



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MENNANDRO MENEZES DE OLIVEIRA**

**A RELAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS E  
COMPARTILHADOS - UMA PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O DESEJÁVEL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO EAD DE FEIRA DE SANTANA - BA**

Salvador  
2015

**MENNANDRO MENEZES DE OLIVEIRA**

**A RELAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS E  
COMPARTILHADOS - UMA PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O DESEJÁVEL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO EAD DE FEIRA DE SANTANA - BA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Salvador  
2015

Ficha catalográfica elaborada pelo sistema de bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Oliveira, Mennandro Menezes de

A relação dos valores organizacionais declarados e compartilhados - uma percepção entre o real e o desejável: um estudo de caso em uma Instituição EAD de Feira de Santana - Ba/ Mennandro Menezes de Oliveira.- Salvador: UNIFACS, 2015.

121 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Profº Dr. Lindomar Pinto da Silva.

1. Administração – Cultura organizacional. 2. Valores organizacionais. I. Silva, Lindomar Pinto da, orient. II. Título.

CDD: 658.4

## TERMO DE APROVAÇÃO

MENNANDRO MENEZES DE OLIVEIRA

A RELAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS E  
COMPARTILHADOS - UMA PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O DESEJÁVEL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO EAD DE FEIRA DE SANTANA - BA

Dissertação apresentada ao Curso Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Lindomar Pinto Silva, Dr. – Orientador \_\_\_\_\_

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Frederik Moreira dos Santos \_\_\_\_\_

Doutor com ênfase em Epistemologia e Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Ensino, História e Filosofia das Ciências pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)/Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Élvia Mirian Cavalcanti Fadul \_\_\_\_\_

Doutora em Urbanismo pela UPEC - Université Paris-Est Créteil Val de Marne  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Salvador, 29 de fevereiro de 2015.

Dedico este trabalho a Deus que é fonte de inspiração no meu viver, aos meus pais, que me ensinaram o valor da vida. A minha filha Maria Fernanda por ter iluminado a minha vida. A minha eterna princesa Patrícia, pelo amor, confiança e companheirismo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me proporcionado saúde e determinação na conclusão dessa árdua caminhada.

A minha filha Maria Fernanda, sem você, nada seria possível nem se justificaria.

A Patricia Queiroz, minha esposa, pelo companheirismo constante, pelo apoio e compreensão em toda essa jornada.

Ao Prof. Dr. Lindomar Pinto Silva, meu orientador, que com sabedoria me guiou nesse estudo e aceitou o desafio desta orientação e por ter me mostrado que é possível.

À equipe docente e aos colegas do curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração da UNIFACS, pelas experiências compartilhadas, amizades construídas e pelo agradável e estimulante convívio.

A toda equipe da IES – EAD investigada pela cooperação para o desenvolvimento desta pesquisa.

À minha família, pelo incentivo para continuar na busca dos meus sonhos.

E todos os amigos que me ajudaram no desenvolvimento deste trabalho com palavras e ações de incentivo.

O que destrói o ser humano? Política sem princípios, prazer sem compromissos, riqueza sem trabalho, sabedoria sem caráter, negócios sem moral, CIÊNCIA SEM HUMANIDADE e oração sem caridade.

*Gandhi*

## RESUMO

A presente pesquisa buscou identificar se existe alinhamento entre os valores declarados e compartilhados, percebidos pelos funcionários e discentes em uma empresa do setor educacional da cidade de Feira de Santana – Bahia. Para alcançar tal objetivo, adotou-se como referencial teórico a visão da cultura na abordagem de Schein (2004), Hofstede (1991) e Aktouf (1994). A metodologia tem natureza descritiva, qualitativa e quantitativa. A pesquisa teve como objetivo identificar, através da análise documental e das entrevistas a percepção da instituição sobre a cultura organizacional. Completando a parte qualitativa desta pesquisa, foi utilizado o grupo focal. Foram realizados com professores e administrativos da instituição. Ocorreu discussões acerca da cultura e percepções dos valores organizacionais declarados pela IES, bem como aqueles compartilhados pelos participantes. Para a análise dos dados coletados, tanto pela análise documental, pelas entrevistas e grupo focal, foi utilizada a análise do discurso dentro da perspectiva de Fiorin (2008). Na etapa quantitativa foi realizada uma pesquisa de campo com a utilização de um questionário entre os discentes. Para a análise dos dados coletados foi utilizada a estatística descritiva. Os dados foram coletados entre os meses de maio a novembro de 2015. Estes indicam um alinhamento dos documentos analisados, dos discursos da alta administração e das entrevistas entre os professores e o pessoal do administrativo. Na pesquisa qualitativa indicou que estes valores culturais desejados pela alta administração são compartilhados pelos demais membros da IES, onde valores como: qualidade, interação, comunicação, e transparência são percebidos com níveis maiores de concordância pelos respondentes, o que indica um compartilhamento dos valores organizacionais dentro da IES. Por fim, os dados da pesquisa quantitativa indicam que não há uma relação importante entre a percepção dos valores culturais presentes na IES por parte dos acadêmicos, indicando que há falta de compartilhamento dos valores disseminados pela alta administração por parte desses atores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Valores organizacionais. Alinhamento de valores. IES



## ABSTRACT

The present research sought to identify whether there is alignment between the shared values and the organizational, perceived by the staff and students in an educational company of the city of Feira de Santana-Bahia. To achieve this goal, as theoretical vision of culture both in the approach of Schein (2004), Hofstede (1991) and Aktouf (1994). The methodology has descriptive, qualitative and quantitative nature. The research aimed to identify, through interviews and document analysis, the perception of the institution about the organizational culture. Completing the qualitative part of this research, we used the focal group. Were held with teachers and administration of the institution. Discussions took place about the culture and perceptions of organizational values declared by IES, as well as those shared by the participants. For the analysis of data collected, both for the interviews and documentary analysis and focus group was used to discourse analysis in the perspective of Fiorin (2008). In step a quantitative field research with the use of a questionnaire among the students. For the analysis of the data collected was used the descriptive statistics. The data were collected between the months of May to November 2015. These indicate an alignment of documents analyzed, the speeches of the top management and the interviews between the teachers and the administrative staff. In qualitative research indicated that these cultural values desired by top management are fully shared by other members of the IES, where values such as: quality, interaction, communication, and transparency are perceived with greater levels of agreement by respondents, which indicates a high share of organizational values within the IES. Finally, the quantitative research data indicate that there is an important relationship between the perception of the cultural values present in the institutions of higher education on the part of academics, indicating that there is a lack of sharing of the values disseminated by senior management on the part of these actors.

**Keywords:** Organizational Culture. Organizational values. Alignment of values. IES

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis da cultura Organizacional.....	37
Figura 2 - Componentes da Cultura Organizacional .....	40
Figura 3 - Níveis da cultura por Schein .....	45
Figura 4 - O Desdobramento da Visão por Rodriguez .....	46
Gráfico 1 - Percentual por turno .....	91
Gráfico 2 - Percentual por sexo.....	91
Gráfico 3 - Percentual por idade.....	91
Gráfico 4 - Percentual por turma .....	92
Gráfico 5 - Percentual por cursos.....	92
Gráfico 6 - Percentual por cidades .....	93
Quadro 1 - Níveis da Cultura Organizacional por Schein.....	45
Quadro 2 - O que a cultura engloba por Schein .....	48
Quadro 3 – Modelo de análise .....	55
Quadro 4 - Análise documental.....	65
Quadro 5 - Entrevistas .....	75
Quadro 6 - Grupo focal.....	87
Quadro 7 - Disposição das afirmativas por valores de cultura .....	89
Quadro 8 - Principais valores culturais identificadas na organização .....	97

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pesquisa em Administração
BAR	Brazilian Administration Review
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
EAD	Educação a Distância
O & S	Organização e Sociedade
IES	Instituição de Ensino Superior
NEAD	Núcleo de educação a distância
PDG	Plano Diretor de Gestão
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI	Plano Pedagógico Institucional
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Organizações
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista Universidade de São Paulo
RCA	Revista Ciência da Administração

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 O PROBLEMA.....	17
<b>1.1.1 Aspectos Contextuais do Problema</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1.2 Definição do problema</b> .....	<b>18</b>
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
<b>1.3.1 Justificativa</b> .....	<b>19</b>
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1 CULTURA .....	25
<b>2.1.1 Cultura Organizacional ao Longo da História</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.2 Cultura Organizacional, Conceitos e Aspectos Históricos</b> .....	<b>31</b>
<b>3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>36</b>
3.1 VALORES COMPARTILHADOS E ORGANIZACIONAIS .....	40
<b>3.1.1 Valores</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1.2 Valores Organizacionais</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1.3 Alinhamento de Valores Compartilhados e Organizacionais</b> .....	<b>47</b>
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES).....	48
<b>3.2.1 Apresentando o Objeto de Estudo: A IES – EAD</b> .....	<b>50</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>52</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	52
<b>4.1.1 Etapa Qualitativa</b> .....	<b>52</b>

<b>4.1.2 Etapa Quantitativa</b> .....	<b>54</b>
4.2 DELIMITAÇÃO ORGANIZACIONAL, REGIONAL E TEMPORAL.....	54
4.3 MODELO DE ANÁLISE .....	55
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>56</b>
5.1 ETAPA QUALITATIVA .....	56
<b>5.1.1 Análise Documental</b> .....	<b>56</b>
<b>5.1.2 Contexto do Estudo</b> .....	<b>57</b>
<b>5.1.3 Perfil Institucional</b> .....	<b>58</b>
<b>5.1.4 Metas Globais Institucionais</b> .....	<b>58</b>
<b>5.1.5 Filosofia Institucional</b> .....	<b>60</b>
<b>6 ENTREVISTAS</b> .....	<b>66</b>
6.1 A ENTREVISTA .....	66
6.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	66
6.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES: COORDENADOR E ARTICULADORES .....	67
<b>6.3.1 Percepção dos coordenadores: A,B e C</b> .....	<b>67</b>
<b>6.3.2 Percepção dos articuladores: D, E e F</b> .....	<b>71</b>
<b>7 GRUPO FOCAL</b> .....	<b>76</b>
7.1 PROFESSORES E ADMINISTRATIVO .....	76
7.2 DESCRIÇÃO DO GRUPO FOCAL.....	77
<b>8 ETAPA QUANTITATIVA</b> .....	<b>88</b>
8.1 POPULAÇÃO .....	89
8.2 AMOSTRA DA ETAPA QUANTITATIVA .....	89
8.3 TRATAMENTO DE DADOS DO ESTUDO DA ETAPA QUANTITATIVA .....	90
<b>8.3.1 Resultados da pesquisa</b> .....	<b>90</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA- GESTORES</b> .....	<b>111</b>

<b>APÊNDICE B - GRUPO FOCAL – FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO C – DISCENTES - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE D - REFERENCIAL TEÓRICO - DISSERTAÇÕES PESQUISADAS..</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE E - MAPEAMENTO EM PUBLICAÇÕES ACERCA DO TEMA .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE F - LEVANTAMENTO DAS PESQUISAS EM ARTIGOS PUBLICADOS .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE G - PERCENTUAL DAS ENTREVISTAS – ACADÊMICOS.....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar e construir o problema, estabelecer a pergunta de partida, os objetivos e a justificativa da pesquisa, finalizando com a descrição da estrutura do trabalho.

Este trabalho tem como finalidade investigar se há um alinhamento entre os valores compartilhados pelos funcionários e discentes e os declarados pela alta administração em uma instituição de ensino superior na cidade de Feira de Santana – Bahia. Busca-se analisar os fatores que contribuem para o alinhamento ou falta de alinhamento entre os valores declarados e compartilhados. Após uma ampla análise, observou-se que entre os anos de 1985 a 2005 se escreveu muito acerca do tema conforme publicado em artigos pesquisados.

De 2005 a 2015 as pesquisas sobre o tema cultura obtiveram uma estagnação. Após mapeamento em publicações sobre o tema no Brasil, nas principais revistas nos últimos cinco anos, verificou-se a pouca ênfase ao tema cultura organizacional, limitadas publicações relacionadas a cultura em instituição de ensino e ausência de publicações acerca da cultura organizacional em instituições de ensino superior em educação a distância.

A importância do estudo da cultura organizacional aumenta a partir da década de 1980 e encontraram-se autores que defendem esse conhecimento, destacando que através dele é possível atuar de forma estratégica e mais eficiente dentro de uma organização. Schein (1984), inclusive, propõe que a compreensão da cultura organizacional é parte comum do próprio processo de administração, portanto seu estudo é inerente ao processo de gestão.

Uma forma de proporcionar compreensão mais ampla e visão diferenciada a respeito do comportamento nas organizações é o estudo da cultura organizacional. Acredita-se que, como elemento do cotidiano organizacional, confere identidade própria às instituições, sejam públicas, sejam privadas.

Para Geertz (1989), a cultura organizacional é retratada como uma ciência interpretativa à procura de um significado. E, sendo ciência, é necessário identificar os porquês da sua existência e em que sentido ela é importante e influencia a vida das organizações.

Estudar a cultura organizacional vem sendo um dos grandes objetivos das organizações para entenderem seus processos de adaptação e sua relação com as pessoas. O estudo da cultura auxilia a conhecer melhor a organização, porque a cultura determina os padrões de comunicação, de interação, as normas, a criação de valores e a interpretação da realidade da organização.

A cultura é uma realidade dinâmica. A sua evolução ou a sua mudança podem ser decorrentes das sucessivas funções que os sujeitos desempenham no seio do grupo. A mudança organizacional e a resistência a ela vão ser influenciadas pela cultura organizacional. Dessa forma, entendendo que a Cultura Organizacional defendida por autores como Schein (2009), Geertz (1989) deve se apresentar única na organização, mas, muitas vezes, ela se apresenta de maneira diferenciada em suas unidades, em virtude, principalmente, da influência da cultura individual/pessoal, esta pesquisa abordará questões da cultura organizacional pautadas aos valores compartilhados e organizacionais. Acredita-se que possui diferenças sutis, mas que podem representar dificuldades nos sistemas de gestão das instituições em geral.

Os valores compartilhados podem ter relação com o significado que o trabalho tem para as pessoas, as percepções apreendidas e os vínculos formados na organização.

O estudo da cultura é algo importante tanto para a gestão de uma organização quanto da equipe de pessoas, para que a atuação de ambos tenha integração. Um estudo de cultura admite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes. Neste sentido, fica mais evidente uma série de comportamentos considerados aparentemente inteligentes, permitindo um planejamento de ação coerente com a realidade da organização.

A cultura de uma organização leva a valores nos quais se fundamentam os comportamentos e atitudes dos componentes de uma organização, e que estão relacionados com a história da empresa. Uma das maneiras de se chegar a estes valores é utilizando a análise de práticas organizacionais e dos elementos simbólicos visíveis tais como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, as formas de recompensas, o significado do trabalho, as relações de poder, as relações com o ambiente, etc. (FLEURY, 1996).



Alguns autores como Tamayo, Mendes e Paz (2000), destacam que as pessoas se envolvem mais com aquilo que julgam, ou avaliam mais importante, ou seja, suas ações são balizadas por crenças que elas entendem como verdadeiras e corretas. Cultura então é um processo cumulativo de conhecimento e o uso do mesmo fornece ao homem possibilidades de adaptação ao seu ambiente. Segundo Geertz (1989), este conhecimento se expressa através de símbolos, partilhados entre os membros. Isto significa que podemos saber o que fazer em determinadas situações, mas que não conseguimos prever qual seria nosso comportamento dentro delas. Assim, o estudo da cultura situa-se no entendimento e descrição dos códigos de símbolos que são partilhados pelos membros de determinada cultura.

Os valores organizacionais são essenciais para que as pessoas envolvidas nos ambientes de trabalho compreendam que a organização se preocupa com o coletivo, com os valores inerentes à transformação, ou seja, a inovação e o incentivo para as mudanças que visem o aprimoramento dos processos de trabalho. Para que estes valores aconteçam nas organizações, é necessário que haja um alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais. Os valores organizacionais, porém, são abstratos, difíceis de serem avaliados, pois estão relacionados com os princípios, regras e ações das organizações.

## 1.1 O PROBLEMA

Cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.” (SCHEIN, 2004, p.17)

### 1.1.1 Aspectos Contextuais do Problema

Atualmente, os modelos gerenciais destacam-se por possuir características condizentes com a globalização da economia, aceleração das inovações tecnológicas e maiores níveis de exigência dos consumidores.

As organizações de uma forma geral possuem valores, sentimentos, crenças e características próprias que, segundo Souza (2006), podem influenciar as atitudes e o comportamento das pessoas no trabalho. Pereira (2005, p.40), entretanto, acredita que os valores que orientam as pessoas são difíceis de definir, “[...] residem, de forma íntima, no centro de quem realmente são as pessoas. [...] O alinhamento de valores acontece então, quando os valores e comportamentos da organização ressoam nos valores dos empregados.”

### **1.1.2 Definição do problema**

Diante do exposto pergunta-se: qual a relação entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles compartilhados pelos funcionários e discentes em uma IES - EAD na cidade de Feira de Santana - Bahia?

## **1.2 OBJETIVOS**

O presente trabalho de pesquisa apresenta os objetivos destacados nas subseções a seguir.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O Objetivo geral desta pesquisa é identificar a relação entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles compartilhados pelos funcionários e discentes em uma IES - EAD na cidade de Feira de Santana - Bahia.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os valores expressos pela alta administração

- b) Identificar os principais valores organizacionais na percepção dos funcionários e discentes;
- c) Avaliar se existe alinhamento entre os valores compartilhados pelos funcionários e discentes e os declarados pela organização;
- d) Verificar os fatores que contribuem para o alinhamento ou falta de alinhamento entre os valores declarados e compartilhados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

#### 1.3.1 Justificativa

Acredita-se que a verificação, não só de valores organizacionais, mas também de valores compartilhados, possa esboçar um panorama mais amplo para a compreensão de alguns aspectos da cultura organizacional. Importante, portanto avaliar a relação existente entre os valores compartilhados que orientam a vida de funcionários e valores organizacionais que norteiam as atividades de uma determinada organização.

O estudo da cultura organizacional auxilia a conhecer melhor a organização. Este estudo é fundamental enquanto se entende a cultura como agente de integração, através da formação de padrões, valores e normas. Dessa forma, Aktouf (1996) destaca que a cultura deixa de ser vista como mais uma variável que a organização detinha e começa a ser entendida como um fenômeno ativo, através do qual os sujeitos criam e recriam os seus ambientes.

Assim, espera-se que o desenvolvimento de um estudo de natureza predominantemente qualitativa, que leve em conta as peculiaridades que compõem a estrutura hierárquica dos valores subjetivos, conduza uma contribuição acadêmica para os estudos organizacionais voltados mais especificamente para a questão dos valores e mais largamente para a temática da cultura.

Acredita-se que este estudo possa contribuir para um melhor conhecimento dos fatores culturais e valorativos (valores) que estão atuando na gestão, possibilitando ações que possam melhorar o desempenho e o resultado da organização, uma vez que ainda.

Embora existam muitos estudos sobre cultura organizacional e, mais

recentemente, sobre valores organizacionais, não são encontrados artigos e pesquisas que estabeleçam e busquem estabelecer de forma científica a relação entre cultura organizacional e valores compartilhados e instituições de ensino superior especialmente em educação à distância, entendimento este que seria útil ao aprofundamento dos estudos de cultura organizacional e da gestão baseada em valores.

Poucos estudos na academia têm investigado a relação entre valores compartilhados e a cultura organizacional, particularmente em IES. Argumenta-se que os atos de cultura organizacional como um sistema de controle social podem influenciar nas atitudes e comportamentos por meio das crenças, valores, símbolos, ideologias e comunicações que são compartilhadas nas organizações. (SANTOS, 2000; DISKIENE; GOSTAUTAS, 2010).

Pesquisando material para o desenvolvimento desta pesquisa, verificou-se uma carência de produções científicas que abordam o tema de cultura organizacional em instituições de ensino e, especificamente, em instituições de ensino EAD. Realizou-se pesquisas nos principais periódicos brasileiros na atualidade (Revista de Administração Contemporânea (RAC), Brazilian Administration Review (BAR), Organização e Sociedade (O&S), Revista de Administração Pública (RAP), Revista der Administração de Empresas (RAE), Gestão e Planejamento), Revista Universidade de São Paulo (RAUSP) e os encontros da ANPAD, compreendendo o período de 2010 a 2014, verificou-se que 53 (Cinquenta e três artigos foram publicados com a temática de cultura organizacional, destes, apenas 2 (Dois) tratam da temática em instituições de ensino e nenhum aborda a temática em instituições de ensino EAD. Dessa forma, este trabalho se justifica por se apresentar como uma nova fonte de pesquisa na área.

Esta pesquisa será desenvolvida em uma instituição de ensino superior em educação a distância de Feira de Santana – Bahia. Esta instituição não permitiu a divulgação do seu nome. Em 2004 a instituição, após sete anos de fundação, protocolou junto ao Ministério da Educação (MEC) o pedido de credenciamento para a oferta de cursos de graduação na modalidade a distância. Em 22 de novembro de 2005 a Portaria Ministerial 4.017 autorizou a criação do **Núcleo de Educação a Distância**, se consolidando no campo da Educação, baseada na tríade: Respeito, honestidade, responsabilidade e paixão por educar surgindo assim a necessidade de estudar como a cultura organizacional declarada pela alta administração está

diretamente relacionada com a cultura compartilhada entre os funcionários (professores, técnicos administrativos e articuladores) e discentes.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Vergara (2006) destaca a relevância do estabelecimento de fronteiras que delimitem claramente o escopo do estudo. Para tanto o tema desta pesquisa está relacionado à linha de estudos organizacionais. O estudo está baseado em aspectos teóricos dos temas cultura organizacional e alinhamento de valores compartilhados e organizacionais direcionados para a melhoria da instituição.

#### 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A primeira seção apresentará os aspectos gerais da pesquisa, visando situar o leitor com relação ao tema. As seções dois e três serão o referencial teórico selecionado para fundamentar as análises e a metodologia aplicada. As seções quatro e cinco abordarão os resultados da pesquisa com descrições e análises, conclusões e recomendações para a organização estudada e para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos, teorias e fundamentos apresentados nas subseções seguintes conceberão os fundamentos para a construção desta pesquisa, com o objetivo de colaborar para a obtenção de clareza para as discussões empíricas e a tradução e/ou interpretação dos dados coletados durante a pesquisa de campo.

A cultura organizacional vem sendo discutida nos ambientes organizacional e acadêmico tendo em vista a percepção de que as organizações possuem vida e identidade próprias que as fazem agir frente aos acontecimentos dos ambientes – interno e externo.

Apesar de ter surgido em 1871 na Inglaterra, a cultura só obteve relevância nos ambientes organizacionais a partir de 1980. Autores como Carrieri (2002) e Aktouf (1996) atribuem importância ao desenvolvimento e crescimento da indústria japonesa, que ganhou os mercados ocidentais e passou a se destacar pela sua organização e pelo seu modo de produção.

Importante destacar, o fato de que, a partir deste momento, a internacionalização das atividades industriais – globalização – fez com que as organizações tivessem acesso e entrassem em confronto com culturas diferentes através do mundo. Esse confronto cultural fez com que uma nova questão surgisse no estudo da cultura: ela passa a ser vista como variável interna à organização (SMIRCICH, 1983).

Acredita-se que a cultura organizacional interfere diretamente no desenvolvimento da empresa, já que esta passa constantemente por um processo de transformação, o que torna o ambiente empresarial instável.

Foram selecionados os autores e pesquisadores que contribuíram para a construção dos fundamentos teóricos, através de suas teorias, estudos e resultados de pesquisas acadêmicas e científicas sobre os temas: cultura organizacional e valores organizacionais.

Neste trabalho de pesquisa será dada ênfase ao enfoque que entende a cultura organizacional de forma integrativa, não significando a assunção de uma cultura única e coesa. SCHEIN (1992), um dos autores mais referenciados em estudos de cultura organizacional segundo esta perspectiva, atenta para a questão das sub-culturas, abordada na perspectiva de diferenciação. Este autor a percebe

até como uma consequência natural, própria do ciclo de vida das organizações.

No enfoque simbólico de Geertz (1989), para as organizações, a cultura é o resultado de sua história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e no presente, o qual serve para ser interpretado e dar significado às experiências subjetivas de seus membros, assim como para racionalizar e aumentar seu compromisso com a empresa.

Schein (1990) enfatiza a superioridade da importância do papel dos fundadores da organização no processo e moldar seus padrões culturais que imprimem sua visão de mundo aos demais e, também, sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Ele propõe níveis de análise para o levantamento e ainda de categorias para se investigar o universo cultural de uma organização que podem ser resumidos em, 1) analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros; 2) analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização e, 3) analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura.

Colaborando com Schein (1990), Freitas (1991) destaca que a dificuldade de se chegar a um consenso na definição de cultura propicia o desenvolvimento de diferentes metodologias, pois a investigação da mesma está diretamente relacionada ao que se considera como cultura.

A ação da cultura se realça como essencial para o sucesso da organização, porque seu conjunto de pressupostos é geralmente formado por premissas compatíveis entre si, já que os seres humanos necessitam de consistência e ordem em nível cognitivo e seria perturbador viver sobre o domínio de regras contraditórias.

Segundo Schein (2009), conforme a visibilidade da cultura para o observador, analisa a cultura organizacional em três níveis: dos artefatos visíveis, dos valores compartilhados e das pressuposições básicas ou suposições comuns.

Mazzei e Nassif (2013) enfatizam que a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e a formação de um padrão ou conjunto de comportamentos semelhantes também é influenciada pelo histórico da organização. Além disso, há um inúmero conjunto de características que podem ter importância significativa no comportamento dos indivíduos de uma organização, dentre essas características existem elementos visíveis e invisíveis. Como exemplo de elementos visíveis, podem ser citados a identificação e o compartilhamento de: símbolos, rituais,

cerimônias, vestuário, condições físicas, linguagem e outros elementos que sejam evidentes no comportamento dos membros da organização. Já, dentre os elementos invisíveis, encontram-se valores que formam os alicerces da Cultura Organizacional e que nortearam as práticas de gestão em uma organização (HOFSTEDE, 1991).

A cultura visível é aquela facilmente percebida pelo ambiente externo. O segundo nível de análise trata dos valores compartilhados pelos indivíduos da organização. O nível cultural mais profundo é aquele que avalia as suposições comuns, verdades implícitas inerentes às organizações, formadas pelas experiências vividas em conjunto. Para Magee (2002) a cultura organizacional é composta por suposições explícitas e tácitas ou entendimentos em comum de um grupo de pessoas; uma configuração particular de suposições e compreensões é distinta a um determinado grupo; essas suposições e entendimentos servem como critérios de aceite ou rejeição de percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos; eles são aprendidos e passados para novos membros de um grupo através de interação social; a cultura é dinâmica – ela muda ao longo do tempo, apesar de que as suposições tácitas ligadas ao cerne da cultura organizacional são mais resistentes à mudança.

Seja qual for a abordagem, estas definições trazem em sua essência a adaptação do indivíduo à sociedade – ou organização – em que vive. Apesar de variações nas formas e descrições utilizadas sob os diversos enfoques, a cultura consiste do que quer que seja que as pessoas tenham que conhecer ou acreditar, que as permitam operar de maneira a serem aceitas como membros de uma sociedade ou organização.

Dentre as discussões acerca da cultura Bisneto (2012) discute que tais classificações, entretanto, não são suficientes para compreendermos a cultura de uma organização e todas as suas complexidades, bem como os elementos que a constituem. Por outro lado, as categorias de cultura explicitadas nas obras de alguns autores nos permite reunir características importantes da cultura organizacional, que os conceitos e definições não englobam. De uma maneira racional e pragmática, portanto, as tipologias de cultura facilitam a compreensão de situações recorrentes em diferentes contextos organizacionais.

As instituições de ensino superior, assim como toda organização, adquirem sua própria cultura, elementos a partir dos seus valores, costumes e crenças que



dão direcionamento as organizações. Segundo Tamayo *et al* (2000), a percepção dos valores organizacionais é evidenciada a partir do “comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa.” (TAMAYO *et al*, 2000, p.296). Os valores percebidos moldam o comportamento e interferem nas atitudes, no sentimento e pensamento do indivíduo em relação à empresa.

## 2.1 CULTURA

A convergência de evidências decorrentes da revisão teórica permite afirmar que a cultura organizacional influencia a percepção dos indivíduos e dos grupos quanto à estratégia, políticas e objetivos da organização.

“A Cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história.” (SCHEIN, 1999, p.45).

### 2.1.1 Cultura Organizacional ao Longo da História

Pesquisar sobre cultura organizacional em cenários de mudança é essencial para entender os processos que envolvem as organizações, pois é por meio da compreensão dos valores básicos da cultura, alterados com e durante as mudanças, bem como de que forma se comportam os diferentes grupos diante desse processo.

Silva e Fadul (2008) enfatiza que a cultura organizacional constitui-se em um elemento importante no contexto organizacional, e por isso esta temática vem sendo sistematicamente estudada. Desde a década de 1980, quando surgiram os primeiros estudos sobre cultura organizacional, que lhe atribuíam a solução de todos os problemas organizacionais, até a presente data, inúmeros estudos continuam sendo realizados como forma de compreender os aspectos mais importantes deste construto que se revela cada dia mais interessante do ponto de vista da pesquisa científica. A cultura organizacional, entretanto, destaca-se por ser conceituada como um conjunto de elementos materiais e imateriais que norteiam o comportamento dos indivíduos em uma comunidade ou organização.

Smircich (1983) enfatiza que existem duas formas de abordagem para a cultura organizacional, a primeira relacionada à cultura organizacional como uma

variável (aquilo que a empresa possui); a segunda trata a cultura organizacional como uma metáfora (aquilo que empresa é).

Smircich (1983) afirma que o contexto da cultura como uma variável independente, se preocupa com a variação de práticas de gestão e atitudes dos trabalhadores.

Silva (2014) destaca a cultura como um conjunto de valores e crenças, não é estática, está propensa a mudar no decorrer do tempo, devido a mudanças que ocorrem naturalmente na sociedade. Tratando-se especificamente da cultura organizacional, e da importância que a mesma exerce na organização e solidificação de um grupo social, torna-se um desejo inerente do homem entendê-la em toda sua complexidade.

Vários são os conceitos de cultura organizacional. E, dependendo da abordagem que cada autor faz da análise, o conceito pode ser diferente, ou pelo menos valorizar aspectos que outros autores não abordaram. Por isso, que dentro deste campo, é possível obter diversos conceitos para o mesmo construto. Neste sentido, podemos indicar alguns conceitos que mais se destacaram na literatura sobre o tema. Vale lembrar que a cultura organizacional não é um tema neutro, isto é, não pode ser visto como isento dos conflitos inerentes a toda relação social. Assim, cada vertente e cada autor, ao abordar seu conceito, por certo o faz, levando em conta estes aspectos políticos ou ideológicos que marcam seu conceito de cultura (FLEURY, 1987).

Muitos dos objetivos característicos deste estudo referem-se ao tema cultura organizacional, mas para compreender os aspectos relacionados a este tema é preciso, inicialmente, conhecer os principais conceitos sobre cultura.

Assim a cultura pode ser definida como:

- b) Cultura organizacional é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras. (HOFSTEDE, 1991, p.210)
- c) Uma definição de cultura não estaria completa se não levasse em conta as significações ocorridas no âmago das práticas. Assim, uma definição rigorosa de cultura deveria articular de maneira dialética contextos de interação social, práticas dos atores e significações das ações. (DUPUIS, 1996, p.243).
- d) Cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a

forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p.17)

e) Cultura é uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, irracional e talvez, profundamente subjetivo ou inconsciente. (AKTOUF, 1994, p.42).

Perceber o que é cultura é mais complexo do que se pode imaginar. A cultura por sua vez está presente nas certezas implícitas e no imaginário das pessoas, como elas se vêem e como se relacionam com os ambientes sociais onde existem os padrões que, de acordo com a intuição, são seguidos pelos grupos sociais.

A palavra cultura, que em latim é *colere*, desde a Roma antiga, restringia-se ao cultivo da terra, ao trabalho relativo à produção de plantas úteis aos seres humanos – o que se entende como agricultura. Em seguida, cultura também passou a se referir aos cuidados com as crianças visando ao desenvolvimento de suas qualidades e faculdades – o que se entende atualmente como puericultura. Depois, o termo também agregou o sentido de culto aos deuses (MORGAN, 1996).

Max Weber colaborou com seus relevantes estudos para a construção do conhecimento das ciências sociais e tem uma definição sobre cultura fundamental para este estudo (WEBER, 1991, p.92):

O conceito de cultura é um conceito de valor. A realidade empírica é, cultura para nós [...] na medida em que a relacionamos a idéias de valor. [...] Uma parcela ínfima da realidade individual que observamos em cada caso é matizada pela ação do nosso interesse condicionado por essas idéias de valor [...] É somente por isso [...] que nos interessa conhecer a sua característica individual [...] Entretanto, o que para nós se reveste de significação não poderá ser deduzido de um estudo isento de "pressupostos" do empiricamente dado; pelo contrário, é a comprovação desta significação que constitui a premissa para que algo se converta em objeto da análise.

Para a sociologia os sentidos e fatos das sociedades humanas levam as pessoas a compartilharem valores e comportamentos e a interação simbólica recai sobre o simbolismo e realidades dos grupos sociais, além do compartilhamento destas realidades pelos membros do grupo. Motta e Caldas (1997) acreditam que os aspectos antropológicos e sociológicos de cultura, como a satisfação de necessidades materiais e psicossociais, definem a forma como uma comunidade constrói seu perfil, adaptando-se ao ambiente.

Segundo Tragtenberg (2006, p.109) “Pode acontecer uma reinterpretação cultural – área de estudo da Antropologia aplicada à administração – de modelos administrativos”. Sob o aspecto da psicologia os estudos da cultura ainda são incipientes.

Em 1974, Keesing explicou o conceito de cultura: “[...] existência de componentes ideológicos, pressupostos elaborados a partir de valores básicos arraigados, sistema de crenças, compartilhamento de símbolos, conhecimento e experiências”. (KEESING, 1974) Estes fatores são necessários para que se saiba como agir e sobreviver em um contexto cultural onde existem “padrões estabelecidos e consolidados de comportamentos”. Esta definição vem de encontro aos aspectos da diversidade cultural, que coexiste dentro de um mesmo grupo ou sistema de serviços.

Segundo Fleury (1993), a tendência nas organizações é a preservação da cultura, ou seja, equacionar os problemas de acordo com os padrões culturais vigentes. Segundo a autora, somente a conjugação de forças externas e internas à organização são capazes de proporcionar esses padrões. Como forças externas, são consideradas: ação do mercado nacional ou internacional, ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais e ação dos movimentos sociais pressionando por novas formas de interação. Quanto às forças internas: mudanças na direção da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou nas formas de organização e gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais.

Triandis (1994, p.22) define cultura como “um conjunto de elementos objetivos e subjetivos construídos pelos seres humanos que no passado aumentou a probabilidade de sobrevivência e resultou na satisfação dos participantes de um nicho ecológico”, elementos que possibilitaram a comunicação e integração daqueles que tinham uma linguagem em comum e viviam em um mesmo tempo e lugar.

Na literatura são localizados estudos sobre cultura que objetivam avaliar os mecanismos que levam as sociedades em geral a colocarem a cultura como algo inalterável ou, mesmo, como algo que se encontra tão arraigado nas pessoas que não seja possível transformar. Mas Barros e Prates (1996, p.15) têm focado a cultura como sendo “o resultado da invenção social e é transmitida e apreendida somente através da interação, do processo de

comunicação e do aprendizado.” Para eles, significados, valores e crenças compartilhados podem fazer com que cada grupo desenvolva um modo de vivenciar, pensar, agir e desenvolver atitudes uniformes e especiais. A formação de valores harmônicos e alinhados em sistemas de serviços, distribuídos em ambientes e culturas diversificadas, pode ser de difícil praticidade e de interação entre grupos e de identificação de culturas. Conceituar e compreender a cultura em seu aspecto mais estático é mais fácil do que tentar compreendê-la com todo o seu dinamismo, pois a dinâmica cultural existente nas organizações é difícil de ser avaliada e pautada.

A definição de cultura de Fleury e Fischer (1989, p.117) apresenta como o significado da cultura faz parte da construção e das ações dos atores do grupo social: “a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos [...]”; tendo a cultura aspectos complexos que devem ser analisados sob um ponto de vista que vá além dos padrões concretos de comportamento, como os costumes, usos, tradições e hábitos.

Schein (1992) aborda essa complexidade quando avalia a cultura como um fenômeno criado pela interação dos grupos. O autor destaca a existência de uma adaptação cultural: “as manifestações mais óbvias da cultura” (SCHEIN, 1999, p.55) estão refletidas na linguagem das pessoas. Como exemplo ele ilustra que quando novos funcionários entram numa determinada organização procuram interpretar como os outros se comportam, se falam, quanto tempo ficam no trabalho dentre outros. Esta forma natural que busca entender a cultura da organização, ou da subcultura de um setor de trabalho, é uma forma simplista de ver a cultura, pois ela é mais ampla e complexa.

Cavedon e Mendes (2013) desta que essas características no conceito de cultura, há que se ressaltar que, desde o início, as preocupações estavam precariamente assentadas sobre os aspectos espaciais das manifestações simbólicas, o que torna mais problemática a delimitação, as localizações, as diferenças, enfim, as fronteiras das culturas. Se esse fenômeno não fosse constituído desde a sua origem numa acepção espacial, tão substancial nas ações humanas como o próprio ato cultural, a visão homogênea dominaria a cena das manifestações simbólicas.

Entretanto, seguindo as considerações de Aktouf (1992), há a necessidade

de, juntamente como a estrutura social, sua história, seu desenvolvimento e as experiências vividas, levar em consideração também as formações e transformações espaciais no âmbito da cultura organizacional. Para isso, antes de tudo, é necessário aprofundar essas discussões espaços-temporais nos estudos organizacionais, com a intenção de compreender como essas discussões se dão no contexto das organizações.

É preciso verificar que tal conceito envolve uma extensão ampla e que a cultura é resultado da vida humana e, enquanto tal, se apresenta com toda uma complexidade própria. Santos (1996, p. 8) explica que:

Cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos. Quando se considera as culturas particulares que existem ou existiram, logo se constata a sua grande variação. Saber em que medida as culturas variam e quais as razões das variedades das culturas humanas são questões que provocam muita discussão.

Aktouf (2001) é um dos autores que debate a questão da identidade e sua relação com a cultura e cultura organizacional, entendendo por identidade, neste momento, o conjunto de características próprias de um indivíduo ou grupo, que os diferenciam dos demais. Nesse sentido, o autor (2001, p. 45) pontua que tal assunto tem importância fundamental porque nenhuma cultura é possível sem que ocorra identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais e sem a interiorização desta situação enquanto criadora do que são, ou pensam ser, os membros da coletividade.

A cultura organizacional pode ter como papel a de distinguir uma organização de outras e de seu ambiente, proporcionando a esta uma identidade externa. De uma forma similar, cultura provê uma identidade para os membros da organização; ela os aloca em uma estrutura organizacional e ocupacional que é reconhecível por eles mesmos e pelos outros.

Silveira, Leite e Siqueira (2013) enfoca que para compreender melhor os aspectos de uma determinada cultura, faz-se necessário conhecer as diferentes tipologias existentes, identificando suas características e estabelecendo como cada tipo cultural pode, a sua maneira, influenciar o andamento dos mais diversos processos organizacionais. É importante ressaltar que por muitas vezes, as classificações ou tipologias até então estudadas, não correspondem a realidade de

uma organização em todos os seus aspectos, no entanto, nos permitem classificar ou categorizá-las sob determinada ótica (FREITAS, 1991).

## **2.2.2 Cultura Organizacional, Conceitos e Aspectos Históricos**

[...] convém fazer uma leitura da cultura organizacional a partir dos processos psíquicos inconscientes. As organizações são espaços coletivos, é verdade, mas o coletivo se faz de indivíduos, e esses indivíduos não deixam seu psiquismo em casa quando vão para o trabalho. Em outras palavras, a organização é um feixe de laços que não se expressam apenas pelo seu caráter consciente, racional e objetivo. (FREITAS, 2005, p.100).

A literatura acadêmica tem proporcionado estudos sobre o fenômeno cultural das organizações com ressalvas sob diversos ângulos da cultura organizacional, ou seja, processos, valores e crenças e outros que tendem a facilitar e aproximar as organizações das questões qualitativas e quantitativas que tendem buscar um aprofundamento dos processos culturais e envolver as sutilezas das interações e as perspectivas em termos de melhorias e mudanças culturais.

Para que os atores de um grupo percebam a cultura como um conjunto de mecanismos de controle, é preciso que entendam que o comportamento humano é oriundo de padrões cognitivos que auxiliam as pessoas em suas percepções e sentimentos (NEVES, 2000). Tema este que tem sido cada vez mais valorizado por gestores dispostos a perceberem as nuances do comportamento humano no trabalho e como a cultura pode influenciá-lo.

Schein (1985) apud Gibson (2006) define a cultura organizacional como padrões de premissas básicas descobertas e adotadas por um grupo para a solução de problemas de adaptação e integração, e que mesmo sem perceber são ensinadas a novos membros do grupo que a percebem como a maneira de pensar e sentir da organização.

Braga, de Souza Ferraz, e de Lima (2014) destacam que a cultura organizacional exerce influência, pois, na maneira como as pessoas lidam com o trabalho, nas relações interpessoais, no relacionamento entre empregados e a gestão organizacional e nos padrões de tomada de decisão, podendo afetar positiva ou negativamente a competitividade e o desempenho organizacionais. Desse modo, são predominantes os estudos que consideram a cultura organizacional um fator de

diferenciação de empresas bem-sucedidas em contextos competitivos e fator de sobrevivência em setores dinâmicos da economia.

A cultura, portanto, destaca-se como um tema relevante para discutir percepções e ações voltadas para o desenvolvimento organizacional e o estudo de valores compartilhados entre os funcionários.

Gibon (2006) a define como a forma que os empregados percebem e criam um padrão de crenças, valores e expectativas. O autor explana ainda, que a cultura organizacional por envolver crenças, expectativas, valores e atitudes muitas vezes comuns aos membros de uma organização, pode influenciar fortemente processos individuais, coletivos, bem como organizacionais.

Schein (2004) defende que a cultura possua o papel ou a função primordial de promover a adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno, aspectos socioemocionais dos membros do grupo, quanto externo, relação da organização com o ambiente externo.

Este aspecto reflete no pensar que a construção histórica de pressupostos básicos de valores pelos fundadores ou líderes da organização estariam a todo momento determinando ou influenciando os pensamentos, os sentimentos e os comportamentos dos membros de um grupo.

Schein é um pesquisador que aborda a cultura como um fator fundamental nos processos de mudanças organizacionais, e acredita que a cultura pertence à organização como um todo, que é um lugar onde há compartilhamento de sua história (SCHEIN, 1999).

Kanaane (1994, p.17) relata sobre a necessidade de se considerar “[...] as influências da cultura, tanto em seu aspecto social, quanto nas condições estabelecidas pela própria organização, como fator fundamental na determinação das concepções sobre o trabalho [...]”. Cada ambiente de trabalho possui uma cultura com experiências e conhecimentos comuns que afetam os comportamentos individuais, tornando-os semelhantes entre si. O autor conceitua a cultura como um conjunto de forças latentes que determinam o comportamento das pessoas, a maneira como percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos, que podem afetar o cumprimento de estratégias institucionais.

A cultura, portanto, influencia atitudes e comportamentos coletivos que por sua vez está diretamente relacionado com atitudes e ações dos envolvidos.



Os autores Maia, Santos, Sávio, Kubo (2014) destaca que o mercado é heterogêneo. Há heterogeneidade e diversidade de preferências. De forma isolada as pessoas são diferentemente influenciadas no tocante às informações e conhecimento que tem, isso é um fato social no sentido que Geertz (1989) trata o termo (fatos sociais são forças que atuam sobre os indivíduos independentemente de sua vontade ou de sua adesão consciente), o que faz com que, como recurso de competência e valor, a cultura organizacional seja inimitável e não replicável, nas partes do seu conjunto e em sua integridade.

Os autores afirmam que a cultura organizacional, estratégia, objetivos, operação, informação, conhecimento, criatividade, competência, capacitação e capacidade, são atividades intrinsecamente ligadas ao capital intelectual de uma empresa.

Hofstede (1991, p.210), por sua vez, relaciona o conceito de cultura organizacional à antropologia social. Segundo o autor, “a cultura é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida”. Assim, define-a como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras”. E, nesse contexto, o autor destaca que a cultura pode despertar sentimentos positivos ou negativos nos membros da organização. Nesse sentido, se a cultura, para Hofstede (1991), é compartilhada, então, pode-se perceber que ela é adquirida e que no ambiente organizacional os indivíduos vão apreender a cultura disseminada neste ambiente. Deve, dessa forma, ser entendida “como algo que provém do ambiente social do indivíduo e não do seu genes. A cultura deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um” (Hofstede, 1991, p. 23). Assim, ao fazer uma síntese dos diversos conceitos de cultura organizacional, Hofstede (1991, p. 210) ressalta que grande parte destes se encaixa nos aspectos a seguir:

Holística: refere-se ao todo como sendo a soma das partes; Determinada historicamente: reflete a história da organização; Relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos; Construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização; Difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

De acordo com Hofstede (1998, p.213) “[...] as percepções partilhadas de práticas diárias devem ser consideradas como o centro da cultura da organização”.

O entendimento da cultura organizacional através do estudo dos valores pode colaborar nas decisões estratégicas e na solução de questões relativas ao comprometimento das pessoas no trabalho como o baixo desempenho, climas organizacionais negativos ou conflituosos e outros problemas não visíveis.

De Melo Santos et al (2014) discutem a cultura como padrões de desenvolvimento refletido nos sistemas organizacionais, defendido por Martin (1992) ao afirmar ser a cultura organizacional constituída por diversos elementos, os quais incluem normas informais, histórias que pessoas contam sobre o que está acontecendo, procedimentos e normas formais da organização, seus códigos de comportamento informal, rituais, tarefas, sistemas de pagamento e jargões entendidos apenas por aqueles inseridos na organização, dentre outros. Esse conjunto de elementos representa algumas das muitas manifestações da cultura organizacional e constitui a cultura os padrões ou configurações das interpretações, bem como as formas como elas são cumpridas.

Uma cultura organizacional não se forma de maneira rápida e imediata, leva e precisa de tempo, pois se tratam de influências de todos, do ponto de vista de todos e de cada um como indivíduo que trabalha para uma mesma organização. Com sutileza e persuasão a cultura afeta o desempenho dos colaboradores, as estratégias, os passos para mudanças organizacionais e também a forma de perceber o ambiente. A cultura organizacional pode ser revalidada ou modificada, de acordo com as transformações que a empresa vem passando, ou por troca de seus gestores ou ainda por influências externas.

Segundo Schein (1984), a cultura, além dos artefatos que são mais visíveis, é composta de valores declarados e também de pressupostos básicos, não questionáveis, que agem em nível inconsciente e são os verdadeiros direcionadores das ações.

A identificação dos valores pode ser complexa, pois as pessoas, em geral, trazem consigo componentes culturais desenvolvidos ao longo de suas vidas. A maneira como elas percebem os elementos culturais da organização onde trabalham está ligada aos sentimentos que carregam com relação as expectativas em termos profissionais.

Barreto, Reis, Baptist e Medeiros (2013) percebem a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que ela não representa meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para

modelar tais comportamentos. Essa visão é compartilhada por Fleury (1996, p.22), que afirma que os componentes da cultura organizacional “tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. Essa abordagem representa uma mudança importante na natureza e na ênfase da investigação da cultura organizacional.

Beppeler e Pereira (2011) argumentam que não há como obter uma classificação única dos tipos de cultura existentes nas organizações, pois, tendo em vista a pluralidade de características e variáveis existentes, cada autor opta por utilizar um enfoque específico, coerente com o que pretende analisar. Schein (2009) utiliza a noção de que a cultura atua entre dois extremos: o muito visível e o invisível, tácito, inconsciente. Beppeler e Pereira (2011) afirmam que o autor, defende a possibilidade de existência de uma forte cultura se a organização como um todo passou por experiências em comum, e essa cultura é tão arraigada a ponto de prevalecer sobre subculturas que eventualmente existam nos diferentes níveis organizacionais. Também atribui aos fundadores da organização uma grande importância no molde dos padrões culturais, argumentando que os líderes iniciais acabam passando sua visão de mundo e o papel da organização na sociedade aos demais membros à medida que desenvolvem e usam maneiras próprias de lidar com situações e problemas específicos (FLEURY; FISCHER, 1996)

### 3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o propósito de compreender o ambiente interno das organizações, a cultura organizacional tem um importante significado para esse contexto. Procura-se cada vez mais conhecer as organizações para saber gerenciá-las em meio às mudanças contínuas em um mercado de alta competitividade.

Bragion (2013) enfatiza que a cultura organizacional é constituída por uma série de aspectos que dão a organização um modo particular de ser. Ela define a identidade de uma organização. E, também, é possível concluir que a cultura constitui-se a partir de um consenso do grupo quando encontra uma resposta e aceita a solução, passando a adotá-la e difundi-la para outros membros como o padrão ideal. Na constante repetição dessa prática se cria um conjunto de crenças e valores, esse conjunto é incerto, depende das mudanças que circundam o meio externo e interno da organização, fazendo com que se entenda a cultura como um processo constante de adaptação às contínuas mudanças que o tempo e o espaço produzem.

Toda empresa possui a sua própria identidade, seus mitos, suas crenças e a sua forma de lidar e transmitir a seus sucessores a sua identidade, ou seja, a sua cultura organizacional. Pode-se dizer que a cultura organizacional abrange o comportamento, o qual está relacionado com valores, crenças, ética, normas, regras e emoções.

Para Schein (2009, p. 16)

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar cultura.

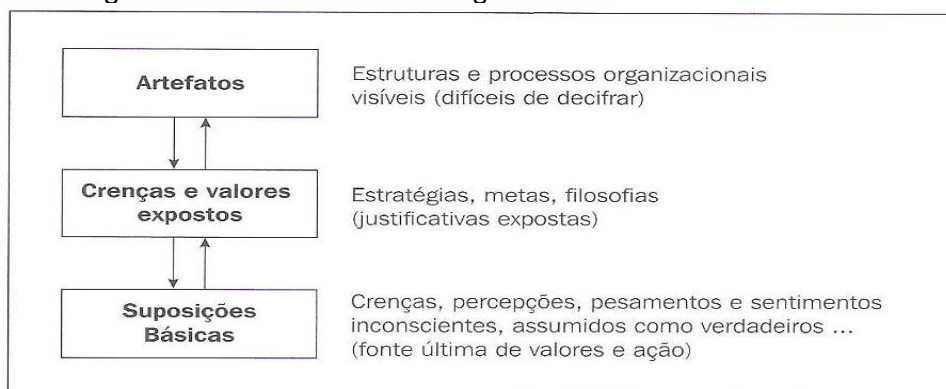
Pires (2012) citado por Zonatto et al. (2012) ressalta que a cultura envolve estabilidade, é o fator que leva os membros do grupo a um consenso, implica dinâmica e padronização. Quando um grupo se reúne para desenvolver uma determinada atividade, conseqüentemente inicia a construção de seus hábitos, sua linguagem e cultura. Estudar a cultura envolve a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido.

Neste contexto, Schein (2009, p.23) destaca que os elementos da cultura são observados em níveis diferentes a exemplo de nível visível e nível menos visível:

A cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, com o termo nível significando o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Parte da confusão em torno da definição do que a cultura realmente é resulta de não diferenciar os níveis em que ela se manifesta. Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura.

Os principais níveis de análise cultural, defendidos por Schein podem ser observados na Figura 1.

Figura 1 - Níveis da cultura Organizacional



Fonte: Schein (2009).

Os elementos da cultura organizacional são instituídos por um conjunto de normas e valores fundamentais que definem os comportamentos dos membros e os auxiliam a entender a organização como um todo.

Motta e Caldas (2011) destaca que é preciso lembrar que as representações e comportamentos advindos dos valores e mitos presentes na cultura de uma organização são reforçados e formados através de suas estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõe o mundo organizacional.

Freitas (2007) define ainda mais detalhadamente os elementos da cultura organizacional como valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, estórias, tabus e normas, a seguir:

- a) **valores:** são o coração da cultura organizacional, eles representam tudo o que é importante para o sucesso da organização, ou seja, a filosofia da

empresa para atingir o sucesso. Devem ser considerados como guias para o comportamento organizacional no cotidiano. Afirma-se que os valores devem ser bem definidos, identificados e reprisados pelas lideranças para que possam ser bem assimilados pelos demais membros da organização.

- b) **crenças e pressupostos:** as crenças e pressupostos podem ser considerados como a verdade na organização, sendo assim, a verdade não é questionada e nem discutida, ela é natural. Para que uma organização tenha sucesso é importante que as crenças sejam compartilhadas no que dizem respeito à importância de ser o melhor, os detalhes da execução das tarefas, o tratamento dispensado às pessoas, à informalidade como estímulo, à comunicação, aos lucros e crescimento econômico.
- c) **ritos, rituais e cerimônias:** a maioria dos processos em uma organização são administrados e muitos deles são transformados em rotinas. Os rituais e os ritos são as atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Eles representam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, exemplificam a forma como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades. Tornam mais interessante os valores básicos e demonstram experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade e exemplos.
- d) **sagas e heróis:** as sagas representam o caminho percorrido pela empresa, ou seja, os obstáculos encontrados e como foram superados. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e inspirar o orgulho em fazer parte da mesma.
- e) **estórias:** as estórias são eventos reais que dizem respeito à organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional.
- f) **tabus:** da mesma forma que os valores, os tabus são aspectos que auxiliam a organização. Valores e tabus orientam os comportamentos, mas de forma inversa, enquanto os valores devem ser mais explícitos possíveis, os tabus são mais escondidos e silenciados.

- g) **normas:** as normas são imprescindíveis para as organizações. Elas determinam os procedimentos ou comportamentos ideais para as situações organizacionais.

As culturas organizacionais são constituídas, sustentadas, transmitidas e alteradas por meio da interação de seus elementos, através dos processos de imitação, modelagem, negociação e socialização. Dessa forma, também é possível a disseminar as informações sobre as normas formais e informais.

Conforme Santos (1998) os elementos da cultura podem se diferenciar dependendo do tipo de cultura organizacional. Os valores, por exemplo, são específicos:

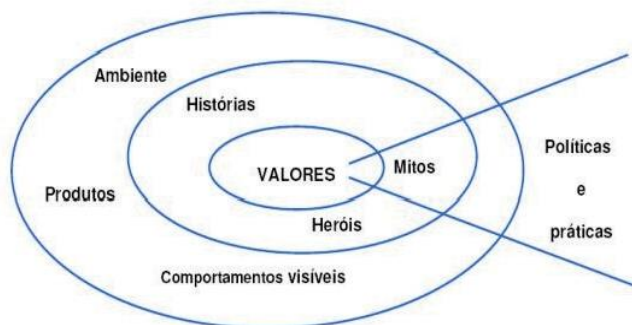
- a) **no modelo grupal:** para o desenvolvimento dos recursos humanos basea-se na coesão e moral;
- b) **no modelo inovativo:** os valores de flexibilidade e adaptação são o “caminho” para o crescimento;
- c) **no modelo hierárquico:** para o alcance da estabilidade e controle utiliza-se a administração de informação e comunicação;
- d) **no modelo racional:** o planejamento e o estabelecimento de objetivos são os meios para alcançar o lucro e a produtividade.

Santos (1998) destaca que as organizações possuem, na realidade, uma combinação de culturas, as quais são influenciadas pelos seus elementos, com alguns tipos mais dominantes do que outros. Este conjunto de valores é que proporciona às organizações culturas diferenciadas. É muito importante manter o equilíbrio entre as culturas para melhor se adaptar as mudanças e enfrentamentos organizacionais.

Bregion (2013) aborda que a análise da cultura organizacional é uma tarefa complexa, porque nem todos os seus componentes são observáveis. Os componentes que se situam no nível mais alto são os que se podem observar diretamente: os artefatos, a linguagem, as histórias e os comportamentos habituais. Os componentes que se situam nos níveis mais profundos (valores e premissas) não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de analisar.

Segue abaixo a figura 2 que demonstra os componentes da cultura organizacional.

Figura 2 - Componentes da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Fleury et al (2002).

Com base na figura 1 é possível observar que os elementos mais fáceis de identificar, estão situados na camada externa, ou seja, os produtos e ambiente. Já os elementos como mitos, valores e heróis estão em uma camada intermediária, no ambiente interno e no centro, estão os valores da organização. Já as políticas e práticas organizacionais atravessam as várias camadas, chegando até os valores organizacionais.

Importante lembrar que para a análise da cultura é preciso considerar que as organizações são compostas por pessoas, ideias, histórias, heróis, mitos e valores que fazem parte da forma de ser de cada organização.

Para Schein (2009, p. 33)

Embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados. Ao analisar as culturas, é importante reconhecer que artefatos são fáceis de observar mas difíceis de decifrar, e que as crenças e valores podem refletir apenas racionalizações ou aspirações. Para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem.

### 3.1 VALORES COMPARTILHADOS E ORGANIZACIONAIS

“Valores são regras para a vida. São crenças profundamente arraigadas de



que um certo modo de ser ou um certo resultado é preferível a outro. Os valores são demonstrados externamente por meio de comportamentos.” (BARRETT, 2006, p.105).

O atual cenário organizacional é constituído por frequentes mudanças que são ocasionadas por vários fatores, como por exemplo, a crescente competitividade e mudanças mercadológicas. Relativamente a isto, as organizações têm procurado novas maneiras de agir, mudando sua visão mecanicista por um sistema aberto, dando ênfase maior ao fator humano.

Os valores organizacionais são crenças e atitudes que dão personalidade a uma organização e determinam suas metas desejáveis, influenciando desta maneira a eficiência do sistema como um todo. São princípios de conduta que devem ser seguidos pelas pessoas com o intuito de contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Os valores organizacionais são fatores essenciais para administrar as constantes transformações do atual contexto organizacional, pois se as pessoas agir de acordo com eles se tornará mais fácil se adaptar a esse novo contexto uma vez que os valores apóiam as atitudes e servem como motivação na construção de metas e objetivos.

De acordo com Tamayo (1999), a ênfase na cultura em geral e na cultura organizacional em particular é crescente na literatura internacional. A construção de modelos que procuram identificar perfis da cultura nas organizações é uma constante nessa ênfase dado aos estudos sobre cultura. Os valores constituem elemento fundamental na elaboração de tais perfis, uma vez que constituem o núcleo fundamental da cultura (SCHWARTZ; ROS, 1995; TAMAYO, 1998). Para Tamayo (1999), duas abordagens têm sido utilizadas para identificar e avaliar os valores organizacionais. Na primeira estudam-se os valores a partir de documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos, discursos, etc.); já a segunda alternativa clássica para o estudo dos valores organizacionais consiste em utilizar a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais.

Na última década do século XX e na primeira do século XXI, vários estudos, no Brasil e no mundo, têm procurado desenhar novas possibilidades para o estudo dos valores organizacionais. Aliados a teorias de diferentes áreas do conhecimento, esses estudos têm procurado explicar a importância dos valores no

âmbito organizacional. O intuito adiante é demonstrar quais são as vias de estudo que procuram relacionar os valores pessoais e organizacionais com o objetivo de entendê-las à luz dos processos de mudanças organizacionais previamente planejados pela gestão administrativa.

Uma dessas tendências trata da influência dos valores organizacionais em relação aos empregados. Cambra-Fierro, Polo-Redondo e Wilson (2008) exploram, em seu artigo, a influência que os valores organizacionais exercem sobre os valores pessoais e o comportamento dos funcionários, não apenas no ambiente de trabalho, mas também fora dele. Os autores afirmam que, muito além do ambiente de trabalho, os valores da organização influenciam valores globais dos indivíduos que nela trabalham, orientando diversos aspectos de suas vidas, tais como o comportamento de compra e a fidelização aos produtos e serviços de uma empresa frente às empresas concorrentes. Assim, os autores argumentam que as organizações devem estar atentas às implicações éticas que o impacto da transmissão de seus valores para seus funcionários ocasiona no ambiente externo (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO; WILSON, 2008).

Outro tema de extrema importância discute sobre o modo pelo qual os valores organizacionais são internalizados pelos funcionários de uma organização. Existem desacordos entre os diferentes estudos acerca do tema no que tange à utilização dos termos internalização e alinhamento de valores. Além de tratar sobre a maneira pela qual os funcionários internalizam os valores da organização, ou alinham os seus valores aos da organização, constituem pontos de interesse a dificuldade, a compreensão e a (im)possibilidade, por parte dos empregados, de internalizar ou alinhar tais valores.

### **3.1.1 Valores**

“Os valores são definidos como algo desejável, como um objetivo transsituacional, cuja importância varia, e, que funciona como um princípio orientador na vida das pessoas” (SCHWARTZ et al 2001, p. 521).

Por outras palavras, os valores são princípios – padrões de juízo - que as pessoas utilizam para selecionar e justificar ações, ou seja que orientam o comportamento humano (SCHWARTZ, 1992; ROHAN, 2000).

“Os valores culturais são compreendidos como valores compartilhados por

um grupo ou os valores de líderes ou outros membros significativos do grupo” (ROHAN, 2000).

Os valores organizacionais são entendidos como princípios e crenças que norteiam o funcionamento da organização, embasando a cultura organizacional do ponto de vista dos indivíduos nela inseridos.

Discute-se por valores, um conjunto de princípios e crenças que se considera importante e que são evidenciados através das características de um indivíduo ou grupo, e que influencia a forma de pensar e agir de cada indivíduo, ou seja, são os valores que guiam as ações e eles existem consciente ou inconscientemente na personalidade do indivíduo. Da mesma forma os valores estão presentes nas organizações influenciando, direta ou indiretamente, no comportamento organizacional.

O conceito de valor, segundo Rokeach, Williams e Kluckhohn (1973, 1968) está relacionado ao alinhamento de valores nas organizações, pois “possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano.” Rokeach (1968) tem um modelo de congruência de crenças segundo o qual o preconceito advém do grau de dissimilaridade entre as atitudes e os valores das pessoas e dos grupos sociais. Existem opiniões similares que definem valores como - critérios usados pelas pessoas para avaliar ações. Williams (1968) acredita que os valores são “representações de idéias abstratas implícita ou explicitamente compartilhadas sobre o que é bom, correto e desejável para uma sociedade”.

Schwartz (1994, p.21, grifos do autor) destaca as principais características dos valores: **valores são crenças** – crenças ligadas à emoção e não idéias objetivas e frias; **valores são constructo motivacional** – referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam por obter, como por exemplo, justiça, ser prestativo e outros; **valores transcendem situações e ações específicas** – são objetivos abstratos como obediência e honestidade e que são relevantes para os grupos sociais, como nas organizações; **valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos** - são valores que servem como padrões ou critérios, o impacto nas decisões cotidianas raramente é consciente; **os valores são ordenados pela importância relativa aos demais** – os valores das pessoas formam um sistema ordenado de prioridades axiológicas que as caracteriza como

indivíduos. São aqueles que atribuem importância à justiça ou ao sucesso, à novidade ou à tradição, à saúde ou à espiritualidade. Estas características correspondem a todos os valores; o que os diferencia é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa.

### **3.1.2 Valores Organizacionais**

Teixeira (2008) destaca que podem ser identificados três valores do trabalho: os pessoais, que pautam condutas adotadas em que se percebem os princípios que guiam a vida organizacional do indivíduo; os sociais, relativos à forma como o mesmo percebe o outro indivíduo diante de posições expostas, defendidas e comungadas; e os culturais, nos quais os princípios de um grupo podem ser definidos como valores do trabalho e são compartilhados pelos membros envolvidos ou estabelecidos por líderes ou símbolos organizacionais. Dada sua amplitude, tais valores são espelhados em atitudes espontâneas ou inovadoras que vão além do que se espera para a função que o indivíduo desempenha, delineando seu comportamento organizacional (MAIA; OLIVEIRA; XIMENES, 2007).

Para Porto (2005) os valores organizacionais são princípios ou crenças sobre as metas ou recompensas que as pessoas buscam por meio do trabalho, e que guiam suas avaliações no contexto da organização, incluindo aí o comportamento no trabalho.

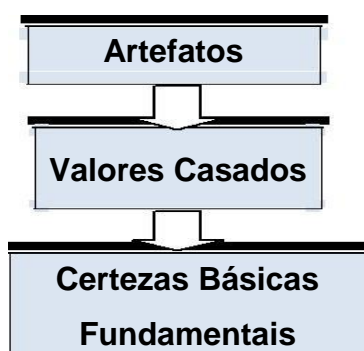
Freitas (2005) acredita que os aspectos culturais ditam normas, regras e rituais e que desenvolvem uma mentalidade coletiva. Valores organizacionais norteiam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados que amparam as atitudes, motivam para a aquisição de metas e objetivos e contribuem na avaliação dos comportamentos e eventos da organização.

Os valores organizacionais podem estar registrados em documentos, nas políticas, nos programas e estratégias de futuro, mas podem não satisfazer aos valores implícitos nos ambientes de trabalho, acarretando um descompasso nas ações pretendidas.

Com relação à compreensão dos aspectos culturais presentes nas organizações, Schein (1999, p.32) acredita que a cultura organizacional tem três níveis, considerados por muitos autores como básicos para a análise da cultura organizacional. O estudo destes níveis pode demonstrar se há coerência ou

inconsistência entre os valores pessoais e organizacionais e compartilhamento no cotidiano dos elementos inerentes à cultura subjacente ou explícita, como também analisar alguns fatores considerados pelos membros das equipes de trabalho como inconscientes. Estes níveis, apresentados na figura 03, estão relacionados com aspectos estruturais, valores compartilhados e os sentimentos e percepções sobre estes valores que representam as perspectivas da organização em termos de futuro.

Figura 3 - Níveis da cultura por Schein



Fonte: Schein (1999).

O quadro abaixo apresenta estes níveis com explicações sobre os aspectos encontrados nas organizações:

Quadro 1 - Níveis da Cultura Organizacional por Schein

<b>Artefatos</b>	Estruturas e processos organizacionais.
<b>Valores Casados</b>	Estratégias, objetivos, filosofias (justificativas adotadas).
<b>Certezas Básicas Fundamentais</b>	Inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos (última fonte de valores e ações).

Fonte: Schein (1999).

No nível dos artefatos a cultura é muito clara, a observação direta ocorre durante a visita ao local, mas mesmo assim, é de difícil compreensão. O nível dos valores casados mostra que mesmo que os valores das organizações sejam conhecidos pelos seus funcionários pode haver inconsistência, uma incoerência entre os valores e os princípios da organização e das pessoas envolvidas. O nível certezas básicas fundamentais é considerado como certezas tácitas compartilhadas que depende do entendimento da história da

organização e em como os valores criados desde o início são mantidos e aceitos pelos funcionários (SCHEIN, 1999).

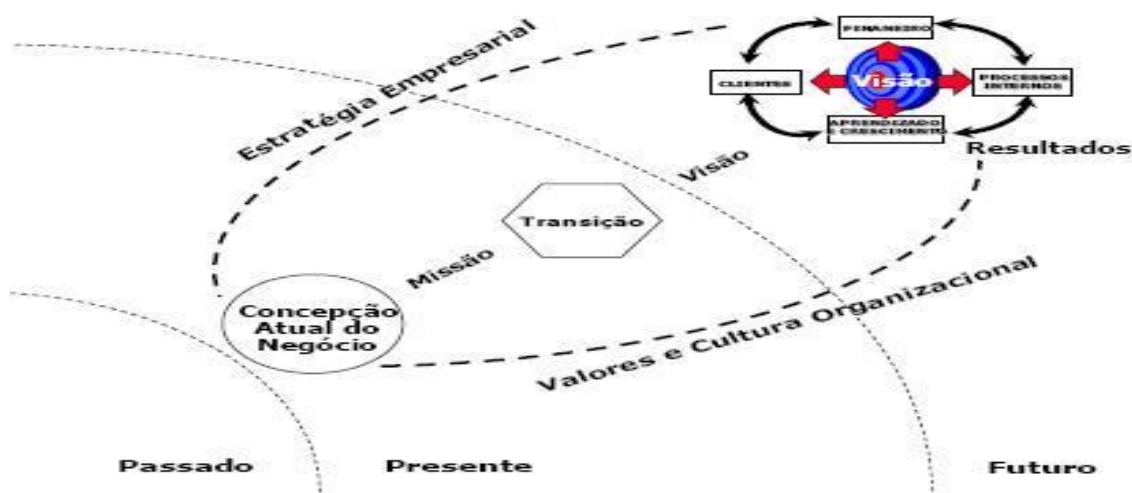
Schein (1999, p.35) explica que “a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso”. Para ele a cultura é estável e é difícil de mudar e, em um nível profundo, pode ser vista como modelos mentais compartilhados. Não existe cultura certa ou errada; apenas precisa-se saber se o novo se adapta ao ambiente e à cultura vigente.

Rodriguez (2002) enfatiza a cultura organizacional como um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que fazem parte de uma organização, com estratégias, visão, missão e outros aspectos.

A cultura organizacional para este autor pode ser considerada como abrangente e perpassa pelo passado, presente e futuro das organizações.

A figura abaixo mostra a dinâmica da cultura organizacional:

Figura 4 - O Desdobramento da Visão por Rodriguez



Fonte: Rodriguez (2002).

Para Hofstede (1984), os valores representam o núcleo da cultura organizacional, onde o sistema de valores é responsável pelas atitudes no trabalho. Schwartz (1987) e Hofstede (1994) acreditam que a estrutura de valores pode ter em seu bojo uma ambiguidade, com características de compatibilidade e de conflito.

### 3.1.3 Alinhamento de Valores Compartilhados e Organizacionais

Pensar a gestão de instituições de ensino é antes de tudo pensar a realidade da instituição, a qual se encontra multifacetada por diferentes recortes de realidades individuais, profissionais, de aprendizagens, de interesses, entre outros.

Kristof (1996) definiu o alinhamento cultural como: “a compatibilidade entre as pessoas e organizações que ocorre quando: (a) pelo mínimo, uma entidade provê aquilo que a outra espera, (b) as duas entidades partilham características semelhantes fundamentais, ou (c) as duas anteriores juntas”. Esta definição foca o alinhamento da pessoa com a organização como um todo ao invés de um cargo específico (KRISTOF, 1996). Isto leva em conta dois tipos de relações que podem ocorrer entre um indivíduo e uma organização: (a) a organização e o indivíduo contribuem para atender as necessidades do outro (ou seja, congruência complementar), ou a organização e o indivíduo compartilham as características semelhantes (ou seja, congruência similar).

“[...] as culturas precisam ser “alinhadas”, no sentido de os interesses de uma não atravessarem os interesses da outra” (SCHEIN, 1999, p.24).

O alinhamento de valores pode estar relacionado com os valores herdados pelas pessoas durante suas vidas, pois cada indivíduo traz consigo crenças e valores culturais que são introduzidos em seus ambientes sociais. As convicções que cada um traz para seus ambientes de trabalho são compartilhadas em seus grupos sociais na organização.

A realidade e os valores da organização onde atuam são percebidos através de uma ótica já interiorizada, sendo interpretada de forma individual e às vezes inconscientemente.

Para Schein (1999, p.45-46) a maioria das organizações desenvolve certezas sobre sua missão básica e sua identidade, sobre seus propósitos estratégicos, políticas financeiras, formas fundamentais de organização e de trabalho, modo de se auto-avaliar e meios de se corrigir quando percebe estar se afastando do objetivo.

O quadro 2 apresenta as questões que englobam a cultura organizacional que podem afetar o alinhamento de valores (SCHEIN, 1999):

Quadro 2 - O que a cultura engloba por Schein

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
Questões de Sobrevivência Externa:	Missão, estratégia e objetivos; meios: estrutura, sistemas, processos; avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção.
Questões de Integração Interna:	Linguagem e conceito comuns; identidades e limites do grupo; natureza da autoridade e dos relacionamentos; alocação de recompensas e status.
Certezas Profundas:	Relacionamentos humanos com a natureza; natureza da realidade e da verdade; natureza da natureza humana; natureza dos relacionamentos humanos; natureza do tempo e do espaço.

Fonte: Adaptado de Schein (1999).

Estas questões têm implicação na vida prática da organização em vários níveis, pois se a missão da organização não se adapta à estratégia a nível mais amplo, os valores tradicionais e atuais ficam desalinhados

### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

A cultura organizacional percebida como uma variável é encarada como um subsistema interno da organização, que juntamente com as variáveis tecnológicas e financeiras procura promover a evolução da organização na sua globalidade, auxiliando nos processos de adaptação aos meios internos e externos da organização.

Silva (2014) deter-se à questão da cultura ser a maneira através da qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. Trata-se de uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, juntos, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Os valores cultuados por uma organização em seu cotidiano são ingredientes fundamentais para existir o comprometimento organizacional. Nas instituições escolares não pode ser diferente e assim surge a cultura organizacional nas escolas.

Para Bregon (2013) a cultura organizacional torna-se um fator preponderante para o direcionamento das atividades e das mudanças a serem implementadas pelas Instituições. Torna-se relevante a concepção da Cultura Organizacional, uma vez que se torna imperativo para qualquer organização a consonância entre o



indivíduo e a instituição, uma vez que essa relação irá intervir positivamente no bom funcionamento da organização, a escola surge como um espaço organizacional onde se faz necessário introduzir essa postura que antes só era pensado para as instituições adversas, o espaço escolar não era visto como instituição.

Segundo Bregion (2013) cada cultura possui uma história particular, as suas relações com outras culturas, as quais podem ter características bem diferentes. As organizações, por exemplo, se diferem uma das outras em vários aspectos e a cultura presente no ambiente interno é uma forma de compreendê-las melhor.

A escola está diante de uma questão decisiva de mudanças, regulamentação e políticas educacionais que se alteram rapidamente, a escola torna-se refém da falta de um planejamento adequado, atualmente a gama de diferentes tipos de instituições é muito grande, bem como as formas de ensino, que variam em duração, formação, tecnologias. Nesse contexto, podendo ser consideradas grandes ameaças e, ao mesmo tempo, oportunidades potencializadas na tentativa de mudar o cenário educacional.

Diante dessas transformações estamos desfrutando de informações instantâneas, criando um mundo cada vez menor, levando-se em conta os conhecimentos.

O desenvolvimento da sociedade, a complexidade e a multiplicação das tarefas a serem desenvolvidas mudaram a rotina das escolas, passando a existir a necessidade das funções administrativas, atreladas ao trabalho pedagógico. A escola como um ambiente de construção do conhecimento e responsável pela formação do cidadão se vê diante dessa questão com o compromisso de procurar acompanhar essa realidade, transformando-a em um espaço competitivo como se espera de organização.

Silva (2014) aborda que a cultura de uma organização institucional não se encontra de forma alguma cristalizada, no sentido de não sofrer alterações contínuas e/ou intercaladas ao longo do seu processo de existência. Pelo contrário, ela encontra-se em constante processo de efervescência e mudanças sejam elas da ordem de produção, de dinâmica de trabalho de gerenciamento de pessoas, de perspectiva de mercado entre tantas outras possibilidades as quais vão estar em sintonia com as necessidades reais de cada empresa.

A escola começa a enxergar a necessidade de manter um gerenciamento com os seus alunos e buscar formas de agregar valores, deixar de lado o seu papel de

apenas educar e atrelar estratégias empresariais, trabalhando de forma integrada dando sustentação à empresa/escola buscando espaço para solidificar a sua permanência no mercado competitivo e disputado (MONTENEGRO, 2008).

A cultura da organização, segundo Alves (2010), modifica-se em meio a um processo contínuo de observações, necessidades e aprendizagens, atribuindo novos modos de ser. O sucesso da organização é apenas uma condição transitória, e não um resultado final e definitivo. A manutenção do sucesso que na instituição escolar ou ainda em outra instância administrativa tem muito a ver com o trabalho do líder, com a sua capacidade de gerir pessoas, delegar funções, respeitar o ambiente cultural, mas também interferir nesse último, quando necessário. O foco deverá sempre o elenco de objetivos preteridos pelo grupo – que deverá construí-los de forma coletiva – sintonizados com o desenvolvimento de boas relações interpessoais.

As instituições de ensino de um modo geral, sejam públicas ou privadas, além de transmitirem conhecimento também precisam buscar o comprometimento organizacional e gerir a complexa organização administrativa dos seus setores, com a finalidade de direcionar suas ações de forma harmônica em vista do seu objetivo, que é educar e formar cidadãos para o mundo.

Silva (2014) destaca que a cultura organizacional passa a ser considerada e aplicada ao mundo dos negócios com o surgimento da abordagem comportamental das organizações onde estas se propõem investigar as manifestações sociais do indivíduo e sua forma de se relacionar em um contexto organizacional.

### **3.2.1 Apresentando o Objeto de Estudo: A IES – EAD**

A instituição de ensino em estudo foi fundada em 1996, protocolou em 2004 junto ao Ministério da Educação (MEC) o pedido de credenciamento para a oferta de cursos de graduação na modalidade à distância.

Atualmente, a instituição conta com 48 Pólos de Apoio Presencial, distribuídos em 13 estados brasileiros. São 31 opções de cursos ofertados, sendo estes bacharelados, licenciaturas e superiores de tecnologia.

As primeiras turmas da EAD da instituição iniciaram as aulas no ano de 2006. Eram aproximadamente 4 mil acadêmicos. O crescimento exponencial da Instituição destaca-se no ensino dos mais de 70 mil acadêmicos que procuram na EAD a

realização profissional. Prova disso é o destaque da instituição em estudo no ranking das instituições particulares de Ensino Superior que ofertam cursos a distância, pois, nos últimos anos, obteve excelente conceito entre os quesitos avaliados pelos estudantes na pesquisa promovida pela Associação Brasileira dos Estudantes de Ensino a Distância (ABE-EAD).

Entre as características da Instituição na modalidade EAD está a metodologia adotada, uma vez que o acadêmico tem o suporte de professores especialistas durante os encontros presenciais, que acontecem uma vez por semana. Além disso, o atendimento, via chat e telefone, realizado por professores, também especialistas, que estão à disposição para sanar dúvidas e orientar no que for preciso durante a graduação. Outra evidência é o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), desenvolvido pela Instituição, que apresenta inúmeros recursos pedagógicos que norteiam o aprendizado de uma maneira intuitiva, dinâmica e interativa.

Para Silva (2014) a visão de cultura do ponto vista das diversas áreas do conhecimento formam o alicerce necessário à compreensão do conceito de cultura dentro da sociedade, que, por conseguinte, se estende para as organizações, visto que estas são compostas por indivíduos de diferentes “culturas” e que precisam se “adaptar” a determinado meio. Nesse contexto, surge então uma cultura gerada no âmbito das organizações, que passou a ser chamada de Cultura Organizacional.

Entende-se por cultura da organização escolar as manifestações de valores, crenças e padrões de comportamento próprios de comportamento do coletivo da instituição. A cultura da escola define o que ela é. Segundo Rosa (2004), a cultura escolar é desenvolvida ao longo do tempo, raramente antes de decorridos dez anos de funcionamento da instituição, que é o tempo necessário para que os padrões de comportamento sejam internalizados pelas pessoas que compõem a escola.

## **4 METODOLOGIA**

Neste capítulo, será apresentado o percurso metodológico utilizado para identificar os elementos que caracterizam a cultura organizacional em uma instituição de ensino superior em educação à distância na cidade de Feira de Santana, Bahia.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se pela natureza descritiva, por descrever as características de um determinado fenômeno. Segundo Sampaio e Perin (2006, p. 183), a pesquisa descritiva “tem como objetivo informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada”. Como o estudo busca descrever características culturais da organização objeto da análise, pode-se caracterizar este estudo como descritivo.

No que se refere à coleta e tratamento dos dados, esta pesquisa adotará abordagens qualitativa e quantitativa. No que se refere à abordagem qualitativa, utilizou análise documental, entrevistas (Apêndice A) e grupo focal (Apêndice B), e análise do discurso como estratégia de análise de dados. Na abordagem quantitativa, utilizou questionário (Apêndice C) e estatística descritiva como estratégia de análise de dados.

#### **4.1.1 Etapa Qualitativa**

A escolha da abordagem qualitativa se deu em função da sua atenção para o específico, o individual, priorizando, assim, a compreensão dos fenômenos (RAMPAZZO, 2005). De acordo com Cappelle (2006), a pesquisa qualitativa pode ser apreendida como uma construção social, na qual o investigador participa, compreendendo os fenômenos numa perspectiva que leva em consideração as influências recíprocas e as interações em determinadas situações.

Esta etapa da pesquisa teve dois objetivos. O primeiro em identificar, através das entrevistas e análise documental, a percepção da alta administração sobre a

cultura organizacional. Em segundo lugar, a partir das informações levantadas, foi elaborado o questionário que foi aplicado a alta administração da organização.

A entrevista (Apêndice A) foi aplicada a atores organizacionais que desenvolvem atividades da alta administração (coordenador e articulador). Foi realizada com seis pessoas, assim identificados, (coordenador I, coordenador II, coordenador III, articulador I, articulador II e articulador III).

Composta por 10 questões que abordam a percepção dos entrevistados sobre os temas cultura e valores organizacionais. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e foram transcritas e em seguida, foram analisadas.

Ainda na parte qualitativa, utilizou-se a análise documental. Para esta, foram analisados os documentos produzidos pela organização. Assim, os jornais oficiais, comunicações oficiais, panfletos de informação sobre os processos, informações em site etc., serão objetos de análise.

Completando a parte qualitativa desta pesquisa, foi utilizado o grupo focal (Apêndice B) que para Vergara (2004, p. 56) o grupo focal é um grupo reduzido de pessoas com as quais o pesquisador discute sobre o problema a ser investigado, de modo a obter mais informações sobre ele, dar-lhe um foco, um afinamento, bem como uma direção ao conteúdo dos instrumentos de coleta de dados. Para esta, foram realizados com professores e administrativos da instituição. Ocorreram discussões acerca da cultura e percepções dos valores organizacionais declarados pela IES, bem como aqueles compartilhados pelos participantes.

Para a análise dos dados coletados, tanto pelas entrevistas quanto pela análise documental e grupo focal, foi utilizada a análise do discurso dentro da perspectiva de Fiorin (2008). Segundo este autor, há a possibilidade de entender os discursos a partir dos temas, figuras e símbolos.

Orlandi (1999) discorre que o objeto da análise do discurso é o discurso, ou seja, ela se interessa por estudar a “língua funcionando para a produção de sentidos.” Isto permite analisar unidades além da frase, ou seja, o texto (ORLANDI, 1999, p.17).

Almeida (2014) destaca que a análise do discurso considera que a linguagem não é transparente e procura detectar, então, num texto, como ele significa. Ela o vê como detentor de uma materialidade simbólica própria e significativa. Portanto, com o estudo do discurso, pretende-se apreender a prática da linguagem, ou seja, o homem falando, além de procurar compreender a língua enquanto trabalho

simbólico que faz e dá sentido, constitui o homem e sua história. De acordo com Santos (2010, p. 38) durante o processo de análise do discurso, todas as falas do entrevistado são levadas em consideração na pesquisa. Ele argumenta que “o entrevistado expressa não apenas sua própria leitura ou construção discursiva da realidade, como também interpreta (é o intérprete/porta-voz) os sentidos sociais disponíveis no discurso público, seja ele científico ou de senso-comum”.

#### **4.1.2 Etapa Quantitativa**

Após a etapa qualitativa segue-se a segunda etapa, a etapa da abordagem quantitativa. Gil (1989, p.20) define que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Nesta etapa foi usada a estatística descritiva que segundo Barbetta (1998), o principal objetivo da estatística descritiva é a redução de dados. Nesta etapa foi realizado um questionário (Apêndice C) composto por 30 (Trinta), questões para obtenção de dados para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Vergara (2004) a pesquisa de campo, através de questionário, permite ao pesquisador obter elementos para entender e explicar fenômenos ocorridos em determinado local.

O foco desta pesquisa de campo é conhecer dados sobre a Cultura Organizacional e a relação dos valores compartilhados e declarados na IES – EAD. Para maior domínio e conhecimento das características supracitadas, a aplicação do questionário ocorreu de maneira aleatória, abrangendo estudantes da IES.

#### **4.2 DELIMITAÇÃO ORGANIZACIONAL, REGIONAL E TEMPORAL**

Segundo Lakatos (2009), a delimitação da pesquisa pode estar relacionada ao campo de investigação como o limite do tempo, do espaço ou lugar. Esta pesquisa está limitada a um grupo de funcionários, alta administração e discentes de uma IES - EAD em Feira de Santana – Bahia.

Com relação ao fator temporal, o período da pesquisa ocorrerá de 02 de maio de 2015 a 02 de novembro de 2015 - total de sete meses em que o

pesquisador visitou a IES - EAD.

#### 4.3 MODELO DE ANÁLISE

O modelo constitui-se basicamente em uma "estrutura analítica que visa representar uma versão simplificada e abstrata da realidade" (DICIONÁRIO... 1986, p. 773). Através dele busca-se estudar as relações entre uma série de variáveis. Em geral é composto por um conjunto de hipóteses a partir das quais são retiradas implicações ou previsões. Embora as hipóteses adotadas devam ter alguma relação com o tipo de situação a qual o modelo se aplica, elas não precisam constituir réplicas exatas do mundo real. O importante é que o modelo tenha boa capacidade de previsão.

Pode-se depreender, por esta definição, que o modelo responde a uma função explicativa porque "estabelece as noções, os objetos e as operações formais que permitirão, num dado momento, a testagem empírica de seus componentes." (DICIONÁRIO...1984, p.300).

Quadro 3 – Modelo de análise

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	FONTE DOS DADOS	INSTRUMENTO DE COLETA	ESTRATÉGIA DA ANÁLISE DE DADOS	BASE TEÓRICA
Cultura Organizacional	Artefatos Ritos Símbolos	- Ritos; - Artefatos: Símbolos - Layout - Declaração de valores; - Plano de carreira; - Meios de comunicação; - Comportamento.	- Documentos internos; - Murais - Site da instituição; - Jornal - Revistas - Estrutura - Coordenador - Articuladores	- Análise Documental;  - Entrevista	- Análise do Discurso.  - Análise do Discurso.	HOFSTEDE, 1991 DUPUIS, 1996 SCHEIN, 2004 AKTOUF, 1994
Cultura Organizacional	Valores	- Significados; - Sentidos.	- Professores Administrativos.  - Alunos.	- Grupofocal  - Questionário.	- Análise do Discurso.  - Estatística descritiva	SCHWART, 1999 SCHEIN, 2009 ROHAN, 2000

Fonte: O autor (2015).

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **5.1 ETAPA QUALITATIVA**

Como destacado anteriormente, esta pesquisa foi desenvolvida baseada em duas fases: uma fase qualitativa, com análise documental, entrevistas (Coordenadores e articuladores) e grupo focal (Professores e administrativos) e, uma fase quantitativa, com aplicação de questionário (Alunos).

#### **5.1.1 Análise Documental**

Neste estudo, a análise documental foi realizada a partir dos seguintes documentos internos:

- a) Website da instituição: onde estão descritos os diversos dados importantes da instituição como: criação, responsabilidade social, histórico da IES, dirigentes, cursos de graduação e pós-graduação, núcleos, serviços, etc.
- b) PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2017): este documento apresenta o histórico e desenvolvimento da IES, posicionamento estratégico institucional, princípios e valores, missão, visão, metas, planejamento, gestão e avaliação institucional.
- c) PPI – Projeto Pedagógico Institucional (2013-2017): esse documento expressa uma visão do mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, evidenciando os valores originados da identidade institucional, lastreados na sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão, objetivos, norteando as práticas acadêmicas.

A pesquisa documental auxiliou na busca por dados referentes aos princípios norteadores, procedimentos, políticas, regulamentos, programa de cargos e salários, visando a coleta de dados que fornecessem uma visão de como a cultura organizacional se constitui e para que fosse possível a caracterização do caso em estudo.



### 5.1.2 Contexto do Estudo

A instituição estudada foi uma IES a distância, sediada no Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina, na região Sul do Brasil que iniciou suas atividades no campo do ensino superior em 2002.

Desde dezembro de 2002, a IES vem desenvolvendo os seus programas de ensino, pesquisa e extensão, tendo por referência a visão do mundo contemporâneo e a concepção de educação construída em gestão participativa de seus mantenedores com os dirigentes superiores, os gestores e staff acadêmico da Faculdade (PDI 2013/2017).

Analisando o seu percurso histórico, constatando a demanda crescente para os seus serviços em educação à distância e avaliando seus processos acadêmicos e gerenciais, avalia-se que a IES preocupa-se com a qualidade e excelência no ensino, introduzido inovações gerenciais nas atividades-fim e meio da organização e, especialmente, valorizado o capital humano: docentes, técnico-administrativo, com o propósito maior de atender aos alunos (ator e autor de seu próprio processo educativo de cidadania e profissionalização); satisfazer aos anseios da sociedade; participar do processo de desenvolvimento com sustentabilidade sociocultural, ambiental e político econômico local e regional e atender às expectativas e dispositivos legais do governo ao conceder-lhe autorização para operar na área da educação superior (PDI 2013/2017).

A Faculdade em estudo faz parte do grupo Kroton Educacional. A Kroton Educacional é uma das maiores organizações educacionais privadas do Brasil, com uma trajetória de mais de 45 anos na prestação de serviços no Ensino Básico e de quase 10 anos no Ensino Superior, por meio da marca Pitágoras. Em 2010, a Kroton adquiriu o Grupo IUNI Educacional, instituição que também atua na graduação e pós-graduação. Atualmente são 40 unidades de Ensino Superior, presentes em 9 estados e 29 cidades brasileiras. (PDI 2013/2017).

A instituição ainda conta com mais de 770 escolas associadas em todo o território nacional, além de cinco no Japão e uma no Canadá, por meio da Rede Pitágoras.

Como investimento social, a instituição mantém a Fundação Pitágoras, uma organização sem fins lucrativos, que viabiliza projetos educacionais em instituições públicas e privadas. O objetivo é transferir tecnologia de gestão e capacitar os

profissionais para melhorar o desempenho dos alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. ( PDI 2013/2017 ).

### 5.1.3 Perfil Institucional

A partir de um conjunto de atividades executadas durante o processo de planejamento estratégico, a comunidade acadêmica, representada por toda a sua média e alta gerência e pelo corpo docente, acordaram um conjunto de premissas que se colocam como diretrizes maiores do Projeto Pedagógico Institucional:

- a) A consolidação de procedimentos que privilegiem os processos de construção coletiva de normas e regulamentos, garantia do estabelecimento de compromissos efetivos com essas deliberações;
  - b) A explicitação de valores oriundos não só da visão empresarial dos mantenedores, mas, também, do somatório das crenças e princípios da comunidade acadêmica construídos coletivamente;
  - c) O estabelecimento de objetivos estratégicos claros que possam nortear o desenvolvimento institucional, balizando e parametrizando a trajetória a serem seguidas nas dimensões políticas, administrativas e acadêmicas;
  - d) A implementação plena de uma estrutura organizacional compatível com os fazeres de uma instituição de ensino superior e coerente com os objetivos propostos no seu Plano de Desenvolvimento Institucional.
- É a implementação de ações que se realizam a partir de compromissos de

### 5.1.4 Metas Globais Institucionais

Ao construir o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2013/2017), a IES se atentou ao fato do mesmo representar um controlado compromisso da Instituição para com o Ministério da Educação (MEC) e com todos seus stakeholders. Neste contexto, buscou-se apresentar propostas plenamente exequíveis nos moldes e prazos previstos. São destacados trechos do posicionamento estratégico institucional que contribuem para o trabalho PDI (2013, p.14):

Promover a extensão, aberta à participação do corpo docente, visando à difusão das conquistas e benefícios da criação cultural na instituição.

Atuar na difusão e divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino através de uma gestão compartilhada.

Oferecer ensino de graduação de qualidade reconhecida, visando a ética nos processos.

Estruturar um sistema de orientação acadêmica, que busque favorecer a interação.

Desenvolver e manter um modelo de organização e gestão com altos padrões de eficácia, confiabilidade e capacidade de reação.

Fazer da qualidade, flexibilidade e acesso de atendimento à comunidade, destacadamente aos alunos, um fator de diferenciação e reconhecimento da Faculdade.

Aprimoramento constante dos planos de carreira e qualificação docente, buscando professores mais comprometidos e, gradativamente, atingir a excelência nos serviços educacionais ofertados, sempre com honestidade e responsabilidade.

Os trechos direcionam para valores que caracterizam a empresa. Segundo Luz (2003), a cultura organizacional mesmo não sendo algo tangível, tem diferentes formas de se manifestar, desde a sua missão até o comportamento dos seus funcionários e gestores, sendo uma espécie de identidade da organização, trazendo características, traços únicos que identificam o que realmente tem valor para a empresa e o que tem de mais valioso para oferecer aos seus clientes.

A missão e os valores organizacionais existem para transmitir a ideologia organizacional. Eles são conceitos imprescindíveis, pois são a base para a definição das estratégias que guiarão as ações da organização como um todo, bem como de cada membro em particular, fazendo com que haja uma convergência de metas e um direcionamento mais eficaz da força de trabalho e dos investimentos. São trechos que caracterizam a missão, visão, princípios e valores expressos no PDI da instituição (PDI 2013, p.12):

Melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável, formando cidadãos e preparando profissionais para o mercado, gerando valor de forma **sustentável**.

Criação de métodos e mecanismos que assegurem o pleno cumprimento dos compromissos com **respeito e ética**.

Promover transformações **comprometidas** com a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva da população.

Assumir o compromisso com o criar e recriar permanentemente as metodologias, os mecanismos e os instrumentos facilitadores do processo de reprodução através de uma **gestão dinâmica, participativa e democrática**.

Reconhecida por prestar serviços educacionais: ensino, pesquisa e

extensão de qualidade e excelência, ofertando à sociedade profissionais-cidadãos, empreendedores e/ou representantes da comunidade, éticos, de notória competência técnica e humanística, aptos para atuar com efetividade, **eficiência e eficácia** na sociedade do conhecimento e da informação, instável e competitiva, em um mercado globalizado em contínuas mutações; criativos e com capacidade de adaptar-se às mudanças.

A IES fundamenta sua organização institucional nos princípios de:

- a) Paixão por Educar;
- b) Somos educadores movidos pela paixão em formar e desenvolver pessoas;
- c) **Respeito** as Pessoas;
- d) Respeitamos a diversidade e cultivamos relacionamentos;
- e) **Honestidade e Responsabilidade**;
- f) Agimos com **integridade, transparência** e assumimos os impactos de nossas ações;
- g) Fazer acontecer;
- h) Transformamos as nossas ideias em realizações;
- i) Foco em geração de valores;
- j) Buscamos em nossas ações a geração de valor sustentável;
- k) Trabalhar junto;
- l) Unimos esforços para o mesmo propósito (PDI 2013/2017).

### 5.1.5 Filosofia Institucional

O marco referencial é a tomada de posição da instituição que planeja em relação à sua identidade, visão de mundo, utopia, valores, objetivos, compromissos. Expressa o rumo, o horizonte, a direção que a instituição escolheu, portanto, a sua opção e fundamentação.

O marco referencial na IES em estudo nasceu da resposta ao forte questionamento que se colocou: *"em que medida, enquanto IES democrática, é possível efetivamente colaborar para a construção do novo homem e da nova sociedade?"*

Conforme descrito no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2017), na elaboração da filosofia institucional, foi discutida a realidade na qual a

instituição está inserida. A localização na América Latina, no Brasil, no Estado de Santa Catarina características econômicas sociais, ecológicas, culturais e econômicas, os elementos estruturais que condicionam a instituição e seus agentes e que pesaram na decisão da implantação da IES.

A filosofia da IES é uma concepção onde predomina o ensino de qualidade, a formação crítica do profissional em relação à sociedade e compreensão do papel que lhe é inerente, para que possa analisar e contribuir na discussão dos problemas regionais e nacionais. Importante destacar trechos que ajudam a avaliar os valores da IES em estudo (PDI 2013):

Na elaboração da filosofia institucional, foi amplamente discutida através da **gestão compartilhada** a realidade na qual a instituição está inserida. (p.16)

Fica explicitado também, o **compromisso** com a formação do homem e com o desenvolvimento social, científico e tecnológico e acredita-se que é preciso articular a formação científica – profissional e a formação ética, política e estética. (p.16)

A filosofia tem caráter transformador tanto na esfera profissional quanto pessoal ou social. A transformação ocorre em toda a dimensão humana, do cidadão intelectual ao cidadão comum, ambos indivíduos capazes de criar formas de compreensão, equacionar e solucionar problemas nas esferas pessoal, social e profissional. Buscando sempre a **interação** entre as pessoas. (p.17)

A concepção filosófica transformadora tem como proposta explícita a **liberdade**, a **igualdade**, a **autonomia** de direitos a democracia, a **cidadania**, a **humanização** da natureza, a existência social e do próprio homem. (p.18)

A instituição se propõe a preparar profissionais pensantes, críticos, reflexivos e criativos realizando a sua essência, através do ensino e extensão, além de buscar formar profissionais **competentes, éticos** e cidadãos. (p.18)

A primeira função de toda pessoa na Faculdade instituição, é ser educador, a segunda é o exercício de um cargo ou função, ou seja, todos os colaboradores - docentes e funcionários desta instituição são educadores, administrativos e acadêmicos com **respeito** e **justiça**, juntos para cumprir a missão institucional de formar cidadãos e prepará-los para o mercado de trabalho. (p.21)

O direcionamento da ação educativa se constituirá no exercício de criar condições com **flexibilidade** e **qualidade** para que o ser humano possa exercer com a maior plenitude a essa vocação de agir conscientemente em função de fins explícitos e cientes do modo claro e determinado de obtê-los. (p.22)

Assegurar uma estrutura organizacional e administrativa funcional onde as propostas decisórias e encaminhamentos tenham caráter **democrático/participativo**. (p.24)

Manter os cursos em constante processo de avaliação e autoavaliação,

redefinição e reconstrução na busca da excelência do padrão de **qualidade**. (p.24)

Articular-se com a realidade regional através do processo de **participação** no seu desenvolvimento econômico, político, social, cultural e educacional. (p.25)

Estimular a **articulação** e **integração** de todos nas atividades dos cursos. (p.25)

Efetivar a avaliação nos diferentes segmentos, de forma aberta, **participativa**, promovendo a melhoria de suas atividades. (p.25)

Promoção de eventos de difusão do conhecimento científico em áreas prioritárias, com envolvimento do corpo docente e discente, inclusive com efeitos multiplicativos, respeitando a **flexibilidade**, **liberdade** e a **humanização**. (p.26).

Através das análises verifica-se que a identidade da IES é construída continuamente, a partir de princípios ético-políticos, epistemológicos e educacionais. Os princípios ético-políticos que embasam o planejamento e as ações institucionais refletem-se nos valores e atitudes da comunidade acadêmica, nas atividades de ensino, nas relações entre as pessoas e destas com o conhecimento. (PDI 2013/2017).

Esses princípios, entre outros são:

- I. O respeito ao ser humano, entendendo-o como cidadão integrante da sociedade, portador de direitos e deveres;
- II. O respeito às diversidades de pensamento e ideologias, como possibilidades de crescimento individual e social;
- III. O compromisso com as finalidades e objetivos da instituição, considerando a atividade fim, educação, acima de qualquer interesse particular;
- IV. A busca constante da qualidade institucional através da qualidade de seus elementos humanos, de sua estrutura organizacional e de seus programas de ação.

A IES, através da gestão democrática e participativa, tendo como referência o cenário sociocultural, econômico, científico e educacional, define como princípios epistemológico-educacionais, entre outros:

- I. Projetos pedagógicos de cursos sustentados pelo paradigma de desenvolvimento de competências e habilidades, conforme orientação das Diretrizes Curriculares Nacionais de cada curso;
- II. Oferta de cursos que atendam à demanda social e estejam em consonância

- com as Diretrizes Curriculares Nacionais e os padrões de **qualidades** especificados pelos órgãos competentes;
- III. Articulação com a realidade regional através de trabalhos de extensão, parcerias e incentivos à educação continuada;
  - IV. Formação de profissionais competentes **éticos** e cidadãos, trabalhando conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais;
  - V. Promoção de atividades interdisciplinares e trabalhos em equipes multiprofissionais;
  - VI. Organização de currículos tendo como foco o aluno e a criação da cultura autoaprendizagem;
  - VII. Obrigatoriedade da disciplina LIBRAS como disciplina optativa no currículo dos cursos;
  - VIII. Capacitação permanente do professor, através de oficinas para troca de experiências, palestras, seminários, cursos e da reflexão da própria prática, principalmente nesse momento de mudanças metodológicas o perfil desejado para o docente. (PPI 2013/2017).

A Cultura Organizacional possui partes visíveis e invisíveis. A parte visível é chamada de **artefatos** e contém documentos como: Planejamento Estratégico, Sistema da Qualidade (Políticas, processos e procedimentos), Organogramas, Descrições de cargo etc. Ela é visível porque é concretizada através de elementos físicos, como os documentos citados.

Schein (1991) conceitua artefatos como elementos que caracterizam como o nível mais superficial da cultura, configurando as estruturas e processos organizacionais e as manifestações visíveis, que incluem a linguagem, arquitetura, tecnologia, objetos decorativos, vestuários e as cerimônias observadas.

Os níveis de artefatos trazem sentidos de identificação para os públicos internos e externos, além de serem elementos que refletem importantes processos que induzem a diversos resultados.

Os artefatos são ricos em significados, podendo condensar um complexo de interpretações de um determinado objeto e referir-se às coisas que emergem valores, pressupostos e ideias compartilhadas na organização. São formas culturais ricas em fonte de informações.

A cultura não deve entender-se como uma componente decorativa, mas como um elemento estrutural e estruturante da ação organizativa. A cultura é determinante na criação de uma linguagem e categorias conceptuais comuns, que possibilitam aos indivíduos comunicar com eficiência, definir critérios de inclusão ou de exclusão do grupo, estabelecer relações intergrupais e interpretar e atribuir significados aos fatos. Dessa contextualização alguns elementos foram destacados. (PDI 2013/2017).

Estamos trabalhando com profissionais completamente diferentes, pois eles são fortemente digitais, multifuncionais e criativos. Por outro lado, são também agressivos, acuados, dependentes e questionadores. Buscamos sempre o perfil da **integridade** e **transparência**. (p.42)

Os princípios norteadores do PDI e suas linhas de ação constituem-se no referencial para o desenvolvimento de todos os envolvidos através da **eficiência** e **eficácia** das relações internas. (p.55)

Nesse sentido avaliar significa consolidar-se enquanto instituição universitária com papéis sociais claramente definidos em seu projeto institucional, tais como: **profissionalização**, **participação** e **cidadania**. (p.56)

A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à **sustentabilidade**, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural. (p.56).

Importante aqui destacar ainda o perfil e competências do diretor da unidade destacados no PDI da instituição, que sinalizam e reforçam os valores culturais desejados pela organização: (PDI, 2013, p.63)

Demonstrar liderança a partir de **competência** na gestão da unidade e excelência no relacionamento interpessoal;

Ser **ético** e **comprometido** com os valores e princípios centrais da Kroton Educacional;

Ter **responsabilidade** corporativa. Saber que não tem um trabalho, e sim responsabilidades;

Ter **segurança** e **confiabilidade**. Cumprir com a palavra empenhada, **compartilhar** os sucessos com a equipe e assumir individualmente os fracassos;

Ser determinado na busca por atingir objetivos e metas; ter paixão ser **justo**, faz e lidera.



A análise aqui realizada consistiu em identificar, verificar os documentos, com uma finalidade de extrair os valores da cultura. O quadro 4 apresenta os valores de cultura identificados na análise documental.

Quadro 4 - Análise documental

<p><b>Quadro 4:</b> Valores de Cultura identificados na análise: <b>Análise documental</b></p> <p>Gestão compartilhada Confiabilidade Comprometimento Flexibilidade Honestidade Responsabilidade Justiça Respeito Honestidade Integridade Transparência Articulação Sustentabilidade Qualidade Liberdade Igualdade Autonomia Cidadania Humanização Eficiência Eficácia Gestão dinâmica, participativa e democrática Ética Interação</p>
---

**Fonte:** Resultado da Pesquisa, (2015).

## 6 ENTREVISTAS

### 6.1 A ENTREVISTA

Todos os entrevistados, seis no total. As entrevistas foram de profundidade, estruturadas e diretas. Cada respondente foi entrevistado pessoalmente, de forma individualizada, sendo instado pelo pesquisador a revelar suas motivações e sentimentos em relação ao tema, durante 40 a 60 minutos.

Em todas as entrevistas, o pesquisador preparou o ambiente com cuidado e procurou transmitir segurança ao entrevistado e só iniciou as questões de maior profundidade quando percebeu que o entrevistado estava se sentindo seguro e confortável. A escolha do local da entrevista foi feita pelo entendimento de ambos, entrevistado e entrevistador, marcada por telefone ou e-mail, com antecedência.

### 6.2 ANÁLISE DOS DADOS

Na pesquisa inicial que foi realizada a respeito dos integrantes do roteiro de entrevista obteve-se os seguintes dados a respeito do perfil dos coordenadores e articuladores:

- Idade:
  - 70% (de 31 a 40 anos);
  - 30% de 41 a 50 anos;
- Formação:
  - 90% (com especialização) e 10% com mestrado e 0% com doutorado;
- Família:
  - 10% (solteiros/divorciados), 20% (casados sem filhos), 60% (casados com até 2 filhos) e 10% (casados com mais de 2 filhos).
- Renda familiar:
  - 70% (com renda entre R\$ 3 mil e R\$ 4 mil reais) e os outros 30% com renda superior a R\$ 5 mil reais.
- Sexo:
  - 80% do sexo feminino e 20% do sexo masculino.

Para a análise dos dados decorrentes das entrevistas com coordenadores e

articuladores, foram utilizados procedimentos de categorização relacionados com a análise do discurso.

### 6.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES: COORDENADOR E ARTICULADORES

#### 6.3.1 Percepção dos coordenadores: A,B e C

As falas dos coordenadores serão identificadas pelas letras A, B e C. Com relação ao planejamento estratégico, missão, visão e valores organizacionais, é possível evidenciar na fala dos coordenadores que estes elementos são conhecidos pela maioria dos funcionários.

Conheço o planejamento estratégico da IES. Também conheço a missão, a visão e os valores organizacionais, por estar há 10 anos na IES e ter participado como coordenador de curso que fui por 5 anos ou como coordenador do NEAD há 2 anos. Eles foram debatidos em grupos de trabalhos formados pelos diretores, coordenadores, chefes de núcleos em encontros específicos passa esse fim, após levantamento com todos os docentes nas semanas pedagógicas. Na sequência foram divulgados na página da IES e em cada semana pedagógica se faziam reflexões principalmente sobre aspectos pedagógicos (Entrevistado A).

O PDI assegura que os objetivos e metas acadêmicas e econômicas sejam atingidas [...] ele é apresentado para todos que são admitidos na primeira semana, isso demonstra a necessidade de uma **comunicação** clara dentro da IES. (Entrevistado B).

Conheço a missão, visão e os valores organizacionais. Como estou na IES desde o início fui convivendo com isto no meu dia-a-dia e participando ativamente deste processo, verifico muito **comprometimento** por parte de todos. (Entrevistado B).

Observa-se nas entrevistas uma relação com os valores de cultura levantados na análise documental.

Na verdade fui entendendo o funcionamento na prática, após conhecer a rotina de trabalho e ainda tem pontos desconhecidos. Até acho bem interessante o trabalho do RH desde o ano passado tem levado os novos funcionários para pelo menos conhecer os setores. As pessoas que aqui trabalham respeitam o processo e as próprias pessoas, acredito ser fruto da nossa **gestão compartilhada**, vivenciada através da **participação** nossa nos processos da instituição. (Entrevistado C).

Possuímos uma **gestão** muito **democrática** que resulta nesse grau de profissionalismo que todos os nossos funcionários têm. Acredito que estamos no caminho certo e que hoje já podemos nos considerar uma das maiores IES do país; o que favorece na imagem e **comprometimento** por parte dos colaboradores com relação à IES.

(Entrevistado A).

Comecei a perceber a **gestão compartilhada** quando a diretoria em nossas reuniões me fazia parte do processo...isso tudo com muita **ética** e **profissionalismo**. (Entrevistado B).

Participamos sempre de reuniões, onde percebo a **integração** de todos...quase ninguém falta, há **comprometimento** nas ações. (Entrevistado A).

Trabalhar aqui é tranquilo, os processos são claros, temos em reuniões quinzenais e mensais onde discutimos e **compartilhamos** informações. Há uma necessidade mútua de ajuda [...] muito boa a **comunicação** entre todos nós, isso facilita a **interação**.

Para os entrevistados os valores organizacionais são compartilhados por eles devido há um processo de gestão que visa o conhecimento estrutural e processual da IES. A gestão compartilhada tem por finalidade e acontece com o planejamento e coordenação da implantação das políticas de participação, fomentando o envolvimento habitual e significativo dos funcionários nos processos de tomada de decisão, na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas e no acesso às informações.

Houve uma época de 2008 e 2009 que os setores da IES se reuniram durante dois dias fora da IES para realinhar o que não estava bem. Esse processo faz com que tenhamos um bom conhecimento dos valores apontados pela instituição como: **justiça** e **ética** e colocamos isso na prática. Neste ano de 2015, na semana pedagógica está previsto esse dia de encontro institucional para debater questões diretas com os docentes e com certeza todos fazem questão de participar. (Entrevistado B).

Conhecemos sim, visto que muitas questões são discutidos em todas as reuniões Há uma curiosidade muito grande em vivenciar cada processo, bem como conhecer os documentos da instituição, principalmente se tratando de ser a distância. No entanto os de interesse educacionais são conhecidos pelos principais órgãos internos, até porque todos fazem parte da discussão e elaboração do planejamento (Entrevistado C).

Buscamos sempre seguir o PDI da organização...tudo aqui é muito claro e **transparente**, verifico que todos nós somos envolvidos com a paixão por educar. Acredito que nosso diferencial está no **profissionalismo** de cada um. (Entrevistado A).

Todas as ações sejam vestibular, projetos internos, semanas acadêmicas, envolvemos toda a comunidade interna, isso reflete na **gestão democrática** e **participativa**, pois nosso foco é uma educação com resultados. (Entrevistado C).

Na nossa semana cultural há uma boa articulação para que todos vivenciem a instituição. Buscamos defender e **compartilhar** nas ações a **cidadania** e a **humanização**. (Entrevistado B).

Ser gestor é uma tarefa difícil e árdua. Busco sempre seguir a filosofia da

organização. A **ética** sempre está em nossas operações ... o envolvimento e a participação de todos reflete em nossa **eficácia**. (Entrevistado C).

Um dos gestores destacou que os valores institucionais são percebidos à medida que os colaboradores participam das ações institucionais, pois através delas as crenças e convicções são mais claramente manifestas. Pode-se dizer que o ritual das ações, envolvendo reuniões, contribuem para o aprendizado cultural conforme destacam Deal e Kennedy (2000).

Neste aspecto, a figura do líder é fundamental, pois ele orienta as ações dos colaboradores repassando valores, metas, objetivos e tudo mais que constitui a cultura da Instituição, relata um dos entrevistados. Independentemente do conhecimento do planejamento estratégico que se dá formalmente através dos documentos institucionais, o posicionamento social da Instituição e sua cultura institucional expressam melhor a sua missão e demais valores, aborda outro entrevistado.

Para um gestor, a assimilação da missão, visão e valores organizacionais ocorre entre setores e grupos funcionais, pois não há uma grande rotatividade na IES fazendo com que essa percepção seja uniforme.

Dos discursos apresentados emergem os valores de cultura justiça, ética, gestão compartilhada identificados predominante na IES. O estudo explorou alguns fatores para caracterizar o padrão de pressupostos básicos vivenciados e sentidos pelo grupo em relação aos valores e práticas organizacionais.

Alguns entrevistados, ainda ressaltaram que a percepção é uniforme entre setores e grupos e por uma questão cultural, os setores consideram o planejamento estratégico como importante.

Trabalhamos em uma IES a distância, isso de certa forma nos conduz a procurar conhecer seus elementos, tais como normas, padrões, condutas até porque precisamos **compartilhar** aquilo que está nos documentos. Conduzir uma instituição a distância requer habilidades e principalmente muita **eficiência** e **eficácia**. (Entrevistado B).

Nosso produto final que é a educação está muito bem visto, isso é nossa imagem, fruto do **profissionalismo** de todos aqui ... não trabalhamos com imposição, buscamos a **flexibilidade** nos trabalhos. (Entrevistado A).

Aqui temos o prazer de dizer onde trabalhamos, vendemos nosso produto como muito amor e muito **comprometimento**. (Entrevistado C).

Em relação às práticas de comunicação interna na IES, um dos gestores

ressaltou que sim, elas refletem os propósitos da visão, missão e valores organizacionais, tais como o respeito e o comprometimento. Em tese, a grande maioria dos entrevistados acredita que esta prática ocorre através do bom atendimento oferecido aos acadêmicos e comunidade em geral, proporcionando assim, interação e integração com a visão, missão e os valores da organização.

As constantes avaliações internas e autoavaliações realizadas pelos gestores, professores e setores da instituição refletem estes propósitos. Os objetivos educacionais, os padrões de **qualidade** dos cursos, programas, administrativos e educacionais são sempre prioridades. Quando algo deixa a desejar, a instituição, através de seus gestores, procura implementar mecanismos de imediata solução (Entrevistado C).

Sim, a medida que há **interação** entre os setores, e a sintonia dos mesmos com a direção, a instituição consegue atingir/cumprir a visão, missão e valores; e na maioria das vezes isso é alcançado na IES, mas a maioria não significa todos, isso indica que é necessário uma melhora na comunicação, pois quando o principal cliente, o aluno, percebe que falamos a mesma linguagem, ele se sente melhor atendido (Entrevistado B).

*O **respeito** para com o próximo é visível e respeitado. Somos bacanas. Verificamos também o comprometimento da instituição com aquilo que ele prega e defende.* (Entrevistado B).

Outro fator importante é que nas reuniões há uma liberdade de expressão muito eficiente. Isso faz com que os propósitos expressos na visão, na missão sejam absorvidos e **compartilhados**...muito bom ir até cada profissional e ver seu **compromisso** nas ações com muita **qualidade**. (Entrevistado A).

Essa **qualidade** é verificada em nossos números ... sempre batemos as metas institucionais, reflexo do **compromisso** e **integração**. (Entrevistado B).

A organização instiga e proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional para todos os funcionários...oferecemos cursos internos, parceria financeira nos estudos ... temos **transparência** nesses processos. (Entrevistado C).

Para os gestores, o contato quase diário com ferramentas tecnológicas, que desenvolvem os processos na educação à distância favorece o conhecimento e disseminação dos valores. A utilização do AVA (Ambiente virtual de aprendizagem) facilita o contato com as informações e reflete os propósitos da visão, missão e valores organizacionais.

Acessamos sempre o AVA e lá constam todas as informações da instituição, apresenta inúmeros recursos pedagógicos que norteiam o aprendizado de uma maneira intuitiva, dinâmica e interativa. A construção e expressão da cultura organizacional como a interação, a justiça, a ética da empresa que são características de importante

compreensão, pois ajudam uma melhor identificação da cultura presente em determinado ambiente organizacional. (Entrevistado A).

Importante um papel ativo na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as experiências internas da organização. Possuímos uma comunicação que favorece a integração e o compartilhamento das informações, ficando claro os valores de respeito, qualidade, profissionalismo da instituição os quais acreditamos e vivenciamos. (Entrevistado B).

### 6.3.2 Percepção dos articuladores: D, E e F

As falas dos articuladores são identificadas pelas letras D, E e F. Com relação ao planejamento estratégico, missão, visão e os valores organizacionais da IES, os três entrevistados foram identificados nos seus discursos esses elementos. Alguns foram apresentados no decorrer dos anos trabalhados, outros na contratação e ainda em situações em que se foi necessário o conhecimento destes, como por exemplo, visita dos avaliadores de curso – MEC.

É na visita do MEC que verificamos o **comprometimento** de todos da organização, pois precisamos de muito envolvimento devido a grande demanda de trabalho... as informações são rápidas e **eficientes**. (Entrevistado D).

Os entrevistados ressaltaram em seus discursos os elementos de cultura, declarados pela IES:

[...] sei onde essas informações estão disponíveis e acredito que grande parte dos colaboradores também conheçam. O dia a dia do nosso trabalho faz com que tenhamos acesso às informações institucionais como: Valores, missão, visão e vivenciar o planejamento estratégico da instituição. (Entrevistado E).

O trabalho que realizamos é instigante para toda a academia e oferece desafios profissionais, possibilidade de crescimento e **valorização pessoal**. A própria prática de idéias faz com que o profissional sinta-se mais valorizando ... ele sempre pode expor aquilo que pensa e defende com muita **flexibilidade**. (Entrevistado F).

Outro elemento cultural bem claro na instituição é a **comunicação** clara em tudo que fazemos aqui. Os processos possuem uma **eficiência** muito grande e quase sempre chegamos no nosso objetivo, chegando a **eficácia** organizacional, quem também são os nossos valores organizacionais. (Entrevistado D).

A empresa é **dinâmica**, está cuidadosa às mudanças, tem senso de oportunidade, estabelece claramente os objetivos, é líder de tendências e cria sempre um ambiente motivador, através da **participação**... sempre temos aqui sorteio de brindes em nossas reuniões, isso favorece e impulsiona a **dedicação** e sem dúvida o **comprometimento**. (Entrevistado E).

Em relação à assimilação da missão, visão e valores, a maioria dos entrevistados apontam que essa percepção é fácil de ser observada, pois muitos conhecem esses elementos que estão nos documentos da IES.

Por ser uma questão que envolve a cultura da IES, a credita-se que para os funcionários que conhecem tais elementos, de acordo com o cargo/função há uma definição diferente, percepção diferente, assim como a difusão destes valores, missão, etc [...]

Porém percebe-se um alinhamento nas definições e abordagens nas entrevistas.

Fico orgulhosa quando a organização atinge a meta, me sinto parte do processo e feliz por minha **participação** ser responsável por tal sucesso. (Entrevistado E).

Temos muitas instruções claras dentro da instituição... a estrutura da organização favorece a **comunicação** interna entre os diversos níveis de forma simples e com muita **transparência** e **ética**. (Entrevistado D).

Essas diretivas são o **respeito** e o **profissionalismo** de todos que aqui trabalham. O **comprometimento** da IES reflete na nossa ação. Então podemos concluir que os valores definidos por ela que passa pela paixão por educar, **comprometimento**, **interação** e **qualidade** é refletido em todos. (Entrevistado F).

Neste discurso percebe-se o que se pretende investigar nessa pesquisa - a relação dos valores organizacionais declarados e compartilhados. Entender os seus princípios e compreender como a cultura de uma empresa é sustentada e aprendida pode ajudar em sua sobrevivência, podendo explicar e prever o planejamento estratégico e o comportamento dos colaboradores. Importante que exista uma cultura organizacional forte em uma empresa, e que esta esteja presente nas atividades de todos os funcionários. Os colaboradores precisam acreditar na empresa, sentir-se parte dela, contribuindo no sucesso da organização. No relato do entrevistado D há esta percepção definida.

A comunicação flexível, entre subordinados e gestores, se dá de forma **compartilhada**. A política de incentivo ao trabalho e envolvimento é incentivada pelos gestores até se tornar comum na organização. (Entrevistado D).



Verifico como valores da instituição a **gestão democrática e compartilhada**, por vivenciarmos fortemente as ações da empresa. As atividades são discutidas por todos, bem como os resultados, sejam eles positivos ou negativos. (Entrevistado D).

Percebemos a **qualidade** dos produtos e serviços oferecidos, o reconhecimento dos nossos clientes nos faz sentir orgulho daquilo que construímos, a **participação** de todos e o **profissionalismo** são essenciais (Entrevistado E).

Se tenho isso claro, é sinal de que a **comunicação** foi **eficiente** e que eu acreditei no negócio da empresa. Uma boa **comunicação** resolve tudo; os profissionais do IES se encaixam na visão, na missão e nos valores organizacionais. (Entrevistado F).

Segundo os entrevistados, um fator pontual pode estar inserido nesse alinhamento. No momento da contratação são repassadas informações, e o próprio funcionário acaba conhecendo estes elementos.

Há uma recepção aos novos funcionários informando quais são os objetivos, missão e valores da empresa. Obtive conhecimento destes elementos no primeiro dia de trabalho e está presente no AVA e em todos os materiais impressos da IES. (Entrevistado D).

Acredito que grande parte dos funcionários conhecem estas informações, importante repassar essas informações básicas sobre a IES no início de trabalho do funcionário na instituição, ele acaba vivenciando e **compartilhando** todo o processo estratégico da empresa. (Entrevistado E).

As atividades desenvolvidas por todos nós tem muito **profissionalismo** [...] há um cuidado muito grande em manusear todos os materiais da organização. (Entrevistado F).

Ao serem questionados sobre as práticas de comunicação interna na IES, se estas refletem os propósitos da visão, missão e valores organizacionais os entrevistados apontaram que o conhecimento e acesso a estes elementos é possível dar uma opinião concreta.

Hoje, mesmo após a expansão da instituição, a cultura organizacional se manteve os próprios gestores acabam **democratizando** as informações e divulgam para o restante da Instituição. (Entrevistado D).

Acredito que com as reuniões contínuas com os colaboradores, criou-se uma cultura **compartilhada**. Muitos colaboradores fazem questão de buscar e saber informações sobre os projetos, processos e valores institucionais. (Entrevistado E).

Para os entrevistados, a cultura organizacional tem se mostrado como um sistema de compartilhamento de valores, idéias e crenças percebidas por seus

membros, exercendo influência sobre o comportamento dos funcionários, dos quais podem contribuir ou não para o bom desempenho da empresa.

O entendimento, e vivenciar a cultura da organização são importantes para facilitar o trabalho, pois entendemos como a organização funciona, seus desejos e princípios que norteiam seu negócio. Acredito não haver fragmentação de valores pois todos os departamentos utilizam os meios de comunicação, todos tem isto como norma, facilitando a organização e a solução dos problemas que eventualmente aparecerem (Entrevistado F).

As atividades tem bons resultados pois temos **compromisso** com aquilo que estamos fazendo, e nos envolvemos de verdade, com muita **ética**, em uma linguagem clara e de muito **respeito**. (Entrevistado D).

O estudo sobre organizações é importante verificar-se como a cultura influencia e é influenciada pelos comportamentos de uma sociedade específica. E, nesse sentido, é necessário considerar que o aspecto qualitativo de uma organização não pode ser capturado apenas pela análise de sua estrutura formal, pois, além desta, a organização é constituída pelo elemento humano e um dos conceitos que engloba a realidade humana é o da cultura.

Portanto, fica estabelecida uma influência recíproca dos colaboradores sobre as organizações e destas sobre os colaboradores. Pode-se compreender que a cultura organizacional assume uma responsabilidade bastante considerável no que diz respeito ao desenvolvimento da organização, visto que seu interior é marcado pela troca de relações entre pessoas. Os funcionários se ajustam à esse caminho, pois há um comprometimento, que aderem amplamente os propósitos que lhe foram transmitidos.

Com base nos discursos levantados, após as análises, foram identificados os valores de cultura (Quadro 5) da instituição em estudo.

## Quadro 5 - Entrevistas

**Quadro 5: Valores de Cultura identificados na análise:  
Entrevistas: Coordenadores e Articuladores**

Comprometimento  
Respeito  
Gestão compartilhada  
Gestão democrática  
Gestão participativa  
Profissionalismo  
Justiça  
Ética  
Valorização pessoal  
Dedicação  
Cidadania  
Humanização  
Flexibilidade  
Comunicação  
Eficiência  
Eficácia  
Qualidade  
Interação  
Integração  
Transparência  
Participação

**Fonte:** Resultado da Pesquisa (2015).

## 7 GRUPO FOCAL

### 7.1 PROFESSORES E ADMINISTRATIVO

As informações foram analisadas a partir da elaboração de um plano descritivo das falas, no qual se apresentaram as ideias expressadas pelos participantes, bem como as manifestações de apoio e/ou diferenças de opinião.

As falas, que foram gravadas, foram ouvidas repetidas vezes e transcritas. Junto às mesmas, também agregou-se as opiniões expressadas pelos 2 professores que não puderam comparecer à reunião e que deram seu testemunho, posteriormente, ao responder a algumas perguntas que foram formuladas a partir das discussões que surgiram no Grupo Focal.

Na análise, procurou-se extrair tudo aquilo que era relevante e coerente com o tema da discussão.

A análise apanhou as principais ideias que apoiavam as conclusões da pesquisa por meio do grupo focal, confrontando com as anotações que foram realizadas, realizamos no momento das visitas, análise documental, bem como as opiniões colhidas nas entrevistas complementares.

Neste ponto, convém lembrar que a questão em estudo, pretende basicamente analisar a relação dos valores organizacionais declarados e compartilhados – uma percepção entre o real e o desejável.

Ao escolher os sujeitos da nossa pesquisa, verifica-se que se tratavam de pessoas com experiência em docência, possuidores de cursos de especialização, mestrado e/ou doutorado concluídos, e com certa experiência no mercado de trabalho. Tais atributos demonstravam ser de grande potencial para a obtenção de informações que poderiam contribuir na busca dos resultados das nossas questões de estudo. Além disso, são profissionais com espírito crítico desenvolvido, observadores da política educacional; e em sua maioria possuem filhos estudantes. Desta forma, a escolha destes professores foi importante para o trabalho, dadas as características dos questionamentos.

## 7.2 DESCRIÇÃO DO GRUPO FOCAL

Conforme acordado com os professores e o pessoal do administrativo participantes, todos os nomes próprios aqui mencionados são fictícios, a fim de suprimir a identificação dos mesmos e os consequentes constrangimentos que poderiam vir a ocorrer.

Na pesquisa inicial que foi realizada a respeito dos integrantes do Grupo Focal, obtive os seguintes dados a respeito do perfil dos professores:

- Idade:

60% de 34 a 40 anos, 40% de 41 a 55 anos;

- Formação:

70% com especialização e 20% com mestrado e 10% com doutorado;

- Família:

10% solteiros/divorciados, 20% casados sem filhos, 60% casados com até 2 filhos e 10% casados com mais de 2 filhos;

- Renda familiar:

70% com renda entre R\$ 3 mil e R\$ 5 mil reais e os outros 30% com renda superior a R\$ 5 mil reais;

- Experiência em magistério:

100% deles lecionam há mais de 5 anos.

A respeito dos integrantes do pessoal administrativo obtive os seguintes dados do perfil:

- Idade: 60% de 20 a 40 anos, 40% de 45 a 55 anos;

- Formação: 30% com nível superior completo, 20% iniciando uma graduação; 50% possui nível médio.

- Família: 20% solteiros/divorciados, 20% casados sem filhos, 50% casados com até 1 filho 10% casados com mais de 2 filhos;

- Renda familiar: 80% com renda entre 1 salário e R\$ 1.200 reais e os outros 20% com renda até a R\$ 1.200 reais.

Em virtude de estar reunido com professores experientes, assumi o papel de facilitador e observador do Grupo Focal, uma vez que o envolvimento com o assunto permitiria um controle mais eficiente sobre o mesmo.

O encontro realizou-se na sala do Núcleo de Informática, que é bem arejada, clara, um ambiente bem agradável, onde existe uma mesa retangular, de tamanho suficiente para acomodar todos.

Para a gravação do encontro, utilizamos um *notebook (Macbook Apple)*, que possui recursos de multimídia de boa qualidade e suficientes para obter uma gravação nítida de som e imagem.

Procurei fazer, durante todo o encontro, anotações com o objetivo de registrar o comportamento dos participantes, bem como suas expressões faciais, quando importantes para a futura análise.

Ao convidarmos todos os professores que lecionam nos cursos de graduação e tecnólogos da IES, todos se mostraram solícitos ao convite, sendo que os 2 professores que se ausentaram, depois de justificarem suas ausências, colocaram-se à disposição para oferecer uma entrevista a respeito do assunto que havia sido tratado no encontro do Grupo Focal; o que foi realizado posteriormente.

Dentre os presentes, 12 professores lecionam nos cursos de graduação e 08 lecionam nos cursos de tecnólogos. Do total dos 20 presentes, 17 lecionam tanto na graduação quanto em tecnólogos.

Partindo de um plano previamente estudado, munido de um roteiro norteador, durante todo o tempo procurei observar todos os cuidados recomendados pela revisão da literatura disponível sobre essa técnica de pesquisa, para obter deste encontro respostas cientificamente incontestáveis para a questão do estudo.

Iniciei os trabalhos, procurando informar o objeto de pesquisa, sem atentar a maiores detalhes, sempre preocupados em evitar aprofundar muito, uma vez que a preocupação era de não influenciar os futuros depoimentos sobre o assunto em questão.

Para ilustrar toda a descrição, introduzi as partes mais relevantes das falas sempre destacando-as do texto em si.

Inicialmente, relatei alguns vertentes do objeto de estudo.

Ao final da fala introdutória, procurei enfatizar a importância dos depoimentos dos colegas professores novatos, quando talvez estes não se sintam tão incomodados.

O primeiro depoimento vem de uma professora da área de *administração*,

que fala referente às características da organização que são relevantes para o estudo:

ROSE - Eu acho que a IES marca todos nós com o seu **comprometimento** e abertura nos diálogos! [...] Sempre está aberta ao processo de comunicação.

Em seguida, a mesma professora estende esse raciocínio também para integração nas atividades da IES e solicita ao professor Fabiano, seu colega de área de conhecimento, sua concordância a respeito, e este, através de movimentos de cabeça acena concordando com o depoimento da professora:

NILZA - A **integração** aqui é muito boa, os processos acontecem muito rápido, não é Fabiano? Você concorda comigo?

FABIANO – Concordo, destaco também a **liderança** que é essencial para o funcionamento da organização, visto que conduz os comportamentos dos indivíduos para o objetivo da organização.

A mesma professora enfatiza o fato de que a alta administração facilita esse processo de integração:

NILZA – Todos aqui interagem muito bem e acredito que tudo isso é reflexo de uma administração facilitadora nesses processos, que acredita em nosso trabalho e incentiva essa **integração**.

FABIANO: Temos uma **gestão comprometida**, isso facilita o processo. A IES utiliza bem a **comunicação** como uma forma de **integração** e estratégia para atingir seus objetivos, cultivar valores e aproximar seus públicos.

A seguir, a professora faz um resumo de seu depoimento novamente enfatizando a importância dessa integração para o desenvolvimento das atividades:

NILZA - Então é assim ... eu acho que para nós tem uma diferença aqui nessa IES, que é essa base muito sólida e uma boa **integração** entre todos nós facilita o entendimento e os processos acontecem.

Concordando com a fala da professora Nilza, outra professora enfatiza seu depoimento:

ANA – Concordo com Nilza, a **integração** na organização é muito importante pois facilita todo o trabalho. A própria coordenação facilita esse processo com o **comprometimento** que nos coloca a cada ação.

Neste momento, espontaneamente, o outro professor da área tecnológica se manifesta, ilustrando o que a colega disse, com uma frase metafórica acerca do que permite o desenvolvimento de tais relações entre as pessoas.

FABIANO – A gente muda um pouquinho a posição de um componente ou de outro e aí você tem uma situação diferente, mas os componentes são sempre os mesmos. Ter uma cultura bem definida pode ser fator decisivo para o sucesso no mercado e para a saúde da instituição. Se você olhar a em outras instituições, elas não possuem essa associação, esse ajustamento que temos aqui.

O professor associa os processos de integração da IES a obtenção de uma cultura bem definida, bem como a eficácia dos controles organizacionais, tentando nos explicar que a IES possui uma cultura por onde os colaboradores são orientados para realização de suas tarefas.

Acredita-se que a opinião do professor está em consonância com a fala da professora, destacando significados de valores tais como: o comprometimento e a integração da IES nas suas ações.

Ao opinar a respeito da valorização da IES, o professor afirma:

FABIANO – Temos muita valorização na organização, o próprio plano de carreira reflete a política da empresa na preocupação por essa valorização ... isso é **respeito** ao ser humano.

Confirmando essa visão do professor a respeito da valorização e preocupação da IES, a professora Jaqueline, que leciona no curso de pedagogia, afirma que a organização possui uma integridade em todas as suas ações.

JAQUELINE – A **integridade** é muito clara em tudo aqui ....desde a contratação até as ações mensais da empresa, as rotinas e normas são claras pois são apresentadas desde o início dos trabalhos ... a **gestão compartilhada** facilita concordar e acreditar naquilo que foi definido.

O professor Fabiano, elucidando que as crenças e os valores são incorporados pela alta administração.

FABIANO – Verifico que as crenças e os valores está diretamente pautada na cultura da instituição como um todo... cultura organizacional é uma expressão muito comum no contexto empresarial que significa o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização...

FABIANO – O hábito do nosso café da manhã juntos uma vez por mês, reflete uma norma e **comprometimento** da instituição em querer mais



**participação, interação e envolvimento** de todos.

Quero enfatizar aqui a frase dita pelo professor Fabiano: “conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização. Destaca-se aqui seu entendimento e contextualização do objeto de estudo. A cultura organizacional remete para comportamentos implícitos que contribuem para a produção de sentido, sendo também responsável pelas características de cada empresa. A cultura organizacional coopera para a edificação da identidade organizacional, que pode coincidir com uma imagem positiva, revestindo a empresa de prestígio e reconhecimento. O professor Renan interveio com uma frase que resumia tal processo.

RENAN – Acredito que a **humanidade** da IES é uma característica muito marcante dos seus valores, pois isso está incorporado nos seus princípios, nas suas políticas, então isso são valores ... a empresa possui os seus e nós aceitamos e juntos compartilhamos.

RENAN - ... verifico que a crença da instituição pela “paixão por educar” é vivenciada por todos os funcionários, até nossa cor reflete o ouro a paixão. Todos acabam **compartilhando** e sentindo essa crença.

Percebo que o professor Fabiano estava um tanto nervoso, quando então, sua colega de área, professora Nilza, interferiu, tentando ajudar ao colega, falando a respeito do processo de comunicação da IES:

NILZA – Agora tem uma coisa que precisamos destacar que é o processo de **comunicação** da IES, todos nós temos uma boa **comunicação** o que nos permite aprender e descobrir sempre coisas novas, trocando idéias, tanto entre os professores quanto ao pessoal do administrativo. As informações bem alinhadas, estimulam uma boa condução das práticas aqui existentes. Os processos aqui são eficazes e oferecemos um serviço de qualidade.

Chamo a atenção para a frase final da fala acima transcrita, em que a professora Nilza diz que a boa comunicação acontece entre professores e o pessoal do administrativo e que o alinhamento das informações entre os colaboradores é importante para se estimular uma conduta comum a todos. Tais afirmações vêm coincidir com as palavras de Lévy (1998) que retrata a formação de uma “inteligência coletiva”, decorrente da interatividade existente, não só nessas redes de relacionamento, levando-nos a compartilhar saberes.

A mesma professora vem a declarar que outro fator que ela acredita ser

destaque na organização é a transparência, principalmente nas atividades de sala e nos relacionamentos com os professores.

NILZA - [...] Eu lecionei em várias turmas e verifico como somos **transparentes** com nossos acadêmicos, isso é uma reflexo do nosso dia a dia ...Temos uma convivência boa que reflete também em boa transparência.

NILZA – A lealdade entre nós é muito clara ... digo **transparência** entre todas as ações, principalmente entre a alta administração e nós... Há algo claro na responsabilidade empresarial desta empresa pois sempre é debatida e **compartilhada** por todos nós.

O professor Anderson continua falando a respeito da transparência nas relações da empresa.

ANDERSON – A empresa tem seus objetivos claros, definidos, formalmente estabelecidos e orientados para médio e longo prazo... Acredito que para dar certo a empresa deve fazer com que todos funcionários tenham acesso aos seus objetivos, ter definidos os valores e princípios, sendo lembrados periodicamente isso nos auxilia no processo de mudança e seu retorno pode ser de médio prazo, caso bem divulgado e aplicado.

ANDERSON – A divulgação clara e tempestiva de tudo que seja relevante para todos nós, principalmente, quando apresentam de forma clara as ações que adotarão para recuperar as perdas ou evitar a recorrência de um problema. Acredito que tudo isso é a **transparência** que reflete em todos aqui.

O professor Barreto destaca que a cultura da IES é transcrita e vivenciada diariamente nos processos, porque a organização deixa claro em seus documentos e no próprio AVA (Ambiente virtual de aprendizagem).

BARRETO – A IES declara sua cultura nos documentos que temos acessos e tudo está no AVA que diariamente estamos acessando, isso facilita e vivencia o processo.

BARRETO – O nosso **profissionalismo** é muito grande em tudo que fazemos, em cada atividade aqui dentro ... nossos trabalhos possuem muita **ética**.

O professor Luiz, de forma espontânea, sugere a discussão do tema central de nossa pesquisa, quando afirma que é grande a dificuldade de discutir os valores declarados e os compartilhados:

LUIZ - A cultura certamente começa de cima para baixo, e podem e devem ser executadas pela diretoria, os articuladores, devem

obrigatoriamente fazer parte do processo, ou etapas como a de **comunicação** não funcionariam, é seu papel também incentivar as mudanças propostas, é por eles que as instruções normalmente chegam, e se falhar nessa etapa todo o processo pode vir por água abaixo.

Uma vez que tomamos o cuidado de não detalharmos demais nosso objetivo de estudo, surgia, durante as falas, a tentativa de “descobrir” o que pretendíamos estudar, e, dentre essas tentativas o professor Luiz lembra que a cultura está relacionada como a empresa faz seus negócios:

LUIZ - [...] A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de **lealdade** expresso por seus funcionários com relação à empresa.

LUIZ – A **gestão participativa** é uma maneira de nos envolver no negócio da instituição. As atividades de trabalho são organizadas, havendo muita **dedicação**, assim os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos tudo com muita **transparência**.

Já que o professor tentou descobrir, tomamos a liberdade de informar que aquele tipo de questionamento não havia sido elencado em nossas questões de pesquisa, mas que poderia vir a ser, e neste momento então, uma vez que o tema já havia suscitado de forma natural em nosso debate, decidimos provocar a discussão de um dos nossos questionamentos, ou seja, como os professores e o pessoal do administrativo percebiam a cultura da IES?

O Vando do administrativo, que até então ainda não havia se manifestado, resolveu nos dar seu testemunho a respeito do seu entendimento e visão do que estava achando:

VANDO – Os valores são criados pelos seus fundadores...assim que chegamos na organização é apresentado e sempre discutimos sobre isso...acabamos que consciente ou não vivenciamos juntos esses valores que são a **integridade**, a **valorização pessoal**, a boa **comunicação** e o nosso **comprometimento e qualidade**.

O professor Ronaldo contribui com as seguintes falas:

RONALDO - A cultura organizacional representa as **percepções** dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização... por esta razão, ela representa diversas variáveis.

RONALDO – Temos aqui uma gestão democrática e acredito eu e acho que todos também essa forma é positiva em conduzir os negócios da empresa, pois todos acabam **participando** do processo e a **eficácia** fica mérito de todos.

RONALDO – A imagem que temos da empresa é muito importante. A instituição trabalha com o nosso imaginário, motivando todos e também reduzem os conflitos. Temos aqui as festas de aniversariantes do mês, prêmios ao melhor funcionário da semana ... tudo isso reflete aos ritos da empresa.

O professor Ronaldo usa pela primeira vez neste nosso encontro o termo “variáveis”. Importante relação com a concepção de Fleury (1987, p.10), que destaca:

"A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização".

Assim, pela análise destes conceitos de cultura organizacional depreende-se facilmente a inter-relação desta variável do ambiente empresarial com a eficácia do sistema da empresa.

A professora Julia, que durante certo período de sua carreira, além de dar aulas, trabalhava na parte administrativa da IES, lembra que para ela a cultura é o todos compartilham na empresa:

JULIA – Construímos a cultura da empresa e vice versa através de pensamentos, sentimentos e até mesmo nosso modo de agir ... vejo a cultura como um processo de transformação e construção contínua...a **participação** nas ações é a chave primordial para nossa **qualidade**.

JULIA – As nossas práticas são resultados do que juntos **compartilhamos** aqui na organização, a **eficiência** dos processos acontecem porque dividimos tudo aqui ... Vejo que os nossos comportamentos são até parecidos quando estamos aqui...acredito ser reflexo porque aqui pensamos e vivenciamos uma **interação** com objetivos comuns.

Tal colocação da professora faz provocar uma reflexão nos comentários de Hofstede (2010) que define cultura como programação mental, isto é, certos padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos que são adquiridos ao longo de nossas vidas, por meio de uma aprendizagem contínua. As diferenças culturais entre nações são especialmente encontradas no nível mais profundo, isto é, no nível dos valores enquanto as diferenças culturais entre organizações são especialmente identificadas no nível das práticas e, segundo o autor, práticas são mais tangíveis que valores.

Outra participante a opinar foi a professora Jaqueline, que inicialmente

confessa que dificilmente parou para pensar sobre cultura e destaca :

JAUQUELINE – [...] Hoje vejo a importância da cultura ... acredito que assim como eu algumas pessoas não pararam para avaliar a importância da cultura na organização, como também não pararam para verificar os valores da empresa e os nossos.

JAUQUELINE – Nos espelhamos muito nas histórias contadas em nossas reuniões. As histórias são caracterizadas em fatos reais e indicam como se devem resolver os problemas e como as decisões devem ser tomadas, muitas vezes são fatos reais dos fundadores que permanecem vivas para espelhos de todos nós.

O Roque do administrativo continua o assunto que contribui para o estudo:

ROQUE – Ficamos envolvidos nas histórias em nossas reuniões e acabamos absorvendo e **compartilhando** isso com muita **dedicação**, e temos um bom resultado. Temos uma boa condução aqui e essa orientação permite direcionar e condicionar nossas ações com muita **eficácia** nos processos.

Na fala da professora Cristina verifica-se o entendimento de cultura para a mesma através de símbolos.

CRISTINA – Estou gostando muito dessas discussões, muitas inquietações foram sanadas ... hoje vejo a importância da cultura nos processos os quais estamos envolvidos ... cultura então envolve **eficiência** e **valorização**.

CRISTINA – Temos muitas normas, mais as vejo como importantes pois, são as regras impostas pela empresa que definem os comportamentos tidos como corretos e que devem assim ser seguidos pelos colaboradores. Em sua maioria, as normas são abertamente esclarecidas, conhecidas e faladas ...tudo bem discutido e detalhado, refletindo a **gestão participativa** da instituição.

A professora Joseane, do departamento de atendimento ao acadêmico, diz que cultura está ligada a percepção de valores:

JOSEANE: cultura refere-se ao modo como as pessoas percebem as características, os valores básicos, os hábitos, as práticas de uma estrutura qualquer, sem se importar se elas gostam ou não da organização.

JOSEANE: Acredito não ter uma cultura ruim ou boa e sim a cultura é algo que está ali e no nosso caso temos a oportunidade de sempre debater esse assunto nas reuniões devido da direção achar importante...e é importante pois dali sai nossa **interação** e o **profissionalismo** que mostramos em nossas ações dia a dia.

Constatamos no depoimento da professora a sua preocupação com o tema em discussão e como a mesma enfatiza questões como valores, hábitos e práticas.

Ela continua seu depoimento

JOSEANE - [...] para mim uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades...é uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam a cultura da empresa.

JOSEANE: Temos um respeito muito grande por todos aqui. Vejo que assim que entramos na empresa emerge o **profissionalismo** e necessidade de ajudar o outro. Nas ações em cada semestre vejo que temos um foco comum guiado pela nossa **qualidade** e **dedicação** em fazer o melhor.

A professora Joseane apresenta notadamente a fatores a relação do trabalho. Nesse nosso mundo conturbado, onde tudo acontece na mais alta velocidade, desenha-se um ambiente impulsivo que se faz necessário para desacelerar o cérebro dando-se um tempo para reflexões. Os valores representam os princípios, crenças e convicções que servem de guia para as atitudes e decisões de todas as pessoas que constituem a empresa. É bastante interessante este contraponto.

O professor Lucas, que até o momento não havia se manifestado, mas com atenção no que os colegas diziam, fez uma intervenção que resumiu de forma bastante didática, a meu ver, o que foi dito até aqui. A frase que utilizou para resumir tudo foi “[...] A essência da cultura reside no padrão de pressuposições partilhadas!”. Ressaltou a preocupação dele no assunto debatido:

LUCAS – O sucesso da organização está nessa **gestão de participação**, tratamos o negócio da empresa com muita **lealdade** e **dedicação**...isso reflete na eficácia dos processos. Vejo que os clientes, os parceiros, os fornecedores, e toda a academia possui uma postura aberta e de verdade e com o cumprimento bacana nas ações se envolvendo mesmo, a essência da cultura reside no padrão de pressuposições partilhadas.

As organizações têm seu aspecto formal como estrutura, mas também são formadas por pessoas com perspectivas e objetivos, crenças e valores, experiências e que se comunicam em um ambiente. É no processo entre os atores participantes dessa narrativa organizacional que se estabelecem e se entrecruzam: identidades, culturas, ideologias, ambições, mitos, símbolos, paixões, relações de poder, regras e normas, padrões de comportamento, emoções, expressividade, o inconsciente e muitos outros aspectos da natureza humana, comumente revelada

no ato discursivo.

Com base nos discursos levantados, após as análises, foram identificados os valores de cultura descritos no (Quadro 6).

Quadro 6 - Grupo focal

**Quadro 6:** Valores de Cultura identificados na análise:  
**Professores e Pessoal do administrativo**

Comunicação  
Gestão compartilhada  
Comprometimento  
Gestão participativa  
Dedicação  
Lealdade  
Valorização  
Respeito  
Integração  
Qualidade  
Transparência  
Participação  
Interação  
Humanidade  
Liderança  
Gestão comprometida  
Ética  
Eficiência  
Eficácia

Fonte: Resultado da Pesquisa (2015).

## 8 ETAPA QUANTITATIVA

A pesquisa é de caráter exploratório-descritivo (GIL,1989). Exploratório por estar se tratando de um tema de estudo e investigação teórica, e descritiva, pois o pesquisador deseja descrever as características de algum fenômeno. Assim, é exploratório-descritivo por trazer à tona um estudo sobre cultura organizacional, ainda em fase de exploração no meio acadêmico, com base na descrição de uma realidade estudada.

Marconi e Lakatos (1982) discute que a pesquisa descritiva estuda e descreve um fenômeno ou situação que ocorre em um determinado espaço de tempo e exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. De acordo com Gil (1989, p. 45), em uma pesquisa descritiva busca-se:

A descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis, incluindo-se neste conjunto as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Após análise documental e entrevistas com docentes e o pessoal do administrativos da IES estudada, se faz necessário estabelecer um modelo de relações entre as dimensões a considerar. Dessa forma, foram elaboradas perguntas que nortearão o estudo (Anexo C).

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico desta pesquisa, na análise documental e no resultado da entrevista aplicada. Usando o modelo Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO.

A primeira parte do questionário descreve o perfil dos participantes da pesquisa. Esta parte do instrumento totaliza 06 avaliações que permitiram a análise dos participantes (Turno, Sexo, Idade, Turma, Curso e Cidade dos acadêmicos). As afirmativas foram intencionalmente relacionadas ao grau de conhecimento dos acadêmicos quanto aos valores da instituição, buscando-se entender a percepção dos participantes quanto a esses processos.

O Quadro 7, a seguir, demonstra a disposição de afirmativas do questionário por valores de cultura identificados na instituição a partir da pesquisa qualitativa (Análise documental, entrevistas e grupo focal). Nela foram identificados os valores culturais que compõem a primeira coluna do Quadro 7. A coluna dois representa as afirmativas do questionário associadas a cada elemento cultural.



Quadro 7 - Disposição das afirmativas por valores de cultura

<b>Valores de cultura</b>	<b>Afirmativas</b>
Comprometimento	5,9,10,25
Gestão compartilhada	6,22,23,29
Qualidade	2,11,21,24
Interação	12,26
Comunicação	13,27
Transparência	14,17,18
Participação	1,16
Profissionalismo	3,7,8,12
Elementos da Cultura (símbolos, crenças, rituais etc. )	4,15,20,28,30

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Esses valores presentes na análise documental e nos discursos dos entrevistados representam, na visão dos entrevistados, os mais presentes quanto a valores de cultura da IES em estudo.

## 8.1 POPULAÇÃO

Marconi e Lakatos (2001, p. 108) definem a população como sendo “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica comum”. Desta maneira, a população considerada para o desenvolvimento do presente estudo foram acadêmicos que ingressaram a partir de 2014.2 da IES dos cursos de administração, pedagogia e letras.

## 8.2 AMOSTRA DA ETAPA QUANTITATIVA

A amostra é utilizada quando a pesquisa não é censitária, ou seja, quando não há a necessidade de se abranger todos os participantes da população na pesquisa. Assim, Marconi e Lakatos (2001, p. 108) definem amostra como sendo “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é

o subconjunto do universo”. Assim, para esta pesquisa, foi utilizada com base no cálculo estatístico de amostragem (fórmula abaixo) a seguinte amostra: Acadêmicos ingresso (2014.2 a 2015.2 ), dos cursos de administração, pedagogia e letras – 360 (Trezentos e sessenta),

Destaca-se que o parâmetro de erro é de 5% e de confiança 95%.

Fórmula de cálculo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Entretanto, durante a aplicação do questionário foi possível obter 187 respostas.

### 8.3 TRATAMENTO DE DADOS DO ESTUDO DA ETAPA QUANTITATIVA

Para o tratamento dos dados obtidos através do questionário da pesquisa deste estudo, será utilizado a estatística descritiva. Dessa forma, os valores que foram identificados na etapa qualitativa e foram inseridos no questionário através de afirmativas serão avaliados pelas respostas dos sujeitos da pesquisa.

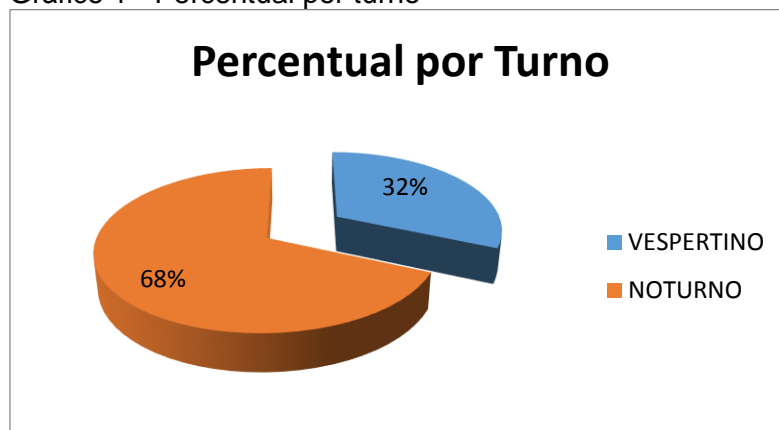
#### 8.3.1 Resultados da pesquisa

Da amostra coletada, 187 questionários, 128 do turno noturno e 59 do turno vespertino. 98 eram do sexo feminino e 89 do sexo masculino. Com relação da idade 70% possuem idade média entre 25 a 40 anos, 16% de 18 a 25 anos e 14% acima de 40 anos. Quanto ao percentual por turma o curso de administração possui 45%, o de pedagogia 30% e o de letras 25%. Quanto as cidades dos acadêmicos observa-se que sua grande maioria 63% é de Feira de Santana e outros 37% são distribuídos por cidades circunvizinhas.

Segue a tabulação dos dados obtidos quanto ao perfil dos acadêmicos

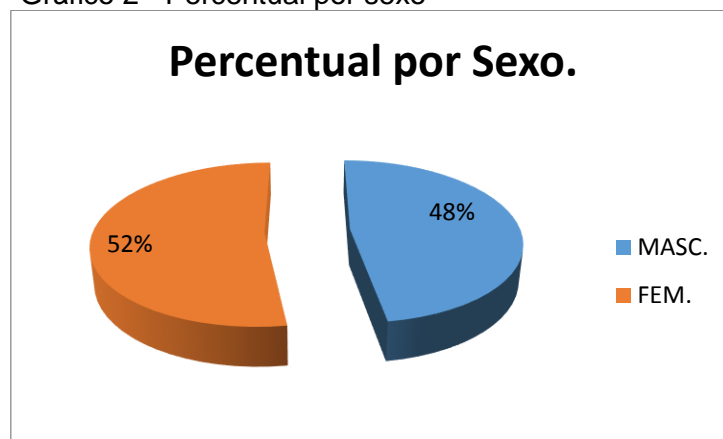
participantes.

Gráfico 1 - Percentual por turno



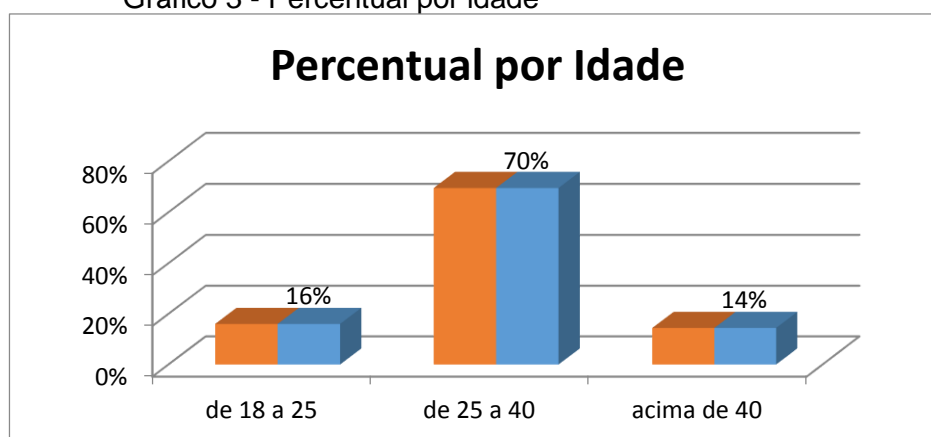
Fonte: Elaboração própria do autor (2015).

Gráfico 2 - Percentual por sexo



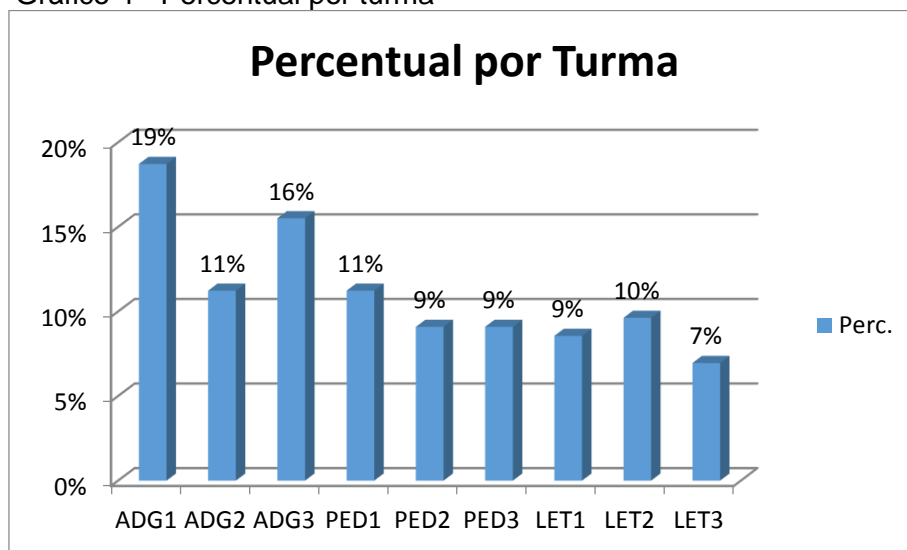
Fonte: Elaboração própria do autor (2015).

Gráfico 3 - Percentual por idade



Fonte: Elaboração própria do autor (2015).

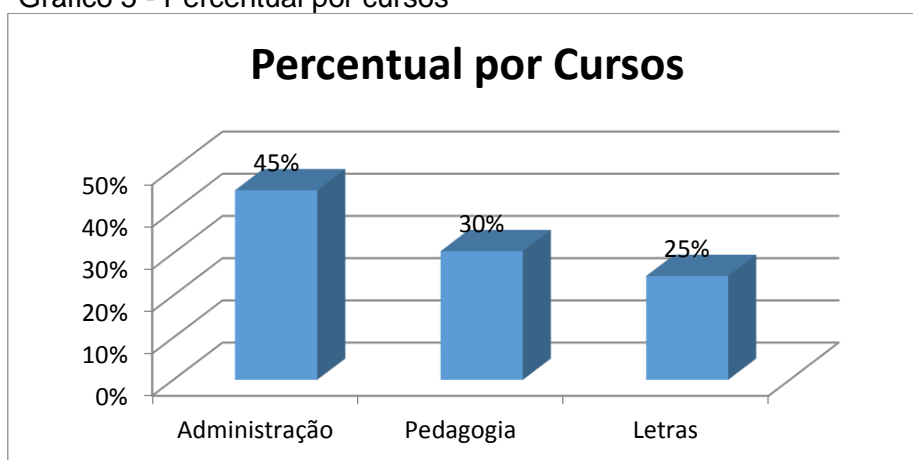
Gráfico 4 - Percentual por turma



ADG	ADMINISTRAÇÃO
PED	PEDAGOGIA
LET	LETRAS

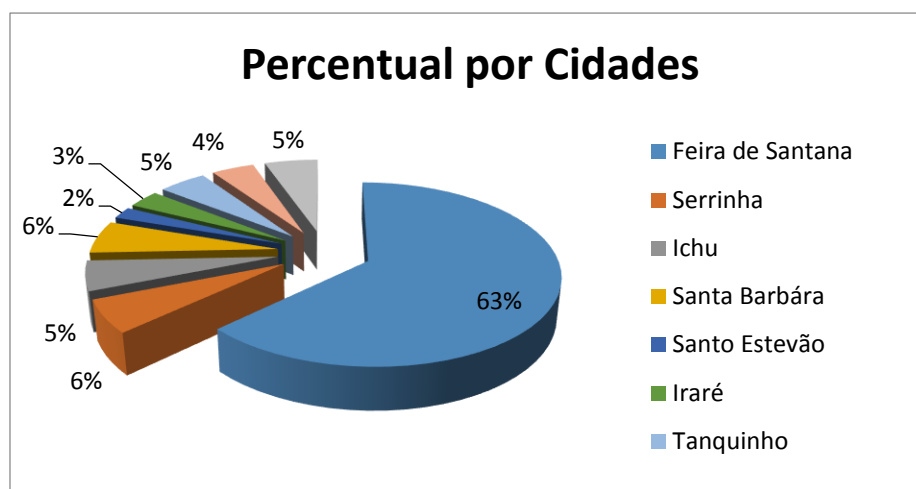
Fonte: Elaboração própria do autor (2015).

Gráfico 5 - Percentual por cursos



Fonte: Elaboração própria do autor (2015).

Gráfico 6 - Percentual por cidades



Fonte: Elaboração própria do autor (2015).

Em referência à percepção dos participantes da pesquisa sobre os valores da cultura da IES, apresenta-se no (APÊNDICE G) o percentual de concordância e discordância quanto às perguntas aplicadas.

Observa-se, com os dados, que o nível de concordância (Aplica-se bastante ou aplica-se totalmente) dos participantes da instituição, respondentes do questionário, é muito baixo. Isso indica que o grau de compartilhamento dos elementos culturais e valores culturais é considerado pequeno em comparação com os discursos abstraídos nas entrevistas realizadas.

Pode-se verificar que, sobre a questão comprometimento, constam no questionário aplicado (5,9,10,25) o maior número refere-se a aplica-se razoavelmente. O comprometimento organizacional, em termos gerais, pode ser entendido como o envolvimento com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo: afetiva, instrumental ou normativa. Pode-se dizer que cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos.

Observando os resultados da pesquisa de campo percebe-se que os participantes desconhecem que possuem participação nos processos da instituição (Gestão compartilhada), que consta nas questões (6,22,23,29) o que leva a inferir que este valor não é compartilhado pelos acadêmicos da organização.

A cultura organizacional, sua construção e sua manutenção pressupõem um

determinado nível de compartilhamento da realidade social pelos membros de um grupo. Esse conceito explicita o fato de que diferentes grupos de pessoas têm formas distintas de apreender os eventos da realidade e de reagir a ela, a partir dos significados que são gradativamente aprendidos. Assim, a edificação da cultura de um grupo se encontra vinculada ao modo como este grupo adota um estilo próprio de adaptação ao seu ambiente interno e externo.

Sobre qualidade na IES (2,11,21,24), importante ressaltar que este elemento tantos nas documentações analisadas quanto nos discursos dos entrevistados, aparece como elemento de valorização. Na pesquisa de campo, quando refere-se ao quesito aplica-se bastante temos como parâmetro (Q2=0,5% - Q11=56,1% - Q11=5,9%e Q24=3,2%). Em relação ao elemento interação (12,26) que fora bastante discutido nas entrevistas e no grupo focal, obtém 72,2% em aplica-se razoavelmente (Q12) e 64,7% (Q26). Pode-se inferir que compartilhamento deste valor começa a apontar entre os participantes da pesquisa. Este resultado está alinhado com os discursos dos entrevistados com os documentos analisados e na aplicação do grupo focal.

Como as organizações são sustentadas através de interação social, elas podem ser observadas como fenômenos de comunicação. É através da troca de mensagens – orais ou não – que todos os elementos da cultura organizacional se entrelaçam e se manifestam no dia a dia da organização.

Ao se abordar a questão da comunicação, duas afirmativas no questionário foram desenvolvidas sobre o tema (13, 27). Apenas 7,5% (Q13) e 2,1% (27), consideram sua aplicação favorável. Esse dado não coincide com os discursos dos entrevistados, os documentos analisados, nem com a aplicação do grupo focal. Ao se voltar para os discursos descritos na análise qualitativa deste trabalho, observa-se que a questão da comunicação é enfatizada pela alta administração, bem como bastante defendida pelos articuladores, professores e pessoal do administrativo. Entretanto, ao se verificarem os resultados do questionário, constata-se que os participantes da pesquisa não sentem desta mesma forma.

No item transparência (14,17,18) aparecem 5,9% - 1,6% e 1,1% respectivamente como bastante aplicado, ora em destaque na etapa qualitativa como elemento predominante da IES em estudo. Schein (2009) utiliza a noção de que a cultura atua entre dois extremos: o muito visível e o invisível, tácito, inconsciente. Além disso, defende a possibilidade de existência de uma forte cultura

se a organização como um todo passou por experiências em comum, e essa cultura é tão arraigada a ponto de prevalecer sobre subculturas que eventualmente existam nos diferentes níveis organizacionais. Também atribui aos fundadores da organização uma grande importância no molde dos padrões culturais, argumentando que os líderes iniciais acabam passando sua visão de mundo e o papel da organização na sociedade aos demais membros à medida que desenvolvem e usam maneiras próprias de lidar com situações e problemas específicos (FLEURY; FISCHER, 1996).

Outro valor identificado na análise qualitativa foi a participação. Sobre este valor, duas afirmativas (1,16) foram postas para os participantes da pesquisa. Observou-se que 0,0% (Q1) e 13,9% (Q16) dos respondentes optaram pelas graduações 1, 2 e 3 (aplica-se totalmente, destaca como aplicação total). Esse dado chama atenção, pois pode-se inferir que, a partir das afirmativas apresentadas, os acadêmicos também não compartilham deste valor.

Profissionalismo foi um outro valor identificado nas entrevistas, no grupo focal e na análise documental e incluído no questionário. Sobre este valor foram desenvolvidas quatro afirmativas (3,7,8,12). Ao se fazer o levantamento, observa-se que 65,2% - 29,4% - 71,1% - 24,1%, respectivamente, no quesito pouco se aplica, sofrem uma variação nas respostas. Esse dado é importante e preocupante uma vez que a instituição está envolvida em processos de educação e seus clientes necessitam perceber este elemento como primordial.

Sobre os elementos da cultura, cinco afirmativas foram desenvolvidas no questionário (4,15,20,28,30). Estes elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização a respeito do que é válido e importante no ambiente organizacional. Para Schein (2009), os elementos são observados em níveis diferentes (nível visível e nível menos visível). No questionário aplicado as afirmativas sobre este tema se reportavam a elementos como: Normas, símbolos, crenças, rituais etc.

Observou-se que 4,8% - 0,5% - 2,7% - 0,0% e 3,7% respectivamente no quesito aplica-se totalmente. Afirmando o total desalinhamento dos valores de cultura conhecidos pelos acadêmicos, tão apresentados e compartilhados nas análises da etapa qualitativa.

Desta forma, ao analisar os dados obtidos na pesquisa qualitativa e depois na etapa quantitativa, percebe-se que em primeiro lugar, há uma compreensão de que

os valores culturais compartilhados pela alta administração, professores e pessoal do administrativo não reflete na visão dos acadêmicos.

Em uma organização, os símbolos, crenças, rituais são exemplos de atividades pensadas estrategicamente com consequências práticas e expressivas que dão maior visibilidade à cultura organizacional ao torná-la mais tangível e coesa. Estes elementos tornam-se mais relevantes à medida que apontam padrões de decoro aceitáveis, identificando atitudes inadequadas, demarcando áreas de proibições, reduzindo os conflitos e criando novas visões e valores ao estabelecer paradigmas ou quebrar tabus. Fornecem as diretrizes para toda e qualquer ação individual e/ou coletiva dentro da organização.

Para Martin e Frost (2001), as organizações podem possuir culturas que em alguns aspectos podem ser integradas, diferenciadas e fragmentadas. No caso da organização em análise, o discurso da alta administração e os documentos organizacionais disseminam uma visão de cultura integrada, unida, que alcança toda a organização. Os valores seriam compartilhados por todos os membros da organização, independentemente do trabalho, cargo, etc. Nos discursos coletados nas entrevistas, grupo focal e na análise documental, este aspecto fica presente.

Quando a pesquisa avança para outros atores organizacionais, como os alunos, os resultados indicaram que estes valores não são visíveis, portanto nem compartilhados.

Após as análises utilizadas nesta pesquisa permite construir o quadro 08, com os possíveis compartilhamento de valores por grupo de atores. A expressão **presente** indica a percepção deste pesquisador sobre o compartilhar dos referidos temas pelos grupos indicados. Por outro lado, a expressão **ausente** indica que não foi percebido que determinado valor permeia o discurso do referido grupo.



Quadro 8 - Principais valores culturais identificadas na organização

<b>VALORES CULTURAIS</b>	<b>ANÁLISE DOCUMENTAL</b>	<b>COORDENADORES E ARTICULADORES</b>	<b>PROFESSORES E ADMINISTRATIVO</b>
Gestão compartilhada	presente	presente	presente
Confiabilidade	presente	ausente	ausente
Comprometimento	presente	presente	presente
Flexibilidade	presente	presente	presente
Honestidade	presente	ausente	ausente
Responsabilidade	presente	ausente	ausente
Respeito	presente	presente	presente
Justiça	presente	presente	ausente
Integração	presente	presente	presente
Transparência	presente	presente	presente
Sustentável	presente	ausente	ausente
Qualidade	presente	presente	presente
Eficiência	presente	presente	presente
Eficácia	presente	presente	presente
Gestão democrática e participativa	presente	presente	presente
Ética	presente	presente	presente
Interação	presente	presente	presente
Comunicação	presente	presente	presente
Cidadania	presente	presente	presente
Humanização	presente	presente	presente
Liberdade	presente	ausente	ausente
Igualdade	presente	ausente	ausente
Profissionalismo	ausente	presente	ausente
Autonomia	presente	ausente	ausente
Participação	ausente	presente	presente
Dedicação e valorização	ausente	presente	presente
Lealdade	ausente	ausente	presente
Articulação	presente	ausente	ausente
Gestão comprometida	presente	presente	presente
Liderança	ausente	ausente	presente

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O quadro procura mostrar os principais valores culturais encontrados na análise documental e nos discursos dos atores organizacionais. Mostra como os diversos grupos compartilham as significações culturais.

É possível ver neste quadro que uma parte dos valores estão compartilhados com os demais membros da instituição correlacionando com a busca desta pesquisa em identificar a relação entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles compartilhados pelos funcionários.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou as questões dos valores culturais em uma instituição de ensino superior na cidade de Feira de Santana - Bahia. Destaca-se que a cultura vem sendo debatida em ambientes organizacionais tendo em vista que ela pode influenciar o desenvolvimento da organização.

O ponto de partida para esta pesquisa foi o seguinte problema: qual a relação entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles compartilhados pelos funcionários e discentes em uma IES - EAD na cidade de Feira de Santana - Bahia?

Assim, para buscar responder este questionamento, apresentou-se o seguinte objetivo geral: identificar a relação entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles compartilhados pelos funcionários e discentes em uma IES - EAD na cidade de Feira de Santana - Bahia.

E como objetivos específicos: Identificar os valores expressos pela alta administração; identificar os principais valores organizacionais na percepção dos funcionários e discentes; avaliar se existe alinhamento entre os valores compartilhados pelos funcionários e discentes e os declarados pela organização; verificar os fatores que contribuem para o alinhamento ou falta de alinhamento entre os valores declarados e compartilhados.

A pesquisa buscou investigar através da análise documental, entrevistas, grupo focal e aplicação de questionário, a percepção dos participantes da organização quanto aos valores organizacionais e à relação entre os compartilhados e declarados.

Na busca do primeiro objetivo específico observou nos documentos em website, PDI, PPI e nas entrevistas com os coordenadores e articuladores os valores culturais expressos. Os documentos analisados e as entrevistas indicarem que os valores são compartilhados entre os participantes.

Um outro objetivo específico desta pesquisa foi identificar os principais valores organizacionais na percepção dos funcionários e se existe alinhamento entre os valores compartilhados pelos funcionários e discentes.

Neste aspecto identificaram-se os seguintes valores culturais: interação, lealdade, dedicação, participação, eficiência, profissionalismo, qualidade,

transparência etc. Entendendo-se que os valores culturais representam a essência da cultura organizacional, buscou-se, através do grupo focal, verificar a percepção dos participantes quanto a estes valores. Foi possível notar que a percepção dos valores culturais é compartilhada pelos membros da instituição.

Em seguida, buscou-se identificar os principais valores organizacionais na percepção dos discentes. Estes através da aplicação do questionário retratam o não conhecimento dos valores organizacionais, como também o não compartilhamento.

Como último objetivo desta pesquisa buscou-se verificar os fatores que contribuem para o alinhamento ou falta de alinhamento entre os valores declarados e compartilhados. Pode dizer que para o alinhamento maior com os membros da alta administração e funcionários é a conduta de práticas (reuniões, a utilização do AVA – Ambiente Virtual de aprendizagem, cobranças e as comunicações que são mais frequentes com o público interno. Com o externo (acadêmicos) a relação é menor, que pode explicar o menor desalinhamento.

A pesquisa buscou identificar a relação dos valores organizacionais declarados pela alta administração e compartilhados entre os funcionários. Como ficou demonstrado, os atores organizacionais revelaram que compartilham dos valores disseminados pela alta administração a partir dos processos de iteração que ocorrem entre os processos e ações organizacionais. Na verificação, percebeu-se uma relação entre a percepção dos valores culturais e sua percepção nos processos.

Ao se desenvolver a primeira parte deste trabalho (abordagem qualitativa) foram analisados documentos, Jornais, folhetos, manuais, planejamento estratégico, regimento e outras fontes que, de alguma forma, apresentam a cultura organizacional da IES. Foram realizadas entrevistas com coordenadores e articuladores, bem como realizado o grupo focal com professores e funcionários da instituição e aplicação de questionários com os discentes.

A IES, através dos discursos dos entrevistados e dos documentos analisados, apresenta que há uma relação entre os valores declarados e compartilhados, porém não retratada esta realidade na análise dos questionários aplicados aos acadêmicos.

O que se observou é que, nas entrevistas e nas análises documentais, muitos valores são exaltados como pertencentes e praticados na Instituição. Bem como compartilhados entre a IES e os funcionários. Valores como comprometimento,

transparência, profissionalismo, gestão compartilhada, qualidade, interação, comunicação e participação estão presentes nos discursos, entrevistas e nos documentos impressos. Entretanto, ao se partir para análise da pesquisa de campo através dos questionários como os discentes verifica-se que o entendimento dos atores envolvidos não há concordância com as declarações e registros.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Jocely Santos Caldas. **Cultura e mudança organizacional**: um estudo na Universidade Estadual de Feira de Santana – Bahia. Salvador, 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACS Universidade Salvador, 2014
- ALVES, Sergio. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: EDUFPE, 2010.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992. v. 2.
- \_\_\_\_\_. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2001. p. 39-79. v. 2.
- \_\_\_\_\_. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994
- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo, Atlas, 1996.
- AMBROZ, M. Total quality system as a product of the empowered corporate culture. **TQM Magazine**, v.16, n.2, p.93-104, 2004.
- BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza. **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013
- BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998
- BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. Tradução Roberto Argus. São Paulo: Cultrix, c1998.
- BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. Influências da cultura organizacional na estratégia: um debate teórico-empírico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2011, Porto Alegre-RS. **Anais...** 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISNETO, José Pereira Mascarenhas. Cultura organizacional em períodos pós transformação. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 1, 2012.

BRAGA, Gleíza Guerra; DE SOUZA FERRAZ, Serafim Firmo; DE LIMA, Tereza Cristina Batista. Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 2, p. 250, 2014.

BREGION, Viviane. Cultura e mudança organizacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. 2013. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração)- FACECAP/CNEC, Faculdade Cenecista de Capivari, Capivari, 2013.

CAMBRA-FIERRO, J.; POLO-REDONDO, Y.; WILSON, A. The influence of an organisation's corporate values on employees personal buying behaviour. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 81, n. 1, p. 157-167, aug. 2008.

CAPPELLE, M. C. A. **O trabalho feminino no policiamento operacional: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da polícia militar de Minas Gerais**. 2006. 378 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. 2002. **Revista de Administração da Ufla**, Lavras, v. 4, n. 1, jan/jun. 2002.

CAVEDON e MENDES. As culturas organizacionais territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 5, n. 35, p. 108- 123, abr. 2013.

COHEN, A. (2010). Values and commitment: a test of Schwartz's human values theory among arab teachers in Israel. **Journal of Applied Social Psychology**, p.1921-1947, 2010.

DE MELO SANTOS, Nathália et al. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

DEMO, P. **Saber pensar**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DICIONÁRIO das Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986. p. 773.

DICIONÁRIO Geral das Ciências Humanas. Lisboa: Edições Setenta, 1984. p.300.

DISKIENE, D.; GOSTAUTAS, V. Relationship between individual and organizational values and employee's job satisfaction. **Current Issues of Business & Law**, v. 5, n. 2, 2010.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organizações: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

FERNANDES, Cleudemar Alves. **Análise do discurso**: reflexões introdutórias. São Carlos: Claraluz, 2008.

FIORIN, J.L. **Elementos de análise do discurso**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2008

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, out./dez. 1987.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L.. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, V. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr.1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLORIANI, Dinorá, E. **A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos**. 2002. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

\_\_\_\_\_. **L'archéologie du savoir**. Paris: Gallimard, 1969.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of the quality of life concept. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, 1984.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1989.

GIBSON, J.L. et al **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HOFSTEDE, G. Atitudes, valores e cultura organizacional: desembaraçar os conceitos. **Estudos Organizacionais**, Londres, Sage, v.19, n.3, p.477-492, 1998.

\_\_\_\_\_. **Culturas e organizações: software da mente**. New York: McGraw-Hill, 1991.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KEESING, Roger M. Theories of Culture. **Annual Review of the Anthropology**, v. 3, p. 73-97, 1974.

KRISTOF, A.L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, p. 1-49, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1991.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira, UEM, RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.

MAGEE, Kimberly Clauss. The Impact of Prganizational Culture on the Implementation of Performance Management. 2002. Tese (Doutorado)-Georgia State University, 2002.

MAIA, L. F. R. B.; OLIVEIRA, J. D.; XIMENES, V. M. Valores e comportamento de cidadania organizacional: um estudo no contexto de um hospital universitário. In: BRITO, L. M. P. (Org.). **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2007.



MARCHIORI, M. **Cultura organizacional**: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: 1992.

MAURINO, Sandra Ventura; DOMENICO, Silvia Marcia Russi de. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (rvp): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 3, Ed. Especial - São Paulo, SP, maio/jun. 2012.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. A Cultura Organizacional na Gestão do Esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. **REUNA**, v. 18, n. 4, p. 93-110, 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MONTENEGRO, Carolina Barbosa. Estratégia e Qualidade em Serviços: Um estudo de caso sobre a visão de gestores e clientes na gestão educacional. 2008. Dissertação (Mestrado)-Universidade Potiguar-UNP, Natal, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p.197-207.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.1, p. 6-12, jan/mar.1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2011.

NEVES, José Gonçalves das. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: RH, 2000.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 1999.

PAIVA, Kely César Martins de; DUTRA, Michelle Regina Santana. Valores organizacionais e valores do trabalho: um estudo em um *call center*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** 2014.

PETER, J.P.; OLSON, J.C. **Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing**. México: McGraw-Hill, 2006. 578 p.

VERGARA, S. G. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIVA, K. C. M. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores. In: EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2012.

PEREIRA, Dilza Taranto. **A contribuição da cultura organizacional para a construção do futuro desejado**: um estudo de caso na Unidade de negócio de exploração e produção da Bacia de Campos - PETROBRAS/E&P/UN-BC. 2005. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005

PIRES, J; Macêdo K. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

PORTO, Juliana Barreiros. Mensuração de valores no Brasil. In: VALORES e comportamentos nas organizações. Organizado por Álvaro Tamayo e Juliana Barreiros Porto. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 96-119.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Ed. Gradiva, 1995.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REVISTA CAPITAL CIENTÍFICO – ELETRÔNICA (RCCE) v.12, n.3, jul./set. 2014.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, p.255-277, 2000.

ROKEACH, M. The Role of Values in Public Opinion Research. **The Public Opinion Quarterly**, v.32, n.4, p.547-559. 1968

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROKEACH, M. **The measurement of values and value system**. Columbus, Ohio, 1971.

ROSA, Suely Pereira da Silva. **Fundamentos teóricos e metodológicos da inclusão**. Curitiba: IDESDE, 2004.

SAMPAIO, C. H. ; PERIN, M. G. Pesquisa científica da área de marketing: uma revisão histórica. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.2, p.179–202, 2006.

SALEGNA, G.; FAZEL, F. - An integrative framework for developing and evaluating a TQM implementation plan. **Quality Management Journal**, v.3, n.1, p.73-84, 1995.

SANTOS, B.S. **Um discurso sobre as ciências**. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba-PR, v.2, n.1, 1998.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora online. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 9 mar. 2015.

SANTOS, N.M.B.F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena-SP: Stiliano, 2000.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Monica Braga. São Paulo: José Olympio, 1999.

\_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall, 1992.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organization cultures and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v.25, p. 3-16, 1984.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, Maryland, Durhan, v. 40, p.437-451, 1987.

SCHWARTZ, Shalom H. et al. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. **Journal of cross-cultural psychology**, v. 32, n. 5, p. 519-542, 2001.

SCHWARTZ, Shalom H.; BILSKY, Wolfgang. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, sept.1987.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v.50, n.1, p.19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge o the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, v. 1, n. 2, p. 91-122, 1995.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, n.25, p.1-65, 1992.

\_\_\_\_\_. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International review** , v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SILVEIRA; LEITE; SIQUEIRA. Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em uma prestadora de serviços em saúde suplementar. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 1, n. 2, maio/ago. 2013.

SOUZA, Leandro Gil da Silva. **Alinhamento entre as práticas de liderança e a cultura organizacional**. 2006. 111f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)- Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia. A Produção científica na área de cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

SILVA, A.C.R. da. Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul. /set. 2003.

SILVA, Soraia Cristina. **Cultura organizacional em instituições municipais de ensino**: Um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)- Universidade Potiguar-UNP, Natal, 2014.

SILVEIRA; LEITE; SIQUEIRA. Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em uma prestadora de serviços em saúde suplementar. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 1, n. 2, maio/ago. 2013.

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

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. São Paulo, SP: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos em Psicologia**, v.5, n.2, p.289-31, 2000.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jun./set. 1998.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, n.10, p.269-285, 1994.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. **Escola, saúde e trabalho**: estudos psicológicos. Brasília: Unb,1999.cap.4, p.241-269.

TEIXEIRA, M. L. M. **Valores humanos & gestão**. São Paulo: Senac, 2008.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. 2.ed. rev. e ampliada. São Paulo: UNESP, 2006.

VERGARA, S. G. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

TRIANDIS, H. C. **Culture and social behavior**. United States: McGraw-Hill, 1994.

TRIBBLE, Denise St-Cyr; SAINTONGE, Line. Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative: quelques questionnements. **Recherches Qualitatives**, v. 20, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, M. Conceptos sociológicos fundamentales. In: COHN, G. (Org.). **Economia y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica, 1996a. p.5-45.

\_\_\_\_\_. A objetividade do conhecimento nas ciências sociais. In: COHN, G. (Org.). **Max Weber**. 4. ed. São Paulo: Ática, 1991. p.79-127.

WILLIAMS JR., R. M. Values. In: SILLS, E. (ed.). **International encyclopedia of the social sciences**. New York: MacMillan, 1968.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva et al. Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso sob as perspectivas propostas por Hofstede (1991). **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 1, n. 1, p. 1-24, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1110>> Acesso em: 6 abr. 2013.

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA- GESTORES****Universidade Salvador - UNIFACS**

Curso : Mestrado em Administração

Data da entrevista \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ local da  
entrevista\_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Feminino( ) Idade\_\_\_\_\_

Cargo\_\_\_\_\_

Tempo de Serviço nesta organização\_\_\_\_\_

Departamento/setor\_\_\_\_\_

Nível de formação: Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )

Curso de Formação\_\_\_\_\_

1. Qual a importância desta IES-EAD para você?
2. Fale-me da organização quando você ingressou nela. Ela é diferente hoje do que era quando você ingressou nela? Em que?
3. A IES - EAD passou por algum processo de mudança desde sua entrada? Você poderia relacionar as causas desta mudança?
4. Como ocorreram estas mudanças? Houve algum tipo de resistência? Você saberia indicar os motivos das resistências?
5. Por outro lado, o que favoreceu a implementação das mudanças implementadas pela organização?
6. A IES possui algum ritual, mitos, tabus e cerimônias realizados com os seus membros? O que eles significam? E os funcionários entre si possuem algum desses elementos?
7. Do que você conhece esta organização, que tipos de perfil de indivíduos você acredita ter mais chances de avançar no crescimento dentro da organização?

8. O que esta organização diferente de outras do mesmo segmento? O que tem nesta organização que é motivo de orgulho para todos da organização?

9. Que fatos, eventos, situações normalmente demonstram graus de integração entre os membros da organização? Por que?

10. Na sua opinião quais valores são mais compartilhados pelos funcionários da IES e porque?



## APÊNDICE B - GRUPO FOCAL – FUNCIONÁRIOS

### Universidade Salvador - UNIFACS

Curso: Mestrado em Administração

Data de realização \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Local \_\_\_\_\_

Identificação dos participantes:

Nomes

Idades

Setores

Quantidade de participantes: \_\_\_\_\_

Tema: Cultura Organizacional: valores declarados pela organização e compartilhados pelos demais membros da organização.

1. Cada organização possui características que são suas marcas principais. Estas características sempre são lembradas quando se fala desta organização; o que vocês pensam que são as características da organização que são marcantes?
2. De outra maneira, há aspectos dentro das organizações que mantêm as pessoas mais ligadas entre si; são aqueles sentimentos que tornam as pessoas unidades nas organizações. Vocês percebem estes sentimentos ou a forma como o trabalho é realizado não permite o desenvolvimento de tais relações entre as pessoas?
3. Como são as relações entre as pessoas na empresa, em geral?
4. Vocês lembram das principais mudanças que aconteceram nesta empresa? Lembram quais foram as causas, e quais as consequências destas mudanças? Lembram como a alta administração e os funcionários lidaram com as mudanças?
5. Vocês lembram qual a missão, visão e valores da organização?

6. Vocês acham que os valores declarados pela organização são os mesmos que os membros da organização observam em suas práticas diárias? Caso não seja, vocês imaginam por que?

7. Como os seus valores se relacionam com os da empresa? Os seus valores se aproximam ou se distanciam em relação aos valores da empresa?

8. Como são as relações entre as pessoas na empresa, em geral?

9. Qual a importância da instituição para você e para os demais funcionários?

10. Como você classificaria a cultura desta instituição?

## ANEXO C – DISCENTES - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

**Sua resposta deve refletir o que de fato acontece** na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

	1	2	3	4	5
1. A cooperação é mais valorizada que a competição.					
2. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciada.					
3. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
4. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					
5. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
6. Somente os bons empregados participam da gestão compartilhada?					
7. O profissionalismo é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
8. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa.					
9. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.					
10. O comprometimento é visto como indispensável à obtenção de bons resultados.					
11. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem um alinhamento para a eficiência constante na organização.					
12. Percebe-se a interação dos empregados.					
13. A comunicação da IES é percebida por todos como eficiente?					
14. Programas para aumentar a transparência nas atividades desenvolvidas são regularmente realizadas?					
15. As normas da IES são facilmente visíveis?.					
16. O atendimento e participação às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
17. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos usuários como máxima transparência?					

18. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente.					
19. A comunicação é estimulada como forma de facilitar os serviços prestados pela IES?					
20. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.					
21. Os diretores, professores e articuladores buscam qualidade nos serviços e produtos ofertados?.					
22. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais.					
23. Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários.					
24. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.					
25. As decisões têm como principal objetivo o aumento do comprometimento da empresa no mercado.					
26. Os empregados tem ampla liberdade de acesso aos diretores.					
27. Os chefes imediatos, possuem uma boa gestão de comunicação.					
28. Normas e rituais da IES são claramente definidos.					
29. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
30. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					

Fonte: IBACO

## APÊNDICE D - REFERENCIAL TEÓRICO - DISSERTAÇÕES PESQUISADAS

Dissertações
ALMEIDA, Jocely Santos Caldas. <b>Cultura e mudança organizacional: um estudo na Universidade Estadual de Feira de Santana – Bahia.</b> Salvador, 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador, 2014
BREGION, Viviane. <b>Cultura e mudança organizacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior.</b> Capivari, 2013. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da FACECAP/CNEC, Faculdade Cenecista de Capivari, 2013
COSTA, Valéria Bellas da. <b>Fatores que influenciam no comprometimento dos trabalhadores para com os objetivos institucionais: estudo de caso em uma instituição pública.</b> Niterói, 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2003.
HALLAK, Beatriz Resende. <b>O alinhamento dos valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de energia.</b> Niterói, 2008. 95f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2008.
LIMEIRA, Maria Ignez Carneiro de Azevedo. <b>Alinhamento de valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso em empresa de médio porte.</b> Niterói, 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2004.
PEREIRA, Dilza Taranto. <b>A contribuição da cultura organizacional para a construção do futuro desejado: um estudo de caso na Unidade de negócio de exploração e produção da Bacia de Campos -PETROBRAS/E&amp;P/UN-BC.</b> Niterói, 2005. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2005.
QUEIROZ, Antonio Hamilton de Freitas. <b>Cultura organizacional: um estudo de caso aplicado em uma empresa privada.</b> Niterói, 2002. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2002.
SILVA, Soraia Cristina. <b>Cultura organizacional em instituições municipais de ensino: Um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional.</b> Natal, 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar-UNP, 2014
SOUZA, Leandro Gil da Silva. <b>Alinhamento entre as práticas de liderança e a cultura organizacional.</b> Niterói: UFF. LATEC, 2006. 111f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2006.

## APÊNDICE E - MAPEAMENTO EM PUBLICAÇÕES ACERCA DO TEMA

### Revista de Administração Contemporânea (RAC)

Janeiro 2008 a Janeiro de 2013

Cultura Organizacional	7
Cultura Organizacional em Instituições de ensino	0
<b>Cultura Organizacional em Instituições de ensino em EAD</b>	<b>0</b>
Valores Organizacionais	4
Valores Organizacionais declarados e implantados	0

### Organização & Sociedade

Janeiro 2013 a Janeiro de 2014

Cultura Organizacional	3
Cultura Organizacional em Instituições de ensino	1
<b>Cultura Organizacional em Instituições de ensino em EAD</b>	<b>0</b>
Valores Organizacionais	1
Valores Organizacionais declarados e implantados	0

### Revista de Administração de Empresas(RAE)

Janeiro 2010 a Janeiro de 2015

Cultura Organizacional	1
Cultura Organizacional em Instituições de ensino	0
<b>Cultura Organizacional em Instituições de ensino em EAD</b>	<b>0</b>
Valores Organizacionais	2
Valores Organizacionais declarados e implantados	0

### Revista Makenzie

Janeiro 2010 a março de 2015

Cultura Organizacional	2
Cultura Organizacional em Instituições de ensino	0
<b>Cultura Organizacional em Instituições de ensino em EAD</b>	<b>0</b>
Valores Organizacionais	8
Valores Organizacionais declarados e implantados	0

### Revista Ciência da Administ

Janeiro 2009 a Dezembro de

Cultura Organizacional	4
Cultura Organizacional em Instituições de ensino	0

<b>Cultura Organizacional em Instituições de ensino em EAD</b>	<b>0</b>
Valores Organizacionais	1
Valores Organizacionais declarados e implantados	1

**Revista Universidade de São Paul(RAUSP)**

Janeiro 2009 a Dezembro de 2014

Cultura Organizacional	2
Cultura Organizacional em Instituições de ensino	0
<b>Cultura Organizacional em Instituições de ensino em EAD</b>	<b>0</b>
Valores Organizacionais	0
Valores Organizacionais declarados e implantados	0

**Gestão e Planejamento;**

Janeiro 2010 a março de 2015

Cultura Organizacional	4
Cultura Organizacional em Instituições de ensino	0
<b>Cultura Organizacional em Instituições de ensino em EAD</b>	<b>0</b>
Valores Organizacionais	3
Valores Organizacionais declarados e implantados	0

**ANPAD: <http://www.spell.org.br/>**

Janeiro 2010 a março de 2015

Cultura Organizacional	53
Cultura Organizacional em Instituições de ensino	0
<b>Cultura Organizacional em Instituições de ensino em EAD</b>	<b>0</b>
Valores Organizacionais	14
Valores Organizacionais declarados e implantados	0

**APÊNDICE F - LEVANTAMENTO DAS PESQUISAS EM ARTIGOS PUBLICADOS**

	RAC	Org.& Soc.	RAE	Makenzie	RCA	RAUSP	G&P	SPELL
<b>Cultura Org.</b>	7	3	1	2	4	2	4	53
<b>Cult.Org.-IES</b>	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>Cult.Org.-IES-EAD</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Valores Org.</b>	4	1	2	8	1	0	3	14
<b>Valores Org.decl.e impl.</b>	0	0	0	0	1	0	0	0

(2008 a 2015)

Fonte: O autor ( 2015 ).



### APÊNDICE G - PERCENTUAL DAS ENTREVISTAS – ACADÊMICOS

Alternativas	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Não se aplica de modo nenhum	23,5%	32,1%	1,6%	43,9%	8,6%	61,5%	60,4%	3,2%	17,6%	0,5%	0,5%	1,1%	3,7%	11,2%	12,3%	6,4%
Pouco se aplica	34,8%	35,3%	65,2%	40,1%	81,8%	4,8%	29,4%	71,1%	10,7%	24,1%	41,2%	15,0%	20,3%	11,2%	28,9%	14,4%
Aplica-se razoavelmente	38,5%	31,6%	22,5%	8,0%	4,8%	31,0%	1,6%	23,0%	70,6%	71,1%	56,1%	72,2%	67,4%	70,1%	48,7%	58,8%
Aplica-se bastante	3,2%	0,5%	3,7%	3,2%	3,7%	1,1%	4,8%	0,5%	1,1%	1,6%	1,6%	11,8%	7,5%	5,9%	9,6%	6,4%
Aplica-se totalmente	0,0%	0,5%	7,0%	4,8%	1,1%	1,6%	3,7%	2,1%	0,0%	2,7%	0,5%	0,0%	1,1%	1,6%	0,5%	13,9%

Alternativas	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
Não se aplica de modo nenhum	41,2%	40,1%	20,9%	16,0%	8,0%	0,5%	0,5%	6,4%	17,1%	21,4%	24,1%	20,3%	4,3%	5,3%
Pouco se aplica	28,3%	31,6%	33,7%	42,8%	18,2%	26,7%	30,5%	32,1%	32,6%	11,2%	35,8%	8,0%	49,7%	31,6%
Aplica-se razoavelmente	27,8%	20,9%	42,2%	36,9%	65,8%	63,6%	66,8%	57,2%	47,6%	64,7%	37,4%	70,6%	42,2%	58,8%
Aplica-se bastante	1,6%	2,1%	0,5%	1,6%	5,9%	7,0%	1,1%	3,2%	2,7%	1,6%	2,1%	1,1%	2,1%	0,5%
Aplica-se totalmente	1,1%	5,3%	2,7%	2,7%	2,1%	2,1%	1,1%	1,1%	0,0%	1,1%	0,5%	0,0%	1,6%	3,7%