baseiam em objetivos fundamentais da organização, assim como também, às responsabilidades das pessoas, e ainda aos padrões de comportamento que são necessários para um bom desempenho a fim de alcançar o objetivo maior da organização. Além de manter as regras e os princípios que tangem a identidade da empresa.

O início das pesquisas em Administração sobre cultura organizacional, mais precisamente na forma de cultura corporativa tem origens bem estabelecidas



no setor privado, de ampla concorrência, motivada pelo sucesso das grandes empresas corporativas japonesas nas décadas de 1970 e 1980 (RUSSO *et al.*, 2012). Neste contexto, foi interpretada como a explicação para a diferença de produtividade entre empresas americanas e japonesas (DENISON e MISHRA, 1995; PETERS e WATERMAN, 1982, apud AMAH *et al.*, 2013). Embora no início estes trabalhos focalizassem a lucratividade como medida de sucesso de uma organização (DOYLE, 1994), a expansão das teorias, ou “modismos gerenciais”, para usar uma expressão elaborada por Tomei (2000), fez com que outros fatores como a adaptabilidade ao mercado global, adaptabilidade a mudanças no ambiente empresarial (AMAH, 2013) e capacidade de lidar com inovações (JANKAL, 2014) passassem a ser usados na mensuração do sucesso organizacional.

A extensão do conceito e pesquisas no âmbito da Administração Pública são mais recentes, embora já em 1981 a questão tenha sido abordada por Whorton e Worthley, que apontam um “paradoxo ambiental” que afeta a cultura organizacional no setor público. Este paradoxo é exposto nos seguintes termos: os administradores públicos são dotados de recursos e autonomia expressivos, mas ao mesmo tempo estão sujeitos a um intrincado conjunto de normas destinadas a controlar seu comportamento.

Alguns autores, como Rorato e Dias (2011), Santos e Gonçalves (2011) e Rizzati (2002) apresentam estudos relevantes sobre o construto Cultura Organizacional com enfoque nas organizações públicas. Rorato e Dias analisam a cultura de um departamento acadêmico da Universidade Federal de Santa Maria, sob o ponto de vista da tipologia de Handy (1994). Santos e Gonçalves (2011) investigaram setor público de saúde e ensino,

em Portugal, mas seu trabalho não apontou diferenças em relação ao setor privado.

No Brasil, Silva e Vergara (2003) investigaram dentre outras empresas um órgão de fiscalização da administração pública municipal, porém, como no trabalho anteriormente citado, não se notou diferenças significativas entre os setores público e privado, embora deva ser ressaltado que nenhum dos dois trabalhos tinha o propósito de um estudo comparativo. O trabalho de Silva e Vergara, especificamente investiga a questão da adaptação individual a um cenário de mudanças e conclui que a reação não é necessariamente de resistência, podendo assumir um viés positivo de ressignificação do papel do indivíduo na organização.

Pires e Macedo (2006, *apud* RORATO e DIAS, 2011) fizeram trabalho sobre a cultura das organizações públicas tendo em vista a qualidade e eficiência da gestão, concluindo pela predominância do caráter puramente burocrático e, sob o ponto de vista do presente trabalho, desinteressante. Silva e Fadul (2011) investigaram uma organização pública da administração direta no Estado da Bahia, submetida ao processo de reforma da administração nos anos 1990.

Neste trabalho, o que se destaca é a instrumentalização das tentativas se introduzir uma “cultura gerencial”, em voga naquele momento em uma organização burocratizada. Mais pertinente, para a presente pesquisa é o trabalho de Rizzati (2002) sobre as Universidades Federais, embora este chame a atenção para a distinção entre Cultura Organizacional - que tem implicações em termos de estratégia organizacional, objeto do nosso estudo e Clima Organizacional, que descreve “comportamento organizacional, enquanto identificação dos aspectos que mais

influenciam na percepção dos problemas institucionais”.

### 2.3 Cultura Organizacional e Decisões Estratégicas

Existe uma vasta literatura sobre o assunto. Donato (1996) investiga o caso de um banco de desenvolvimento regional. Nele identifica o papel dos líderes, dos processos de interação social e fatores ambientais (subculturas, conflitos de interesse) no processo de decisão. Castro e Silva (2012) analisam os aspectos que determinam a existência ou ausência de complementaridades entre a cultura organizacional e a orientação estratégica, em um estudo de caso desenvolvido em uma empresa do setor alimentício. Conclui entre outras coisas, pela existência de uma defasagem entre cultura organizacional e orientação estratégica que nos parece natural e previsível para uma organização do setor privado em um cenário de mudanças, mas não se adequa a uma organização pública. Esta falta de adequação decorre explicitamente da autonomia descrita por Whorton, que no objeto do nosso estudo foi até maior, visto estar inserida em um contexto de recuperação da atividade estatal.

No caso específico das organizações públicas, o conceito de resposta ambiental desenvolvido por Weick (1969,1979 *apud* Johnston, 2011) nos parece mais adequado. Esta adequação é ressaltada considerando as imposições normativas sobre seu funcionamento e a menor flexibilidade que as organizações públicas têm, quando comparadas com as organizações privadas. As possibilidades estratégicas que se apresentam às organizações públicas são eventuais, resultantes de modificações na sua institucionalidade que ocorrem em função de processos políticos extrovertidos. Por exemplo, os ciclos de desestatização e

desregulamentação iniciados nos anos 1990 e de retomada do papel estatal a partir de 2002, ilustram bem o cenário de mudança episódica, delineado por Weick e Quinn (1999).

## 3 ESTUDO DE CASO: CEFET Campos

Fleury (1989) relata que muitas de suas pesquisas sobre cultura organizacional têm como base um estudo de caso, uma vez que o grande foco deste tema é a realidade das organizações, visto que as culturas são únicas e específicas a uma determinada organização.

A criação da instituição remete ao ano de 1909, por ocasião da criação de Escolas de Aprendizes e Artífices nas capitais de cada Estado, “Excepcionalmente, a do Estado do Rio de Janeiro seria instalada em Campos, cidade do Norte Fluminense, em janeiro de 1910... e desde esse tempo, assumiu importância significativa para a região” (CEFET CAMPOS, 2007, p.28). Em 1942 a Lei Orgânica do Ensino Industrial, no contexto da “Reforma Capanema”, as Escolas de Aprendizes Artífices passam à denominação de Escolas Técnicas Industriais.

Em 1959, estas instituições passam a dispor de autonomia financeira, administrativa e personalidade jurídica própria. Em 1993 foi implantada, dentro do Programa de Expansão do Ensino Técnico (PROTEC) a primeira – e única, durante os quinze anos subsequentes – Unidade de Ensino Descentralizada, em Macaé.

Em 1999, passa pela transformação de Escola Técnica em Centro Federal de Educação Tecnológica. Implanta a partir de 2000, Cursos Superiores de Tecnologia com o perfil da indústria. Também em 2000 recebe permissão de implantar cursos de licenciaturas em áreas de conhecimento em que a tecnologia tivesse uma participação

decisiva. A partir de 2005, oferece primeiro curso de bacharelado – Engenharia de Controle e Automação – e o programa de Pós-graduação *stricto sensu*, o Programa de Pós-graduação em Engenharia Ambiental, atendendo a Campos dos Goytacazes e Macaé (CEFET CAMPOS, 2007).

Por ocasião da transformação em Instituto Federal, em 2008, a instituição contava com duas unidades em funcionamento efetivo e duas recentemente implantadas. Ofertava 25 modalidades de cursos técnicos, 04 cursos de bacharelado, 06 cursos superiores de tecnologia, 03 cursos de licenciatura, 04 cursos de pós-graduação *lato sensu* e um curso de mestrado. Atualmente (2014), com 09 *campi* em efetivo funcionamento, a oferta em diferentes modalidades de cursos técnicos é aproximadamente a mesma e em termos de cursos superiores são ofertados 05 cursos de bacharelado, 05 cursos superiores de tecnologia, 03 cursos de licenciatura, 10 cursos de pós-graduação *lato sensu* e um curso de mestrado (IFF, 2010 e IFF, 2014). Apesar de um pequeno aumento na oferta de cursos superiores, houve efetivamente uma pequena redução de matrículas neste segmento. Em 2010, a distribuição de matrículas era de 63 % nos cursos técnicos, 29 % nos superiores e 6,6 % na pós-graduação. Em 2014 são estimados respectivamente números de 66,7 %, 28,6 % e 2,5 %. Esta alteração no número de matrículas corresponde efetivamente ao espírito da lei 11.892/08 que exige 50 % das vagas ofertadas para cursos técnicos de nível médio (CEFET CAMPOS, 2007).

#### 4 METODOLOGIA

Com fins de atender ao objetivo proposto, a pesquisa valeu-se de uma abordagem quantitativa, ressaltando-se que os procedimentos presentes na mesma têm

como objetivo identificar as características da cultura organizacional do CEFET Campos que influenciaram a escolha pelo modelo de Instituto Federal ao invés de Universidade Tecnológica. Por ser uma única organização e devido ao propósito de se fazer uma investigação profunda pode-se enquadrar a pesquisa, como afirmam Silva e Vergara (2005, p. 44), em estudo de caso o qual:

[...] é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Segundo Yin (2005), durante muito tempo esta abordagem metodológica foi encarada como procedimento pouco rigoroso; entretanto, hoje é visto como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu tempo real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

As fontes para o estudo de caso em questão foram uma pesquisa ampla do tipo *survey* com funcionários, documentação institucional publicada externamente como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relatórios de gestão, projetos pedagógicos de cursos e registros internos de números de matrículas e cursos ofertados. Adicionalmente, regulamentos internos e legislação federal referentes ao assunto foram utilizados.

Dentre os propósitos apontados por Gil (2009) para se utilizar o estudo de caso, destacam-se: explorar situações da vida real cujos limites não são claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto



em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses e desenvolver teorias. Pontos esses preponderantes na presente pesquisa.

Deve ser ressaltado que esta escolha não foi explicitada, e a transição para o modelo de Instituto Federal foi praticamente consensual. Mas este consenso caracteriza bem uma resposta ambiental, tal como proposta por Weick (1979) na qual os membros de uma organização atuam e reelaboram seu ambiente para minimizar um cenário de incerteza produzido por uma mudança eventual (episódica). A princípio procuramos enquadrar a organização objeto da pesquisa nas tipologias de Handy (1994) e no modelo de quatro quadrantes, proposto inicialmente por Quinn e Cameron (1983) e bastante difundido na literatura.

O enquadramento nestas tipologias foi realizado por análise de documentação referente à organização como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), organogramas, editais, portarias, o que caracteriza uma pesquisa bibliográfica que, segundo Silva e Vergara (2005), é um dos recursos que compõem o conjunto de possibilidades de pesquisa em dados secundários. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004, p.130), “[...] são aqueles que foram coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico que temos em mãos”.

A partir do enquadramento, foram propostos possíveis construtos que, espera-se, a princípio representem bem a tipologia organizacional. Estes serviram de orientação para elaboração de questionários a serem aplicados a servidores administrativos e docentes do IFF. Os questionários possuem suas opções de resposta organizadas na escala de Likert. A amostragem adotada foi do tipo *haphazard*, por razões de facilidade logística e de tempo. A validação dos

construtos inicialmente propostos foi através da técnica Alpha de Cronbach (HAIR *et al.*, 2007), que avalia a coerência dos questionários. Aplicou-se a Análise Fatorial para identificação dos fatores mais significativos. Na análise estatística, foi utilizado o *software* estatístico R.

O instrumento de medição foi um questionário com 36 perguntas, procurando identificar, *a priori*, cinco construtos, a saber: provincianismo (RC), endogenia (EN), benefícios colaterais (SB), peso do segmento técnico-administrativo (TA), rejeição ao mérito acadêmico (DA). As questões foram distribuídas quantitativamente da seguinte forma: RC: 05; EN: 04; TA: 04; SB: 09; DA: 08.

Outras seis questões que não apontavam especificamente para nenhum construto foram aproveitadas de outros questionários de mensuração de cultura organizacional e quando aparecem dentre as mais significativas para determinado fator, como apresentado na Tabela 1, são identificadas por um asterisco “\*”.

Duas abordagens quanto ao tamanho da amostra são apresentadas na literatura: tamanho mínimo e relação respondentes/fatores. Neste trabalho, seguiu-se a recomendação de Hatcher (1994) de o número de respondentes ficar acima de cinco vezes o número de variáveis. Esta escolha foi de conveniência por estar baseada em um local (campus) específico e focalizar um período específico (2008). Não obstante a expansão da amostra para trabalhos futuros referente ao Instituto é desejável e recomendável, conforme exposto mais a frente na seção de Conclusão.

Para o tratamento dos dados escolheu-se o *software* R (R DEVELOPMENT CORE TEAM, 2011) pelas seguintes razões: ser uma ferramenta poderosa para análise de dados, de popularidade crescente devido aos custos

(gratuita) e flexibilidade (licenciada na forma de *software* livre). Além do núcleo do *software* foram utilizados os pacotes *psych* (REVELLE, 2012) e *psy* (FALISSARD, 2013), referentes a aplicações de psicometria.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados tem por finalidade fazer o exame da pesquisa quantitativa realizada com a amostra de 28 servidores (docentes e técnico-administrativos) do campus Macaé do IF Fluminense. Esses servidores foram escolhidos dentre os mais antigos, que estavam em serviço ativo por ocasião da transição CEFET / Instituto Federal em 2008. Neste aspecto, a técnica de amostragem não foi de forma alguma aleatória, mas de conveniência, seguindo os seguintes critérios: i) o entrevistado já atuar na instituição por ocasião da transição estudada; ii) este ainda se encontrar em efetivo exercício, disponível para ser entrevistado.

Desta forma, pelo menos no que concerne ao campus Macaé, a seleção dos participantes foi quase censitária, alcançando mais de 50 % da população descrita pelos critérios (i) e (ii) acima apresentados. Ressalta-se que sobre possíveis vieses na amostra: a pesquisa, por restrições de tempo foi limitada ao campus Macaé. Os servidores lotados em outros campi do IF Fluminense não foram entrevistados. Quanto a este fato deve-se ressaltar que, no início de 2008, existiam em funcionamento efetivo duas unidades do então CEFET Campos: a unidade sede, no município de Campos dos Goytacazes e a Unidade Macaé, neste município. Os demais campi foram implantados a partir da transformação da autarquia em Instituto Federal.

Outro ponto a ser ressaltado é que um aumento significativo do número de servidores somente se verificou a partir desta transformação. Durante um período razoavelmente grande, de aproximadamente dez anos, desde a implantação da Unidade Macaé em 1994, até o início da recomposição do aparelho estatal no primeiro mandato do presidente Lula, o quadro de servidores se manteve aproximadamente constante, com concursos esparsos compensando vagas que surgiam por aposentadorias. Desta forma, entendemos que este ponto não introduz um viés significativo.

Outra possível fonte de viés é a questão dos não respondentes. Nesta pesquisa definimos como não respondentes aqueles servidores que, embora na ativa, efetivamente não estavam disponíveis para serem entrevistados, por questões como licenças médicas, afastamentos temporários e outras questões semelhantes. Espera-se que como foram alcançados aqueles que estão na rotina usual da instituição, inclusive aqueles que ocupam cargos de gestão, a questão dos não respondentes não introduza também um viés significativo.

O uso do *alfa* de Cronbach, proposto por Cronbach (1951), como avaliação do instrumento de medição tem sido amplamente usado para avaliar a consistência e confiabilidade de instrumentos de medição tais como questionários. Embora haja extensa discussão na literatura (STREINER, 2003, TAVAKOL e DENNICK, 2011) sobre sua aplicabilidade – assim como sobre os próprios construtos consistência e confiabilidade de um teste, este indicador serve como uma referência visto que considerado adequado quando fica na faixa de 0.70 a 0.90 (seus valores podem variar de 0 a 1).

Para o instrumento de medida usado nesta pesquisa, o valor do *alfa* de Cronbach

obtido foi 0.66. Apesar de estar aquém do valor limítrofe 0.70, não consideramos este resultado ruim quando se considera que foi aplicado ao questionário como um todo, que foi projetado para apreender quatro construtos. O valor obtido indica razoável correlação entre as questões, sendo aceitável para projetos no seu início (STREINER, 2003) e não caracteriza uma situação de redundância nas perguntas, que seria o caso de um valor acima de 0.90 (TAVAKOL e DENNICK, 2011).

A avaliação da amostra foi feita pelo teste de Bartlett. Esse teste de esfericidade avalia a existência de alguma correlação entre os componentes da amostra contra a hipótese nula de correlação zero entre os componentes. Assim, neste teste se busca um valor  $p$  baixo, que sugira com segurança a rejeição da hipótese de não correlação. Obteve-se um valor  $p < 0.001$ , sinalizando que é pertinente a execução de Análise Fatorial nesta matriz de correlação (ALCÂNTARA *et al.*, 2010).

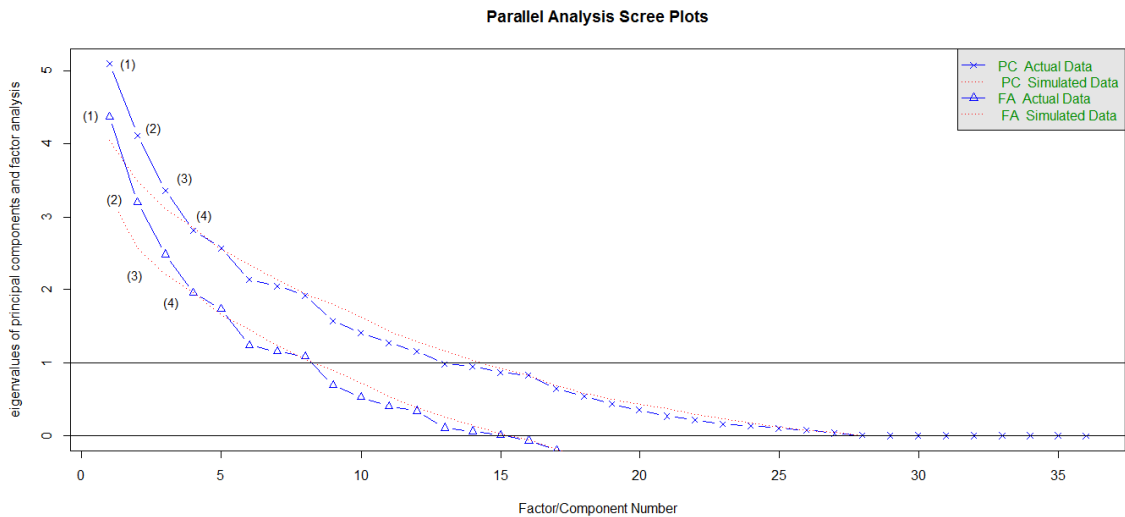
Em relação à avaliação dos dados pela medida de adequação da amostra (*MSA – Measure of Sampling Adequacy*) essa foi obtida a partir do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este teste indica se há um número significativo de fatores no conjunto de dados. Uma variável – no caso do questionário, uma pergunta – que obtenha  $KMO < 0.5$  deve ser removida pois não pertence a nenhum grupo que forma um fator. Nesta pesquisa, todas as variáveis ficaram na faixa de 0.5 a 0.6, indicando que nenhuma é inaceitável, embora caracterizem um resultado ruim – *miserable*, na expressão original de Kaiser, 1974 – para um índice que varia de 0 a 1.

Em relação à análise fatorial e a análise de componentes principais vale ressaltar que, na prática, existem poucas

diferenças entre soluções produzidas por análise de componentes principais (*PCA – Principal Components Analysis*) e outras técnicas de análise fatorial (FIELDS, 2000). De fato, na presente pesquisa isto pode ser observado na figura 2. Não obstante, escolhemos a Análise Fatorial (*FA - Factor Analysis*) porque, no caso da FA, os fatores são, conceitualmente, construtos latentes que explicam as correlações entre as variáveis observadas, enquanto o procedimento PCA é mais técnico, identificando empiricamente correlações e atribuindo-lhes valor. Uma vez que nosso questionário foi elaborado pressupondo *a priori* alguns construtos, a FA foi uma escolha mais coerente com as suposições iniciais.

Já no que se refere aos critérios para extração de fatores ressalta-se que o número de fatores a serem extraídos pode ser determinado a partir de algumas técnicas como Critério de Kaiser (referente a autovalores), Critério de Catell usando gráfico do tipo *Scree* e análise paralela (OMUCHIRA *et al.*, 2013). Neste trabalho, optamos pelo uso da análise paralela, pelas seguintes razões: restrições ao número elevado de fatores resultantes quando se utiliza o Critério de Kaiser (OMUCHIRA *et al.*, 2013), disponibilidade do procedimento de análise paralela *fa.parallel* no pacote *psych* (disponível para o *software R*) e na constatação de que, ao estabelecer uma comparação entre o gráfico *Scree* da matriz de correlação com o gráfico *Scree* de uma matriz aleatória, o procedimento *fa.parallel* efetivamente consiste em Critério de Castel menos sujeito a avaliações subjetivas.

Aqui, o número de fatores a serem extraídos foi determinado a partir da análise paralela, utilizando-se a função *fa.parallel*, mencionada anteriormente e resultando na figura 2 a seguir que sintetiza os resultados.

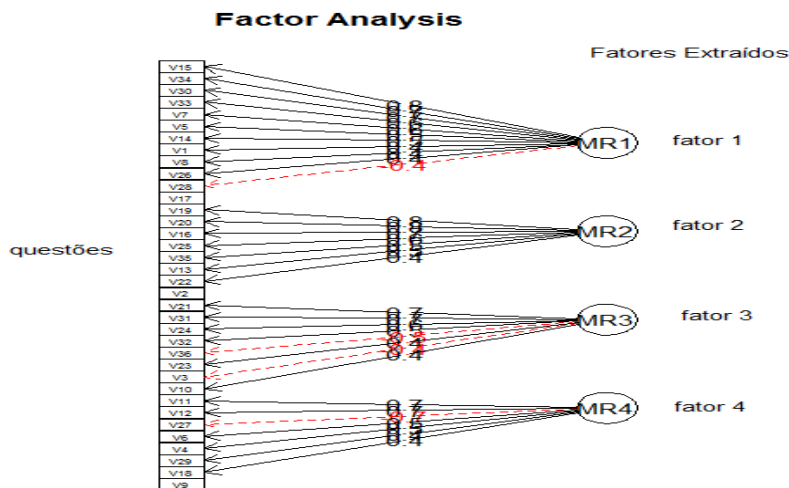


**Figura2.** Gráfico *Scree*

Fonte: Resultados da pesquisa

Destaca-se que foram observados três fatores acima da linha dos dados simulados e um na fronteira. Desta forma, optou-se pela extração de quatro fatores, realizada pela função *fa* do pacote *psych*, resultando em fatores organizados conforme

descrição a seguir. Foram listadas as questões com cargas fatoriais acima de 0.40. O resultado representando os fatores extraídos a partir do questionário está representado graficamente na figura 3.



**Figura 3.** Extração de Fatores

Fonte: Resultados da pesquisa

**Tabela 1.** Detalhamento dos fatores

FATOR	Questões mais influentes	Grupo original da questão
1	Necessidades pessoais analisadas caso a caso	RC
	Importância de moções de elogio e portarias de agradecimento	RC
	Espaço para democratização e valorização do conhecimento popular	DA
	Laços fortes com comunidades locais	RC
	Necessidades dos servidores é preocupação constante da instituição	SB
	Gerentes e Coordenadores têm autonomia	*
	Cidade de origem influencia carreira	RC
	Servidores “prata da casa” são mais valorizados	EN
	Docentes ou técnico-administrativos podem assumir cargo de reitor	TA
2	Esforço e dedicação não são suficientemente valorizados	SB
	Capacidade de fazer várias tarefas não é valorizada	SB
	Dedicação não é recompensada	SB
	É importante ter atribuições bem definidas	SB
	Editais de pesquisa / extensão devem ser abertos aos docentes e técnico-administrativos	TA
	Mudanças não obedecem a planejamento estratégico	RC
3	Servidores que vestem a camisa são bem sucedidos na carreira	EM
	Pais não devem estimular filhos a serem os melhores da sala	DA
	Excesso de preocupação com bem estar é prejudicial à instituição	SB
	Erros são tolerados	SB
	Dificuldade de ascensão não leva a perda de quadros	DA
	Conhecer a família dos colegas de trabalho	EM
4	A comunicação obedece à hierarquia	*
	As mudanças são planejadas para curto prazo	RC
	Investe-se no crescimento de servidores	*
	É adequado o uso de mesmo questionário para docentes e técnico-administrativos	DA
	Faz sentido uma descrição de Engenharias para o ambiente IFs	DA
	Base sindical que associa docentes e técnico-administrativos é adequada	TA

Fonte: Resultados da pesquisa

O detalhamento dos fatores identificados a partir da Análise Fatorial é apresentado na Tabela 1, na qual foram listadas as perguntas do questionário que obtiveram carga fatorial acima de 0,40, assim como o grupo original dentre os cinco construtos previstos no início da pesquisa ao qual cada pergunta pertencia. As questões indicadas pelo asterisco “\*” compuseram o questionário mas não estavam alinhadas *a priori* com nenhum dos cinco grupos originais.

A extração de quatro fatores corrobora o número inicial proposto de cinco construtos, embora a localização de um fator

na “linha de corte” representada pela fronteira marcada pelo cruzamento das linhas *actual data* e *simulated data*, na figura 2, sugira que a redução de fatores para três é mais adequada. No entanto, a exploração destes aspectos requer maior amostragem, reelaboração de questionários e ampliação do universo de pesquisa para todo o Instituto, pontos que ficaram fora do escopo desta pesquisa.

Os dados levantados mensuram aspectos da cultura organizacional em entidade do setor público em um momento de forte expansão deste setor. Refletem adaptações individuais e perspectivas



profissionais em cenário de mudança, aspectos já pesquisados por Silva e Vergara (2003). Desta forma, o retrato da ocasião contribui para o conhecimento acadêmico da área de Administração Pública brasileira e também da cultura organizacional a ela associada.

## 6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Na busca de identificar os principais traços da cultura organizacional do CEFET Campos, por ocasião da sua transformação em Instituto Federal, o estudo partiu previamente da hipótese de existência de cinco variáveis latentes que influenciaram o processo decisório e as estratégias organizacionais adotadas na ocasião. Uma vez conduzida a análise fatorial, identificou-se quatro possíveis construtos que representariam estas variáveis latentes.

Comparando-se estes cenários, concluímos que os construtos originais RC (provincianismo) e SB (benefícios colaterais) ficaram bem representados após a análise e se caracterizam como variáveis latentes a serem consideradas como influentes no processo de decisão estratégica estudado neste trabalho.

Uma terceira variável latente não categorizada inicialmente, mas que pode ser inferida a partir do terceiro fator identificado, como “baixa competitividade”. O quarto fator não sugere nenhum construto especificamente e a princípio deveria ser descartado, de modo coerente com a constatação que, matematicamente, está na fronteira entre a curva dos dados reais e os dados simulados. Não obstante, fica evidente que o instrumento de mensuração pode ser aprimorado para trabalhos futuros.

Estes fatores detectados se adequam de forma consistente à suposição inicial da pesquisa de que o modelo institucional

escolhido foi aquele que se caracterizou como mais conhecido, familiar e confortável para os servidores da Instituição naquele momento, mesmo que não ocupassem posição de decisão ou gestão, conforme proposto teoricamente por Silva e Vergara (2003) e Jacometti (2012).

A repetição da pesquisa com um número maior de respondentes, envolvendo não apenas um campus, mas todo Instituto é uma possibilidade de expansão natural, ampliando o poder estatístico da Análise Fatorial.

Um caminho para o aprimoramento seriam entrevistas com os dirigentes da instituição na ocasião da mudança, que possibilitariam a elaboração mais precisa de questões que poderão ser utilizadas em questionários de validação dos construtos e determinação dos fatores que caracterizam a cultura organizacional. Outra possibilidade de aperfeiçoamento, no contexto estudado de organizações públicas é verificar o treinamento aplicado na recepção dos novos servidores, que indicaria claramente possíveis variáveis latentes a serem exploradas.

Do ponto de vista estatístico, faz-se necessário avaliar através de matriz de anti-correlação questões que devem ser descartadas. Também fica clara, para o caso de pesquisas adicionais na área, a pertinência de estudos exploratórios para que a pesquisa principal se inicie com foco definido com maior precisão.

## REFERÊNCIAS

AAKER D., KUMAR, V., DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. 6ª edição. Atlas: São Paulo, 2001.

ABU-JARAD, I., YUSOF, N., NIKBIN, D.A. Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. **International Journal of**

**Business and Social Science**.Vol. 1 No. 3; December 2010, p.26-46.

ALCÂNTARA, V.C. *et al.*. Mensuração da Cultura Organizacional: uma Análise Quantitativa-Comparativa, **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.9, n.2, 2010.

AMAH, E.; DAMINABO-WEJE, M.; DOSUNMU, R..Managing Behind the Scenes: a View Point on Corporate Culture and Organization Performance. **International Journal of Business and Management Review**. Vol. 1, No. 3, pp. 1-13, September 2013.

BARTLETT, M. S. The Effect of Standardization on a chi square Approximation in FactorAnalysis, **Biometrika**, 38, 337-344, 1951.

CAVALCANTI, Vera L. *et al.* **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 3 ed., 2009.

CAMPELLO, A.M. “Cefetização” das Escolas Técnicas Federais – Projetos em Disputa, nos anos 1970 e nos anos 1990. **Educação Tecnológica**. Belo Horizonte, v 12 n.1 p.26-35, jan/abr2007.

CASTRO, J.M.; SILVA, C.L.O. A Influência da Cultura Organizacional e da Orientação Estratégica na Gestão de Recursos Humanos: um Estudo de Caso. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.10, n.1, Janeiro / Abril – 2012. ISSN:1679-5350.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE CAMPOS. **Projeto de implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense: plano de desenvolvimento institucional integrado (2008-2012)** / Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos – Campos dos Goytacazes, RJ: Essentia, 2007. 272 p.

CRONBACH, L. J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika**,Vol. 16 nº. 3, September, 1951.

DEAL,T.E; KENNEDY A.(1982). **Corporate Culture, the Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading: M.A: AddisonWesley.

DENISON, D. ; MISHRA, A.Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**, Vol6, No. 2, March-April 1995.

DONATO, J.V. **A influência da cultura organizacional no planejamento estratégico**. Políticas Públicas e Sociedade, v. 1, n. 2 (2001).

DOYLE, P., Setting Business Objectives and Measuring Performance. **European Management Journal**,Vol. 12, No. 2, pp. 123-132, 1994.

DUNN, S.C., SEAKER, R. F., WALLER, M.A., Latent Variable in Business Logistics Research:Scale Development and Validation.**Journal of Business Logistics**,Vol 15, N-º.2 1994.

FALISSARD, B., Psy: Various procedures used in psychometry (Version 1.1) Computer Software, Available from [cran.r-project.org/package=psy](http://cran.r-project.org/package=psy)

FERREIRA, M.C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, 2002, 7(2), 271-280.

FIELDS, A. (2000). **Discovering Statistics using SPSS for Windows**.London – Thousand Oaks New Delhi: Sage publications.

FLEURY, M.T. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

HAIR, J.F., ANDERSON, R. E., TAYHAM, R. L., BLACK, W. C., BABIN, B; J., **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1994.

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

HATCHER, L. (1994). **A Step-by-Step Approach to Using the SAS® System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling**. Cary, NC: SAS Institute, Inc.

HOFSTEDE, G. (*et al.*). Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, 32, (1990) p. 286-316.

IFF – Instituto Federal Fluminense. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014** Campos dos Goytacazes (RJ): Essentia Editora, 2011.

IFF – Instituto Federal Fluminense. Portal do IFF. Disponível em [www.iff.edu.br](http://www.iff.edu.br). Acessado em 23/04/2014.

JACOMETTI, M. Cultura Organizacional e Interesses na Definição de Estratégias: o Caso de uma Instituição de Ensino Superior. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756 . Vol. 8, n. 15, jan.-jun. 2012.

JANKAL, R. The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects. In: **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 109 (2014) 541 – 545.

JOHNSTON, K. A. (2011). **The influence of cultural selection on strategic communication**. PhD thesis, Queens land University of Technology.

KAISER, H.F. An Index of Factorial Simplicity, **Psychometrika**, Vol. 39 nº 1, March 1974.

MACÊDO, K B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE eletrônica**. São Paulo, vol.1 n.1, Jan./Jun. 2002.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. EAESP-FGV. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3118>> Acesso em: 10 abr. 2016.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

OMUCHIRA, V.; KIHORO, J.; KINNGATI, J. Statistical Analysis of Factors that Influence Voter Response Using Factor Analysis and Principal Component Analysis. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, Volume 2 Issue 11, November 2013.

PACHECO, E.; PEREIRA, L.A.C; SOBRINHO, M.D. **Linhas Críticas**. Brasília, DF, v. 16, n. 30, p. 71-88, jan./jun. 2010.

PEREIRA, F.; OLIVEIRA, E.; TEIXEIRA, J. A Influência do Clima e da Cultura Organizacional na Gestão de uma Escola do Ensino Fundamental. **Qualit@s Revista Eletrônica**. ISSN 1677 4280 Vol.14. No 1(2013).

PETERS, T.J; WATERMANR. H. **In Search of Excellence: lessons from America's Best Run Companies** (New York: Harper and Row), 1982.

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

- QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science** Vol.29 No.1 Jan. 1983 pp.33-51.
- R DEVELOPMENT CORE TEAM. (2011). *R: A language and environment for statistical computing*. Vienna, Austria: **R Foundation for Statistical Computing**. Available from <http://www.R-project.org>
- REVELLE, W. (2012). *Psych: Procedures for psychological, psychometric, and personality research (Version 1.2.4) [Computer software]*. Evanston, IL: North western University.
- RIZZATI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 215 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- RORATO, R.; DIAS E. Cultura Organizacional no Setor Público: um estudo junto a um Departamento Administrativo de uma Universidade Federal Brasileira. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351 set./dez. 2011.
- RUSSO, G.M., TOMEI, P.A., LINHARES A.J.B., SANTOS A.M., Correlacionando Tipos de Cultura Organizacional com Estratégias de Remuneração Utilizando a Tipologia de Charles Handy. **REAd | Porto Alegre – Edição 73 - N° 3 – set/dez 2012 – p. 651-680**.
- SANTOS, J.; GONÇALVES, G. A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. **Psico**, Porto Alegre, PUCRS, v. 41, n. 3, pp. 393-398, jul./set. 2010.
- SANTOS, J.; GONÇALVES, G. Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. **Psico**, Porto Alegre, PUCRS, v. 42, n. 4, pp. 511-518, out./dez. 2011.
- SCHEIN, E. Organizational Culture. **American Psychologist**, 45(2), 1990, 109-119.
- SCHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, C. J. R. (org). **Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões / organização – Natal: IFRN, 2009**.
- SILVA, J. R.; VERGARA, S. Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **RAE• VOL. 43 • N° 3, JUL/SET/2003**.
- SILVA, L.P.; FADUL, E., Organizational Culture and Discourses: a Case of Change in a Brazilian Public Organization. **BAR**, Curitiba, v. 8, n. 2, art. 5, pp. 185-204, Apr./June 2011.
- STREINER, D.L. Starting at the Beginning: an Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. **Journal of Personality Assessment**. 80 (1) pp. 99-103, 2003.
- TAVAKOL, M.; DENNICK, R. Making Sense of Cronbach's Alpha. **International Journal of Medical Education**. 2011; 2:53-55.
- TOMEI, P.A. **Os Modismos Gerenciais e a Cultura Organizacional**. Archê Interdisciplinar, ano IX No26 UCAM, Rio de Janeiro, 2000.
- WEICK, K.E. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA, Addison-Wesley, 1969.
- WEICK, K.E. **The Social Psychology of Organizing**. (2<sup>nd</sup> edition) NY, Newberry Award Records Inc, 1979.
- WEICK, K.E.; QUINN, R.E. Organizational Change and Development, **Annual Rev. Psychol**. 1999. 50:361.86.

WHORTON, J.W.; WORTHLEY, J. A., A Perspective on the Challenge of Public Management: Environmental Paradox and Organizational Culture. **Academy of Management Review**1981, Vol. 6, No. 3, 357-361.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Marcos Antonio Cruz Moreira**

Doutor em Engenharia Elétrica pela COPPE/UFRJ. Instituição: Instituto Federal Fluminense - campus Macaé  
Endereço: Rodovia Amaral Peixoto km 164 s/n, Imboacica, Macaé, RJ.  
Contato: macruz@iff.edu.br

### **Joyce Gonçalves Altaf**

Mestre em Administração pelo Mestrado em Administração de Empresas e Desenvolvimento Empresarial (MADE) da Universidade Estácio de Sá. Professora e coordenadora do curso de Administração da Faculdade Machado Sobrinho.  
Endereço: Rua Pasteur, n. 87, centro, Juiz de Fora, MG.  
Contato: jgaltaf@yahoo.com.br

### **Débora Vargas Ferreira Costa**

Doutoranda em Administração pela Universidade do Grande Rio. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (2008). Professora do curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).  
Contato: deboravargas82@gmail.com.br

### **Irene Raguinet Troccoli**

Doutora (2002) e mestre (1992) em Administração de Empresas pela PUC Rio. Professora do Mestrado em Administração de Empresas e Desenvolvimento Empresarial (MADE) da Universidade Estácio de Sá  
Contato: irene.troccoli@estacio.br