

**CULTURA
ORGANIZACIONAL:
características
predominantes (estudo de
caso em uma instituição de
ensino superior no estado
do Tocantins)**

ORGANIZATIONAL CULTURE:
predominant characteristics (case
study in an institution of higher
education in the state of Tocantins)

CULTURA ORGANIZACIONAL:
CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES
(estudio de caso en una institución
de educación superior en el estado
de Tocantins)

**Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes ¹
Ana Paula Neres Cirqueira ^{2, 3}**

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar a cultura predominante em uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins. As organizações de ensino superior podem se beneficiar da compreensão da cultura a fim de traçarem estratégias de atuação visando enfrentar a intensa competição do mercado. Metodologicamente foi utilizado o enfoque quantitativo, a pesquisa descritiva, estudo de caso e amostra não probabilística por conveniência. No processo de identificação de cultura organizacional, aplicou-se o questionário de Cameron e Quinn (1999) OCAI a uma amostra de 74 pessoas, incluindo corpo docente e

¹ Professora Doutora da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Doutora em Administração (Mackenzie). Mestre em Administração (UnB). Graduada em Administração (UDF). Email: elisacor12@gmail.com.

² Docente da Faculdade Guaraí (FAG). Graduada em Administração (FAG). Especialista em Docência no Ensino Superior (FAG). Especialista em Gestão de Pessoas – MBA (UFT). Email: anapaulaneres@hotmail.com.

³ Endereço de contato das autoras (por correspondência): Faculdade Guaraí (FAG): av. JK, nº 2541 – Pq Universitário – Guaraí/TO – CEP 77700-000, Brasil.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

administrativo. Os dados da pesquisa revelaram uma grande disparidade entre a cultura atual e a desejável, pois enquanto a cultura atual evidencia que a cultura predominante é a do tipo hierárquica, a desejável vislumbra a do tipo clã, com menos foco em burocracia e controle, para um ambiente mais flexível e dinâmico. Os resultados da pesquisa sugerem mudança organizacional e o fortalecimento da cultura de clã.

PALAVRAS CHAVE: Cultura Organizacional; Cultura Predominante; IES; Instrumento OCAI.

ABSTRACT

The present study aimed to identify the predominant culture in a higher education institution in the State of Tocantins. Higher education organizations can benefit from the understanding of culture in order to outline strategies to deal with the intense competition of the market. Methodologically, we used the quantitative approach, descriptive research, case study and non-probabilistic sample for convenience. In the process of organizational culture identification, the Cameron and Quinn (1999) OCAI questionnaire was applied to a sample of 74 people, including faculty and administrative staff. The research data revealed a great disparity between current and desirable culture, since while current culture shows that the predominant culture is of the hierarchical type, the desirable one envisions clan-type, with less focus on bureaucracy and control, for a more flexible and dynamic environment. The results of the research suggest organizational change and the strengthening of clan culture.

KEYWORDS: Organizational Culture; Predominant Culture; IES; OCAI instrument.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo identificar la cultura predominante en una institución de educación superior en el estado de Tocantins. Las organizaciones de educación superior pueden beneficiarse de una comprensión de la cultura para diseñar estrategias de acción dirigidas a enfrentar la competencia intensa

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

del mercado. Metodológicamente se utilizaron el enfoque cuantitativo, la investigación descriptiva, el estudio de casos y la muestra de conveniencia no probabilística. En el proceso de identificación de la cultura organizacional, el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (1999) se aplicó a una muestra de 74 personas, incluidos el personal docente y administrativo. Los datos de la encuesta revelaron una gran disparidad entre la cultura actual y la deseable, mientras que mientras la cultura actual muestra que la cultura predominante es jerárquica, la deseable ve el tipo de clan, con menos enfoque en la burocracia y el control, por un tiempo. Entorno más flexible y dinámico. Los resultados de la encuesta sugieren un cambio organizativo y el fortalecimiento de la cultura del clan.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional; Cultura predominante; HEIs; Instrumento OCAI.

Recebido em: 12.03.2019. Aceito em: 29.05.2019. Publicado em: 01.07.2019.

Introdução

Com a rapidez do processo de globalização dos negócios, o cenário empresarial tornou-se rigorosamente competitivo, neste sentido, conhecer em profundidade as peculiaridades da cultura organizacional da empresa, possibilita a criação de estratégias de integralização dos membros, estruturando um ambiente propício às execuções das atividades, além de possibilitar a capacidade de adaptação e atuação em um mercado tachado de constantes mudanças. Torna-se indispensável a busca pelo conhecimento da cultura organizacional de outras organizações, impulsionando o estreitamento de relacionamento entre empresas, impelindo mediante a isso a conquista de novos clientes e a garantia de atuação no mercado.

Shein (*apud* Freitas, 1991) evidencia que a cultura de uma organização, está vinculada a uma estrutura de hipóteses básicas do grupo, hipóteses estas que são criadas e desenvolvidas no dia a dia, e tem o poder de corroborar com o processo de resolução dos problemas de adaptabilidade externa e integralização interna, fortalecidas através da aprendizagem entre o grupo e de sua convalidação, quando testada sua efetiva funcionalidade, a partir disso os resultados podem ser ensinados aos demais membros da organização, como um modelo essencial a ser seguido.

O clima também possui forte impacto dentro da organização, sendo considerado muitas vezes como sinônimo da cultura. Para Sousa (1978) o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, quando há conflitos entre os elementos que estruturam a cultura de uma organização, conseqüentemente impacta o clima organizacional, por exemplo, uma excessiva importância voltada para a tecnologia, leva a um clima desumano,

a pressão das normas cria tensão, a aceitação dos afetos sem descuidar das normas leva a um clima agradável, dentre outros. O clima está ligado intimamente à cultura organizacional, sendo resultantes das variáveis culturais. O trabalho proposto teve como foco apenas a cultura organizacional.

Dada à importância do tema, levantou-se o seguinte questionamento: Que tipo de cultura organizacional predomina em uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins? Para responder o problema, elencou-se o objetivo geral em referência: Identificar o tipo de cultura organizacional que predomina em uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins. Tendo em vista a estrutura do objetivo geral, o mesmo desdobrou-se no seguinte objetivo específico: Identificar a cultura organizacional predominante, utilizando o instrumento de diagnóstico de cultura Organizacional de CAMERON e QUINN (1999).

A pesquisa ora proposta, que aborda como temática central a “cultura organizacional”, se constitui em importante contribuição na orientação de futuros acadêmicos, bem como na elaboração de novos trabalhos da área de que trata. Este trabalho também pode contribuir com os gestores, no processo de análise e tomada de decisão, em relação à descoberta da cultura que se predomina e a cultura que se deseja e como poderá fortalecer a cultura ideal dentro da organização. Além de possibilitar a elaboração de estratégias para integralização dos membros, no processo de formação/estruturação da cultura, possibilitando que as empresas tenham maiores chances de sucesso.

Para Robbins (2002) uma forte cultura organizacional proporciona aos colaboradores uma compreensão clara da maneira como são ou deverão ser feitas as coisas, além de proporcionar segurança à organização.

Com o acirramento da competitividade impelida pela globalização, as organizações que se mantêm no mercado, são aquelas que conseguem atender com rapidez as demandas que lhes são direcionadas. A capacidade de atendimento das demandas pelas organizações está atrelada a uma eficiente prática da cultura interna.

Diante do exposto, Freitas (1991) corrobora que existe um conjunto de valores que são chaves, e que proporciona o alcance de um elevado nível de competitividade organizacional, impelindo a integração da força de trabalho, para atingir os objetivos da empresa.

O cenário organizacional não se fundamenta simplesmente pela livre iniciativa e a busca de lucros, mas também pelas pessoas e a cultura que constroem cotidianamente, pois a cultura organizacional impacta diretamente nos resultados da organização em relação ao atendimento de suas demandas.

A presente pesquisa buscou identificar a cultura organizacional predominante, em uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins, utilizando o instrumento de diagnóstico de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999), intitulado como (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI), aplicado a uma amostra de 74 pessoas, dentre docentes e corpo administrativo.

Cultura: aspectos e conceitos

A palavra cultura teve sua origem, “vinculada à raiz semântica *Colore* advindo do termo em latim cultura, e possuía vários significados, como habitar, cultivar, proteger e honrar com veneração” (WILLIAMS, 2007, P.117).

Na visão do autor o termo cultura até o século XVI estava atrelado às questões voltadas à maneira de agir das pessoas e a maneira como essas ações tomavam forma.

Edward Burnett Taylor estruturou a primeira definição de cultura em 1817, descrevendo o seu significado em um sentido etnográfico, “cultura é este todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (*apud*, LARAIA, 2006, p. 25)

Para Bauman (2004, *apud* Didex, 2009 a 2003) o termo cultura foi definido pela primeira vez no século XVIII, com intuito de referenciar o termo de gestão do pensamento e comportamento humano, mas seu uso efetivo só foi no século seguinte.

Já para os autores Trice e Beyer (1993, *apud* Didex, 2009 a 2013), o marco determinante sobre os estudos, que buscava compreender organizações em termos de cultura, iniciou no Século XX, na década 1930, durante a finalização dos estudos de Hawthorne na Western Electric Company nos Estados Unidos com Elton Mayo e W. Lloyd Warner. Na Western Electric Warner estava sendo desenvolvido um estudo, onde foi focado a maneira como as culturas das pessoas ou grupos, poderia interferir no comportamento e na produtividade de indivíduo no ambiente organizacional.

Diante do exposto, Santos (1990) corrobora que a cultura assume papel efetivo e de destaque no comportamento das organizações, mediante a influência no modelo de vida, nos aspectos e valores dos indivíduos, no qual dedicam a maior parte de sua vida a desenvolver trabalhos na organização,

direcionando seus conhecimentos e habilidades, bem como suas peculiaridades comportamentais.

Na visão do autor os indivíduos dedicam a maior parte de suas vidas a exercer atividades nas organizações, estes trabalhadores são responsáveis por construir e disseminar a cultura organizacional e esta cultura influencia os comportamentos das pessoas.

Em uma visão bem elaborada, Rocher (1969, *apud* Macedo, 1996), contribui que a cultura é caracterizada por três funções, a primeira função é a social que proporciona formar uma coletividade específica, criando a estrutura de comunicação entre as pessoas; a função psíquica que possibilita a convivência das pessoas em comunidade; e a terceira, a função de adaptação das pessoas e da sociedade em um ambiente de constantes mudanças.

De acordo com o autor, a cultura se expressa em três pilares, a social que é responsável por garantir o contato entre as pessoas, criando formas de relacionamento; a psíquica possibilita a boa convivência entre as pessoas em comunidade, e o terceiro pilar possibilita as pessoas e a sociedade em geral a adaptar-se às mudanças impostas pelo ambiente em que estão inseridas.

Shein (1972, *apud* Souza, 1978, p. 17) corrobora que “da mesma forma que as sociedades desenvolvem uma estrutura social, leis, tradições e cultura como uma maneira de se estabilizarem, também as organizações desenvolvem e precisam conservar sua estrutura e cultura”.

Segundo Mota e Caldas (1991) a cultura se expressa através dos costumes, crenças, valores, bem como seus artefatos que está associada à cultura empresarial, entretanto, a estruturação da cultura da empresa, trazem rastros e vestígios de seus correspondentes na cultura nacional. Os autores ainda

corroboram que não é possível se estudar cultura organizacional, sem levar em consideração as culturas presentes na sociedade.

De acordo com os autores a existência de uma cultura organizacional, está atrelada a uma cultura maior, a cultura nacional, traduzida pela sociedade, pelo o estilo de vida das pessoas, pelo que acreditam, defendem, praticam e o que querem, e essa mesma cultura geral, impulsiona os ambientes restritos, ou seja, o ambiente das empresas a criarem culturas específicas, peculiares ao modelo comportamental do grupo pertencente.

Botelho (2001, p.2) define que a cultura se traduz “mediante a interação social dos indivíduos, que elaboram seus modos de pensar e sentir, constroem seus valores, manejam suas identidades, diferenças e estabelecem suas rotinas”.

Para autor a cultura está fundamentada em visão antropológica, em que as pessoas são responsáveis pela construção, reconstrução e evolução da mesma; mediante as suas manifestações simbólicas, formação individual, valorização dos seus costumes, forma de agir e pensar, dentre outras circunstâncias.

Cultura organizacional

Souza (1978) evidencia que estudar e conhecer a cultura organizacional teve seu marco mais precisamente, na década de 1960, quando os consultores da DO (Desenvolvimento Organizacional), começaram a fazer afirmações, evidenciando que as pessoas possuíam a sua própria cultura, suas metas, estilo comportamental, normas, padrões de condutas, dentre outros fatores.

Diante disso, Freitas (1991) corrobora que o tema cultura organizacional teve uma forte ascensão em 1980, onde dois importantes periódicos americanos,

o *Administrative Science Quarterly* e o *Organizational Dynamics* dedicaram atenção ao tema.

Segundo Robbins (2002) começou-se a visualizar as organizações como culturas, onde as empresas possuíam um sistema específico de convicções compartilhadas entre os membros a partir da segunda metade da década de 1980. Antes as empresas eram vistas, quase sempre, como uma forma racional de coordenar e controlar grupos de pessoas, empresas caracterizadas com hierarquias e autoritarismo.

Para Cameron e Quinn (1999) cultura organizacional advém de dois fundamentos, a primeira é a antropológica em que referencia que as organizações são culturas, revelada por meio da expressão cultural de seus colaboradores; e a segunda é a fundamentação sociológica, em que as organizações têm culturas e essas culturas mudam de acordo com a necessidade ao longo do tempo. Ainda segundo Cameron e Quinn (2005) a cultura é um atributo da própria empresa, e é fundamentada no que a organização valoriza.

A cultura de uma organização é um conjunto de pressupostos e normas, aprendidos e compartilhados, que regulam o comportamento dos membros de uma organização. DO é um processo de exame contínuo dessas normas e de planejamento e execução de intervenções sociais para alterar as normas disfuncionais (SOUZA, 1978).

Ainda segundo Souza (1978) a cultura organizacional é um conjunto de fenômenos gerados através da ação humana, tendo seu delineamento dentro das fronteiras de um sistema/organização. Esse conjunto pode ser estruturado em três grupos, sendo:

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

1. Aquele que envolve a parte burocrática e histórica da organização, preceitos, regulamentos, normas, valores, autoridades, tradição;
2. Os que estão relacionados à parte operacional, fatores tecnológicos, processamento, maneira de realizar as atividades, instrumentos utilizados;
3. Aqueles que envolvem caráter emocional/comportamental das pessoas: afeto, humor, agressividade, ansiedade, perspectivas, dentre outros.

A autora evidencia que as empresas possuem suas peculiaridades fundamentadas através da sua cultura, e que cada empresa se diferencia uma da outra, porque o seu modelo é unicamente construído e vivido pelos membros daquela organização.

De acordo com Blake e Mouton (1972, apud Sousa, 1978, p.19) a cultura de uma empresa:

Pode ser vista, em sua forma mais pura, nas formações de equipe dentro das quais os administradores trabalham. Todas as equipes sem exceção têm suas próprias culturas. A clareza de suas metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingi-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros, são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos incluem as maneiras pelas quais as discordâncias e os conflitos são resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções. Uma barreira à busca da excelência empresarial é a dificuldade de ver esses padrões. (BLAKE; MOUTON, 1972, apud SOUSA, 1978, p.19)

Ferro (1991, p.15) corrobora que as “crenças e pressupostas são a essência da cultura, pois são formados pelos valores já testados por um grupo e percebidos como válidos para a situação sendo capazes de resolver problemas de adaptação externa e integração interna”.

Para o autor a cultura quando internalizada pelos membros proporciona a eficácia organizacional, pois facilita a interação, execução das atividades, e

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

maior capacidade de atendimento as demandas. Além impelir a adaptação às mudanças proposta pelo mercado.

Para Robbins (2002) a cultura organizacional refere-se a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que difere de uma para outra. Esse sistema é em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

De acordo com autor a cultura organizacional é algo restrito, pois faz parte de um único sistema e é criada e vivida plenamente pelos membros pertencentes das organizações.

Em consonância, Souza (1978, p.36) evidencia que "a cultura organizacional é um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema" Para o autor a cultura organizacional é restrita a cada organização.

A cultura organizacional é um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa, pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente. (ALVES, 1997, p.10)

De acordo com o autor, a cultura formada dentro da organização, está relacionada com as escolhas ou preferências do gestor, embora a cultura seja criada por todos os membros, a que permanece é aquela que é convalida pelo líder, induzindo mediante a isso a orientação em torno do comportamento dos colaboradores.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

Segundo Oliveira (1988) cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças em plena utilização, bem como os estilos comportamentais das pessoas, de forma individual ou em coletividade.

Fleury (1991) define a cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressados através de elementos simbólicos, elementos estes que possibilita criar, atribuir e construir uma linha organizacional, a relação de comunicação e consenso entre as pessoas, e ao mesmo tempo, poderá impossibilitar esta relação, criando outro cenário tachado pela dominação.

De acordo com Geertz (1989) a cultura organizacional está relacionada aos significados das crenças, valores, atitudes, dentre outros, que são compartilhados entre os membros. Significados que são construídos historicamente dentro da organização e que serão propulsores das relações entre as pessoas no cenário empresarial. Proporcionando o comprometimento dos membros no sentido de alcançar as metas propostas pela empresa, bem como a interpretação das experiências dos membros, com intuito de evitar a repetição de erros.

Para Freitas (1991) a cultura organizacional, se traduz como uma poderosa ferramenta que busca construir e consolidar condutas, homogeneizando os comportamentos pessoais, a forma de pensar e agir dentro da organização, impelindo mediante a isso, uma relação de igualdade entre os membros, não dando espaço para conflitos e indiferenças.

Na visão da autora a cultura organizacional é considerada como um forte indutor que viabiliza a concretização de condutas, além de homogeneizar as formas de pensar e viver das pessoas.

Shein (1985, apud Fleury, 1997) referencia que a cultura organizacional, se caracteriza em três pilares, a aprendizagem, a transmissão e a mudança. E

evidencia uma estrutura, elencando três fatores propícios a delinear a cultura de uma organização, os artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos, sendo respectivamente elencado, o primeiro pilar representa a estrutura física da organização e a percepção do comportamento dos funcionários, o segundo retrata a contradição entre os valores que aparentam existir e os que realmente são utilizados, e o último caracteriza o real comportamento dos membros na organização.

A cultura da empresa ao longo do tempo vai ser tornando o caminho que norteia as ações organizacionais, em níveis de estruturação estratégica e o roteiro a ser seguido proporcionando segurança, mas ao mesmo tempo, coloca a empresa como refém de paradigmas estratégicos, impossibilitando o crescimento e o sucesso da empresa (MINTZBERG et.al., 2000; NUNES; PORTO JUNIOR; MORAES, 2017).

Para o autor a cultura organizacional poderá ter uma influência poderosa sobre as ações da empresa, quando a mesma estiver fortemente enraizada. Tornando-se necessário que os gestores, não se prendam unicamente a cultura de sua empresa, como sendo primordial para o sucesso da organização, mas que busque estar em constante contato com o ambiente externo, visualizando as mudanças e se adaptando a elas.

A cultura organizacional possui elementos que constrói a sua estrutura. Para Carvalho e Tonet (1994) a cultura organizacional se manifesta por meio dos seguintes elementos:

- ✓ Valores: referem-se a tudo aquilo que a organização considera importante e deseja preservar, realizar e manter o nível de sucesso almejado, como,

por exemplo, a importância da satisfação do usuário ou cliente, dentre outros.

- ✓ Crenças: pode ser percebida através do comportamento das pessoas e está intimamente ligada a busca pela eficiência, expressadas e construídas cotidianamente, dentre outros.
- ✓ Tabus: está relacionada às questões colocadas como verdade absolutas, e que não podem ser contrariadas.
- ✓ Mitos Organizacionais: são criadas pelos membros organizacionais a partir da solidificação da cultura organizacional, situações que se tornam comum.
- ✓ Normas: são regras formais e informais, que impelem as pessoas a alcançarem as metas e/ou objetivos propostos pela empresa;
- ✓ Comunicação Formal: são evidenciadas, vias documentos, como memorandos, e-mails institucionais, boletins informativos, ofícios, dentre outros;
- ✓ Comunicação Informal: pode ser considerada a relação cordial, amigável, solidária, sem efeitos de normas e controles, onde as pessoas se comunicam ou mesmo se ajudam na execução de atividades da organização.

Para Robbins (2002) a cultura possui muitas funções, dentre as funções, o mesmo referencia quatro, a primeira função da cultura é definir as fronteiras, criando distinção de uma organização para a outra; a segunda possibilita um senso de identidade entre os membros pertencentes à organização; a terceira facilita o comprometimento em alcançar as metas da organização indo além dos

interesses individuais, e a quarta função proporciona a estabilidade/segurança do sistema cultural/social do grupo.

Para o autor a cultura organizacional tem o papel fundamental no processo de atuação da empresa, sendo a cultura impulsionadora da interação e do comportamento dos membros. Ainda segundo Robbins (2002) existem fatores culturais que impossibilitam o crescimento e o sucesso da empresa, destacam-se a seguintes:

Barreira às Mudanças: retrata aqueles valores compartilhados que não proporcionam a melhoria da atuação organizacional, impossibilitando a eficácia nos resultados;

Barreira à Diversidade: inviabiliza a contratação de novos funcionários, pelo fato de não serem parecidos com a maioria dos membros, muitas vezes por causa de raça, sexo, deficiências, e outros fatores;

Barreiras às Aquisições e Fusões: antes o que levava a tomada de decisão em relação à aquisição ou a fusão de empresas, eram as vantagens financeiras e sinergia de produtos, mas essa realidade mudou, tendo um forte aspecto no processo, sendo a compatibilidade cultural.

Na visão do autor, a cultura organizacional também retrata situações que reproduz a inviabilização do crescimento da empresa, onde a cultura embora seja fundamental para a alavancagem empresarial também tem seu lado ruim, quando a organização se prende a valores e ideais que não contribuem com o processo de eficácia organizacional.

Teoria das tipologias culturais de Cameron e Quinn

Cameron e Quinn (1999) criaram o instrumento de diagnóstico de cultura organizacional, intitulado como The Organizational Culture Assesment Instrument – OCAI (instrumento de avaliação de cultura organizacional) que permite levantar as características culturais predominantes de organizações, possibilitando o desenvolvimento da cultura quando necessário, melhorando os aspectos organizações e o atendimento das demandas.

Muitas vezes os líderes organizacionais não têm estruturado ou desconhece a sua cultura até que esta cultura existente seja desafiada, por inserção de uma nova cultura, passando por vários estágios até ser definida, homogeneizadas e partilhadas pelos membros, até a sua convalidação e estruturação de um modelo comum (CAMERON E QUINN, 1996).

De acordo com Cameron e Quinn (1999), os tipos de cultura ou perfis de culturas presentes no método OCAI são: Cultura Clã, de Adhocracia, de Mercado e de Hierárquica, e são descritos da seguinte forma:

- ✓ **Cultura de Clã:** esse tipo de cultura reproduz um ambiente organizacional como se fosse uma extensão da família, em vez de uma empresa com finalidades econômicas e lucrativas. A cultura clã se configura por meio dos objetivos organizacionais, valores compartilhados entre os membros, coesão, participação e comprometimento, fatores estes criados mediante a estrutura informal estabelecida dentro das empresas. Possui foco na gestão participativa, trabalho em equipe, ênfase no desenvolvimento humano e de trabalho. Os gestores são responsáveis por capacitar os colaboradores e facilitar sua interação. A cultura clã se caracteriza como um ambiente agradável e amistoso para se trabalhar, as pessoas

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

compartilham muito de si. As lideranças são vistas como facilitadoras, mentoras ou até mesmo como figuras paternas. A história da organização se reproduz mediante o tradicionalismo, a lealdade. A organização se estrutura em longo prazo, estabelecendo formas de benefícios e o desenvolvimento dos colaboradores, além de se preocupar com a coesão entre os membros, o respeito e a moral. O fator entendido como sucesso nessa cultura, é o agradável clima interno e a preocupação com bem-estar dos membros pertencentes à empresa.

- ✓ **Cultura de Adhocacia:** ambiente dinâmico e flexível, envolvimento dos membros organizacionais para o alcance de resultados, foco eterno, os clientes são vistos como parceiros organizacionais, os gestores como propulsores das relações de comprometimento dos membros pertencentes. Esse tipo de cultura permite maior facilidade de adaptação e reestruturação das ações empresariais quando percebem grandes turbulências no mercado, como novas situações que surgem, grande número de informações, novas tecnologias, dentre outros. Ambiente caracterizado com fortes traços de criatividade, flexibilidade e adaptabilidade. Os valores centrais dessa cultura e que garantem o sucesso da organização é o domínio de iniciativas inovadoras e pioneiras. O ambiente de trabalho é dinâmico e criativo, e as principais atribuições dos gestores é impulsionar as ações empreendedoras e de criatividade. Os líderes são visionários, inovadores e orientados para assumir riscos, buscam antecipar o futuro e estão sempre prontos para se adequar as mudanças e os novos desafios. Estão sempre criando, pois, o seu fator definido como sucesso é a constante criação de produtos e serviços únicos e originais.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

- ✓ **Cultura de Mercado:** foco no ambiente externo, competitividade, busca de lucratividade, atenção voltada para produtividade com intuito de alcançar resultados para as empresas e o atendimento das demandas. Este tipo cultura tem como valores centrais competitividade e produtividade, que são fortalecidos pela forte ênfase no posicionamento e monitoramento do ambiente externo. Essa cultura visualiza o ambiente externo como hostil, no qual os clientes são altamente exigentes e estão em busca de serviços ou produtos diferenciados, além de buscar incessantemente melhor posição no mercado em relação à concorrência. O ambiente de trabalho está voltado para resultados e a liderança orientada para o alcance dos objetivos e traduzidos em lucros. O sucesso da organização é definido pela maior penetração e conquista de uma maior fatia de mercado.
- ✓ **Cultura de Hierárquica:** foco interno, ambiente formal e estruturado por vários níveis hierárquicos, voltados para eficiência e a segurança organizacional em longo prazo. Voltados a procedimentos internos, as ações desenvolvidas pelos colaboradores, tendo também a participação dos gestores no processo de coordenar e monitorar. O que possibilita uma organização unida tendo esse tipo de cultura são as regras formais e as políticas organizacionais. O sucesso organizacional é construído mediante a confiabilidade de entrega, eficiência, estabilidade e baixo custo das operações. Existe uma grande ênfase nas tarefas e ações e na criação de múltiplos níveis hierárquicos. O foco da organização é em longo prazo e visam à estabilidade, previsibilidade e eficiência.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

As quatro culturas presentes no instrumento de diagnóstico de cultura organizacional, método OCAI, advém da teoria de modelos de valores competitivos (Competing Values Framework), e possibilita a identificação de modelos organizacionais, ciclo de vida dos produtos/serviços, nível de eficiência, perfis dos líderes, e mensura a capacidade dos gestores de recursos humanos e as habilidades dos gestores em geral. Além de facilitar a identificação da cultura organizacional (CAMERON E QUINN, 2006).

Os tipos de culturas de Cameron e Quinn (1999) se estruturam em seis dimensões fundamentais pertinentes a cultura organizacional, propostas pelo modelo de valores competitivos sendo: as Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gerenciamento de Pessoas, Coesão Organizacional, Ênfase Estratégica e Critério de sucesso. Essas dimensões possibilitam identificar como a organização atua e quais os valores que sobressaem e a caracteriza. Os modelos de valores competitivos surgiram mediante estudo de foco em eficácia por volta dos anos 70 e 80.

Cameron e Quinn (1999) estruturaram ainda seus perfis de culturas em dois eixos, que traduzem aspectos de eficácia da organização, referenciando flexibilidade e dinamismo x estabilidade e controle; e foco externo e diferenciação x foco interno e interação. Ambos em conjunto formam um quadrante, e cada quadrante estrutura a distinção das culturas e a eficácia organizacional.

Instrumento OCAI

Nesta seção será apresentada a estrutura do instrumento de diagnóstico de cultura organizacional e como se aplica, segundo Cameron e Quinn (2006).

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

O instrumento de diagnóstico de cultura organizacional método OCAI possui quatro tipos de culturas, cultura de Clã, cultura de Mercado, cultura de Hierarquia e cultura de Adhocracia, estruturado em seis dimensões emergidas dos modelos de valores competitivos sendo: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso; e cada dimensão possui quatro alternativas, representadas da seguinte forma, alternativa A - Cultura Clã, B - Cultura de Adhocracia, C - Cultura de Mercado e D - Cultura de Hierarquia. O método OCAI avalia os itens por meio de uma escala ipsativa, em que o respondente divide 100 pontos entre quatro alternativas, cada uma caracterizando um tipo de perfil cultura.

O instrumento possibilita identificar a cultura organizacional atual e a desejada pelos membros da organização. Após o preenchimento dos quadrantes fazendo as divisões dos pontos entre as alternativas de acordo com a percepção dos respondentes, somam-se os valores das alternativas A, B, C e D e divide pelas seis dimensões e acha a média final e conseqüentemente os resultados que evidenciam o tipo de cultura, atual e a desejável que tem maior força ou que melhor caracteriza a forma de agir da organização.

E por último os resultados podem ser lançados em gráficos possibilitando uma melhor visualização dos resultados, além de permitir a comparação e análise das culturas em termos de consenso e harmonia ou disparidades das culturas atuais em relação às culturas desejáveis.

Segundo Domenico et.al., (2006) a primeira estrutura do instrumento OCAI foi uma versão em inglês, depois foi traduzido para o português e novamente foi realizada uma tradução reversa para o inglês, com posterior análise semântica.

Estudos Utilizando o Método OCAI

Nesta seção serão apresentados estudos realizados utilizando o método OCAI (instrumento de avaliação de cultura organizacional) e os seus resultados.

1º Estudo: Paro (2012), realizou uma pesquisa cujo objetivo era explorar a existência de uma cultura ideal ao desenvolvimento da produção enxuta, e a metodologia utilizada para o alcance do referido objetivo, foi à utilização do Survey OCAI, baseada no competing values framework (CVF), modelos de valores competitivos.

O instrumento OCAI foi aplicado a uma amostra de 22 consultores que possuíam conhecimentos sobre produção enxuta, onde evidenciaram suas percepções sobre o tipo de cultura que predomina em uma instituição que trabalha nesta área.

Tabela 1: Médias das Respostas dos Consultores

PERFIS DE CULTURA	MÉDIAS	
Hierarquia	42	Pontos
Clã	30	Pontos
Mercado	17	Pontos
Adhocracia	11	Pontos

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

Verifica-se que a cultura ideal para uma organização que trabalha com produção enxuta é a cultura de hierarquia conforme resultado da pesquisa. É perceptível que o perfil de cultura encontrada é o mais adequado quando se trata de questões relacionadas à eficiência e redução de custos.

2º Estudo: Campello e Hanashiro (2010) realizaram uma pesquisa com objetivo de analisar os perfis culturais atuais e desejáveis do Centro Universitário do Espírito Santo – UNESC, pela ótica do corpo docente, segundo o modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (1999). O método utilizado foi o OCAI, aplicado a uma amostra de 110 professores. Obtendo os seguintes resultados em médias das seis dimensões e números de pessoas:

Tabela 2: Cultura predominante

Perfis de Cultura	Cultura atual	Cultura desejável
Hierarquia	28	32
Clã	20	30
Mercado	22	18
Adhocracia	30	20

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Os resultados apresentaram uma discrepância entre a cultura atual e a ideal. A cultura predominante revelada foi à hierárquica, enquanto o modelo proposto de cultura, considerada ideal para a instituição foi à cultura Clã. A necessidade de mudança indica que é promissor sair de uma zona de controle, para outra mais dinâmica e flexível.

3º Estudo: Domenico et.al., (2006) realizaram uma pesquisa cujo objetivo era testar empiricamente a relação entre os tipos de cultura, os valores organizacionais e as dimensões bipolares. O método OCAI foi aplicado a uma amostra não-probabilística de 173 pessoas em 05 organizações, obtendo os seguintes resultados:

Tabela 3: Cultura Predominante

Perfis de Cultura	%
Hierarquia	36,4
Clã	28,9
Mercado	24,9
Adhocracia	6,36
-----	3,5

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Dos 173 respondentes 36,4% respondeu que a cultura que tem maior predominância nas organizações onde atuam é a cultura hierárquica, dessas 173 pessoas, um percentual de 3,5 responderam que não perceberam uma cultura predominante, distribuindo para cada uma a mesma proporção de pontuações.

Metodologia

A construção de todo trabalho científico, deve perpassar por uma linha metodológica, que estrutura e delimita o estado da arte.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

Segundo Gil (2002, p.17) pode-se definir pesquisa científica “como o procedimento racional e sistêmico que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são expostos”.

Existem dois métodos para a realização de uma pesquisa, o quantitativo e o qualitativo. Para Sampieri et.al., (2006), a pesquisa de enfoque qualitativo é utilizada para coleta de dados sem medição numérica, para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa, podendo, dessa forma, provar ou não hipóteses em seu processo de interpretação.

No entanto nesta pesquisa foi empregado o uso do enfoque **quantitativo**, que segundo Sampieri et.al., (2006) corrobora no processo de coleta e a análise de dados, para responder questões pré-estabelecidas. Possui mensuração numérica na contagem e o uso estatístico para estabelecer resultados exatos aos padrões comportamentais das pessoas

Para melhor estruturar e descrever os fenômenos da temática cultura organizacional, foi utilizada estrategicamente a pesquisa **descritiva** que segundo Sampieri et.al., (2006) os estudos descritivos têm como tarefa especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidade ou qualquer outro que necessite de análise.

Quanto aos meios de pesquisa, foram utilizados a **pesquisa bibliográfica e estudo de caso**. A pesquisa bibliográfica possibilitou o levantamento de informações pertinentes à temática em livros, revistas, artigos, internet, jornais e outros. Já o estudo de caso, proporcionou o estudo aprofundado e específico do objeto de pesquisa (uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins).

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. No entanto, pode em ambos os casos, conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Ponte (2006) corrobora que o estudo de caso é uma investigação peculiar sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse.

A amostra utilizada na pesquisa foi à **amostra não probabilística por conveniência**, que possibilitou submeter os membros de uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins, no processo de identificação da cultura predominante. Segundo Sampieri et.al., (2006) as amostras não probabilísticas são compostas muitas vezes de forma acidental ou intencionalmente, nela os elementos são selecionados aleatoriamente com uma estratégia adequada, sendo os elementos da amostra escolhidos intencionalmente com as características estabelecidas.

Na realização da pesquisa de campo, foi utilizado o questionário de Cameron e Quinn (1999), OCAI. Segundo Robbins (2002) um questionário se configura em um conjunto de questões relacionadas a uma ou mais variáveis a serem medidas.

O questionário de Cameron e Quinn (1999) é um instrumento de diagnóstico de cultura organizacional, que se estrutura em seis dimensões, cada

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

dimensão possui quatro alternativas, para cada dimensão é destinado 100 pontos, que é dividido entre as alternativas, conforme a convicção do participante da pesquisa em relação organização onde atua. O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da instituição, uma amostra de 105 pessoas, obteve-se um retorno de 74 questionários (70,47%) dentre corpo docente e administrativo. O instrumento impresso foi distribuído aos participantes pela própria pesquisadora e foi estipulado prazos para devolução.

Caracterização da empresa

A instituição de ensino superior submetida à pesquisa de diagnóstico de cultura predominante é uma instituição de pequeno porte, que está há 13 anos no mercado. Iniciou suas atividades educacionais apenas com dois cursos superiores, letras e pedagogia, e atualmente, ofertam seis cursos, administração, agronomia, biomedicina, direito, enfermagem e pedagogia que atendem a população da cidade em que está inserida e região.

A missão da instituição está fundamentada conforme PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), na "busca contínua da verdade, a conservação, a construção e o desenvolvimento do saber para o bem da sociedade, concretizada e especificada a luz das ciências e tecnologia, da realidade do país e das necessidades de sua região."

A instituição assume o papel social no sentido de desenvolver o homem e a sociedade, estando comprometido com a formação profissional e o amadurecimento do cidadão para atuação no mercado, com maiores capacidades, impulsionando a competitividade empresarial, sobrevivência e a garantia de participação/inserção em um cenário globalizado.

Análise e discussão dos resultados

Nesta seção serão apresentados a caracterização da amostra e os resultados evidenciando a cultura predominante em uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins.

A quarta Tabela apresenta dados relacionados à idade dos participantes, os resultados foram estruturados em segmentos de dez em dez anos.

Tabela 4: Caracterização da Amostra – Variável Idade

IDADE	TOTAL	%
20 a 30 anos	17	22,97
31 a 40anos	40	54,05
41 a 50 anos	14	18,93
51 a 60 anos	3	4,05

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Os resultados revelam que a maioria dos colaboradores possui a idade entre 31 a 40 anos. Diante disso, é perceptível que a instituição tem um número representativo de pessoas que possivelmente possuem uma carreira profissional já estabelecida.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

A Tabela 5 apresenta dados sobre o sexo dos colaboradores, tempo na empresa, nível de escolaridade, cargo dos funcionários na instituição, origem regional e as percepções dos colaboradores em relação à sua própria contratação e sobre a organização oportunizar o crescimento profissional.

Tabela 5: Caracterização da Amostra

SEXO	TOTAL	%
Masculino	35	43,3
Feminino	39	52,7
TEMPO DE EMPRESA	TOTAL	%
Menos de 1 ano	12	16,22
1 a 3 anos	59	79,73
3 a 5 anos	1	1,35
Mais de 6 anos	2	2,7
SUA ATIVIDADE ATUAL ESTÁ DE ACORDO COM O CARGO/FUNÇÃO PARA O QUAL FOI CONTRATADO (a)?	TOTAL	%
Sim	72	97,3
Não	2	2,7
ESCOLARIDADE	TOTAL	%
Médio	7	9,46
Superior Incompleto	4	5,41
Superior Completo	3	4,05
Pós Graduação Incompleta	1	1,35
Pós Graduação Completa	37	50
Mestrado Incompleto	7	9,46
Mestrado Completo	12	16,22
Doutorado Incompleto	1	1,35
Doutorado Completo	2	2,7
CARGO/FUNÇÃO NA EMPRESA	TOTAL	%

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

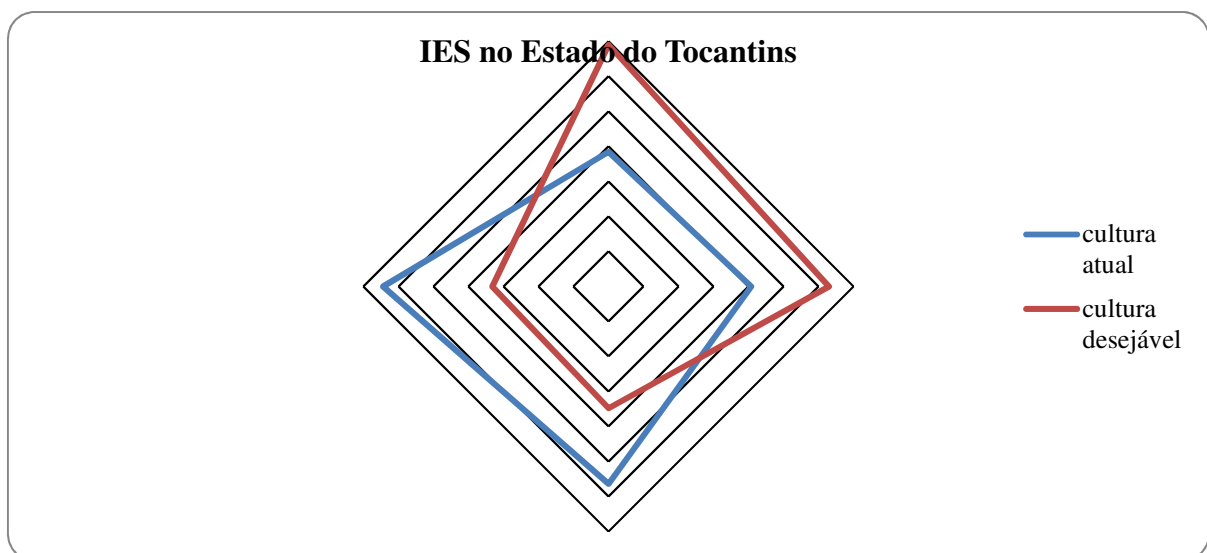
Auxiliar Administrativo	11	14,86
Assistente Administrativo	2	2,7
Coordenador (a) de curso	4	5,41
Coordenador (a)	4	5,41
Professor (a)	53	71,62
REGIÃO DE ORIGEM		TOTAL
Norte	54	73
Sul	9	12,16
Nordeste	2	2,7
Sudeste	5	6,74
Centro Oeste	4	5,4
A ORGANIZAÇÃO DÁ OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO		TOTAL
Sim	64	86,5
Não	10	13,5

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Dos 74 participantes da pesquisa, 52,7% são representados pelo sexo feminino. Uma amostra de 71,62% representa o corpo docente da instituição e 28,38% o corpo administrativo. A maioria dos colaboradores possuem entre 1 e 3 anos de empresa, este dado evidencia que o tempo de empresa dos colaboradores é pequeno, possivelmente é uma instituição nova ou que está reestruturando o quadro de funcionários.

O Gráfico 01 apresenta resultados sobre a cultura predominante e a cultura desejável em uma Instituição de Ensino Superior (IES) no Estado do Tocantins.

Gráfico 1: Cultura Predominante



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

A análise dos dados da pesquisa revelou que na percepção dos colaboradores em relação à cultura atual, a Cultura de Hierarquia foi reconhecida como predominante na organização de maneira geral, seguido pela Cultura de Mercado conforme Gráfico, a cultura que obteve menor expressão foi a do tipo Clã. Os resultados evidenciam que as pessoas percebem uma instituição com foco em controle e estabilidade.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

A cultura Hierárquica possui foco no ambiente interno, é um ambiente fortemente formalizado e estruturado por vários níveis hierárquicos, voltados para eficiência e a segurança organizacional em longo prazo. O sucesso organizacional é construído mediante a confiabilidade de entrega, eficiência, estabilidade e baixo custo das operações. Existe uma grande ênfase nas tarefas e ações e na criação de múltiplos níveis hierárquicos. O foco da organização é em longo prazo e visam à estabilidade, previsibilidade e eficiência.

Ao analisar os resultados da cultura desejável, percebe-se que os colaboradores vislumbram a necessidade de mudança organizacional, sugerindo uma cultura mais familiar, de interação e compartilhamento de valores entre os membros, a cultura clã, em vez de uma instituição burocrática e de acirrado controle.

A Cultura Clã reproduz um ambiente organizacional como se fosse uma extensão da família, onde as pessoas compartilham valores, crenças e objetivos. A organização possui foco na gestão participativa, trabalho em equipe, ênfase no desenvolvimento humano e de trabalho. Os gestores são responsáveis por capacitar os colaboradores e facilitar sua interação. A história da organização se reproduz mediante o tradicionalismo, a lealdade. A organização se estrutura em longo prazo, estabelecendo formas de benefícios e o desenvolvimento dos colaboradores, além de se preocupar com a coesão entre os membros, o respeito e a moral. O fator entendido como sucesso nessa cultura, é o agradável clima interno e a preocupação com bem-estar dos membros pertencentes à empresa. A Cultura Clã também possui foco interno mais está voltada para a valorização das pessoas.

A cultura desejável evidencia que a instituição deverá impulsionar o fortalecimento da cultura clã, proporcionando que as características dessa cultura venham a fazer parte da forma de execução de suas atividades. Além de desenvolver a cultura de adhocracia que conforme resultado, os membros a vislumbram como sendo necessária à organização. Embora essas culturas representem focos contrários à organização, pois a cultura de clã possui foco interno, e está relacionada à interação e consenso dos membros, por outro lado a cultura adhocrática está vinculada e focada no ambiente externo e tem como fator definido e essencial para o sucesso organizacional, a diferenciação no processo de oferta de produtos e serviços.

De maneira geral, os colaboradores desejam uma cultura totalmente diferente da cultura atual, impelindo mediante a isso uma disparidade em relação à vida institucional que possuem e a que desejam. Diante disso cabe ao gestor ou equipe de gestão, conhecer e compreender que tipo de cultura proporciona um melhor rendimento profissional e conseqüentemente organizacional. Podendo a partir disso, estabelecer estratégias de fortalecimento de culturas propícias, disseminando, convalidando e estruturando em um modelo comum aos membros.

Considerações finais

A presente pesquisa buscou de forma concisa identificar a cultura predominante em uma instituição de ensino superior no Estado do Tocantins. Os dados da pesquisa revelaram que a cultura atual predominante é a do tipo hierárquica, com foco em controle e estabilidade, já a desejável foi à cultura clã,

uma cultura com estrutura mais familiar e de interação e consenso entre os colaboradores.

Para Cameron e Quinn (1999) a cultura hierárquica possui ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos. A organização possui preocupação voltada para a estabilidade empresarial, previsibilidade e eficiência ao longo prazo. Há exigência de bons coordenadores focados a manter o bom funcionamento da organização. A organização visa o controle das tarefas e resultados, mediante uma estrutura burocrática e focada nos processos a baixo custo.

O resultado da pesquisa sugere para o futuro da instituição mudança organizacional, no sentido de construir, convalidar e transforma a cultura clã em um modelo comum aos colaboradores. As discrepâncias entre os perfis das culturas apontam as mudanças organizacionais conforme percepção do corpo docente e administrativo. A cultura organizacional está intimamente ligada ao clima, sendo assim, quando a cultura da organização não está internalizada entre os membros, há conflitos dificultando desenvolvimento e a eficácia da empresa, ocasionando um clima ruim.

De acordo Cameron e Quinn (1999) a cultura Clã proporciona a análise e o apoio as necessidades e dificuldades dos colaboradores, proporciona a participação e o trabalho em equipe, fortalecer o nível de confiança entre os colaboradores, promove a valorização das pessoas, favorece o trabalho das pessoas e dar autonomia.

Ainda segundo Cameron e Quinn (1999) a cultura Clã mantém o foco nas operações internas, na necessidade de flexibilização e foco nas pessoas e sensibilidade com os clientes. A organização é um local agradável para se

trabalhar, as pessoas compartilham muito de si mesmas. A organização possui foco ao longo prazo no desenvolvimento e capacitação humana. Existe o incentivo no trabalho em equipe.

A cultura organizacional possui forte impacto sobre os resultados da organização, diante disso, cabe ao gestor conhecer, compreender e fortalecer a cultura que proporciona competitividade empresarial, clima agradável para o desempenho das atividades e interação entre os membros.

O acirramento da competitividade empresarial força as organizações a adotarem estratégias para a sua sobrevivência. Foi à época em que as organizações faziam fusões, compravam, ou fechavam negócios entre as empresas por questões financeiras, na contemporaneidade é levado em conta compatibilidade cultural. No tocante, as empresas precisam fortalecer a cultura que garante bons resultados e a rapidez no atendimento das demandas. Além de conhecer a própria cultura, as organizações devem conhecer as culturas de outras empresas, com intuito de estreitar relacionamento e garantir maior fatia de mercado.

Para a instituição de ensino superior seria favorável ainda o desenvolvimento da cultura de adhocracia, pois esse perfil de cultura possibilita as organizações a serem mais flexíveis, dinâmicas, criativas, e a terem posicionamento no mercado superior à concorrência.

Referências

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron, 1997.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, V.15, nº 2, 2001.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Mimeo. January. 1996.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: based on the competing values framework (Revised Edition). San Francisco: Sage, 136 – 162, 2005.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. USA: Addison Wesley Longman, 1999.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Tradução reversa por DOMENICO, S. M. R; LATORRE, S.; TEIXEIRA, M. L. M. (2006)

CAMPELLO, G. V. A; HANASHIRO, D. M. M. Avaliação da cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privada: um olhar sob a percepção do corpo docente. **XIII SemeAd**, setembro, ISSN 2177 – 3866, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Dedix Consultoria Empresarial. **Origem do termo cultura organizacional**. Dedicando Soluções. Disponível em. 2009 a 2013. <http://www.dedix.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=126>. Acesado em 27.03.2013 às 16:02 hs.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v5n4p710>

DOMENICO, S. M. R; LATORRE, S. Z; TEIXEIRA, M. L. M. Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais. **30º Encontro da AnPad** de 23 a 27 de setembro – Salvador/Bahia, 2006.

FERRO, J. R. Decifrando culturas organizacionais. **Tese de doutorado**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1991.

FLEIRY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo v.26, n.2, p. 3-11, abril/junho 1991.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, M. E; SHINYASHIKI, G; STEVENATO, L. A. Entre a Antropologia e Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo v.32, n.1, p. 23 -37, janeiro/março, 1997.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro, LTC Editora, 1989;

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 19 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v5n4p710>

MACEDO, Joselita Nunes. Cultura Organizacional e a Gestão Descentralizada do SUS1. Trabalho apresentado no Seminário sobre inovações gerências em saúde, Porto Alegre, 16 e 17 de agosto. **REAd** – Edição 04 Vol. 2 N. 3, nov/dez, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NUNES, S.; PORTO JUNIOR, F. G. R.; MORAES, N. Conhecimento e organização: indicativos pós-Bolonha de uma sociedade em construção. **Revista Observatório**, v. 3, n. 6, p. 338-353, 1 out. 2017. DOI: <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n6p338>.

OLIVEIRA, Marco Antônio G. **Como entender a cultura organizacional**, São Paulo: Nobel, 1988.

PARO, P. E. P. Diagnóstico de cultura lean, baseado no competing values framework. **Monografia**. Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo, 2012.

PONTE, J. (2006). **Estudos de caso em educação matemática**. Bolema, 25, 25-132.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPIERI, R.H; COLLADO; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, N. M. B. F. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor

têxtil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XVIII, 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

SOUZA, E. L. P. Aspectos culturais de organizações públicas e suas consequências para o desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração IA/USP**, 13 (4) p. 47-55, out/dez, 1978, b.

SOUZA, E. L. P. Considerações em torno de DO e Cultura Organizacional. Livre – docente em psicologia organizacional do programa de pós – graduação em administração da UFRGS. **Revista de Administração IA – USP**, p. 8-15.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Edela Lanjer Pereira Souza – São Paulo: Edgar Blucher: (Porto Velho): Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA – UFRGS, 1978.

WILLIAMS, Raymond. **Palavras – Chave**: um vocabulário de cultura e sociedade. Tradução de Sandra Gardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007.