

# 011

## INSTRUMENTOS DE GESTÃO PÚBLICA

SESSÕES TEMÁTICAS



# PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) E CULTURA ORGANIZACIONAL: APLICABILIDADE DO MODELO OCAI NO DIAGNÓSTICO DA EFETIVIDADE E INTERDEPENDÊNCIA

Inacilma Rita Silva Andrade (UFBA)  
Romilson Lopes Sampaio (UFBA)  
Layorrane Lima (UFBA)  
Raiza Gabriele Lima Santos (UFBA)  
Eric Gardel de Oliveira Santos (UFBA)

## RESUMO

A efetividade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode prescindir de adaptação ou mudança da Cultura Organizacional, para que seu papel, de apoiar processos decisórios e de avaliação do desempenho, seja alcançado. Este trabalho objetiva investigar a relação entre Cultura Organizacional e efetividade do PDI em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) por meio de uma pesquisa quali-quantitativa em uma Unidade de Ensino (UE) de uma Universidade Pública Multicampi. Verificou-se na UE, a predominância da Cultura Hierárquica em todas as dimensões (Efetividade Organizacional, Teoria Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso). No PDI, identificou-se a predominância da Cultura Grupal, seguida da Cultura Inovativa. As discrepâncias entre os perfis dominantes na Universidade (Grupal e Inovativa) e na UE (Hierárquica), configuram a existência de uma necessidade urgente de alinhamento cultural para efetividade do PDI.

## INTRODUÇÃO

As Instituições de Educação Superior (IES) precisam, no âmbito do Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado em 2004, mais especificamente, com base no Artigo 16 do Decreto n.º 5.773 de 09 de maio de 2006, elaborar documentos que explicitem suas diretrizes político-pedagógicas e orientem suas ações organizacionais, administrativas e acadêmicas, tendo em vista o seu desenvolvimento institucional.

Principal documento que explicita as diretrizes político-pedagógicas em Instituições de Ensino, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o primeiro a ser elaborado para atender aos três níveis do processo de implementação do Planejamento (Estratégico, Tático e Operacional). O Planejamento Estratégico é composto pelo PDI (nível Estratégico), pelo Plano de Gestão Institucional (nível tático ou funcional) e pelos Planos Operacionais das Unidades e Demais Órgãos da Administração Central (nível operacional).

Nas IES, o PDI, possibilita, dentre outros: a) criação de soluções voltadas para o futuro; b) maior interação entre os órgãos da administração e as unidades de ensino universitárias; c) desenvolvimento da capacidade de identificar e resolver problemas e; d) avaliação e adequação das ações corretivas e preventivas.

Existem inúmeras dificuldades para a implantação dos processos necessários à adequação da instituição às exigências da Controladoria Geral da União (CGU), às diretrizes estratégicas emanadas pelo PDI e às demandas da sociedade por maior transparência na aplicação dos recursos públicos.

Este trabalho é uma pesquisa quali-quantitativa, com uso de instrumentos estatísticos para determinar uma amostra representativa, que considere as variáveis qualitativas. Investiga-se a relação entre a Cultura Organizacional e a efetividade do PDI, uma vez que a missão, visão, valores e filosofia de atuação estão ligadas às crenças e valores cultuados nas organizações, influenciando, positiva ou negativamente o desempenho institucional e a Cultura Organizacional, surgindo daí, a questão norteadora: a identificação da tipologia cultural dominante produz implicações, a partir do grau de efetividade organizacional<sup>1</sup>, nos processos de elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)?

Especificamente, se objetiva dimensionar as aproximações e distanciamentos entre a Cultura Organizacional implícita no PDI e a tipologia cultural dominante, identificada na pesquisa e apresentar alguns aspectos latentes da realidade da Cultura Organizacional das universidades, numa tentativa de compreensão dos desafios que são postos a essas instituições, principalmente, no tocante à inovação estratégica, à criatividade, à (re)apropriação, à (re)construção e à transformação do conhecimento corporativo.

O referencial teórico foi produzido à luz de estudiosos na temática em questão, como Queiroz (2011), que justifica a relevância do estudo da Cultura Organizacional na Universidade porque, sendo a universidade uma instituição complexa, precisa ser analisada em suas múltiplas dimensões e as propostas que não surgem da comunidade não representam os valores e interesses da comunidade e não são legitimadas pelos seus membros; O IPEA (2005), que elaborou uma análise com 45 (quarenta e cinco) Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sobre como as áreas de administração e de planejamento tratam o tema Gestão do Conhecimento e Planejamento Estratégico. Estrada (2000), que investigou o Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior; Santos (2014), na conceituação e definição de planejamento na gestão pública; Cameron e Quinn (2006) criadores do Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional e da Tipologia Cultural aqui utilizado; Thiollent (1997) para a conceituação de pesquisa-ação; Yin (2002), na definição de estudo de caso, dentre outros.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM IFES

Na Administração, a estratégia está associada a um conjunto de decisões fixadas em um plano, ou emergentes do processo organizacional que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente (MOTTA, 1997). Estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a empresa em seu ambiente, tem a finalidade de fazê-la atingir os seus objetivos de longo prazo e tem como principais atributos a) alinhamento interno da organização; b) posicionamento da organização em seu ambiente e; c) visão de longo prazo. Os novos modelos organizacionais passam pela compreensão do direito de decidir e pelo alinhamento da estratégia com os objetivos da instituição ou organização. Cada modelo deve ser personalizado e adequado.

Para implementar o enfoque estratégico, necessita-se de dois conceitos fundamentais: o Alinhamento e o Desdobramento. O alinhamento (é o propósito): consistência em toda a organização no que se refere a metas, processos, ações, informações e decisões entre as várias unidades funcionais.

O desdobramento (é o meio): processo de desagregação coerente e paulatina da organização ou de seus elementos (metas, processos e outros), elaborado de forma a manter o alinhamento interno. Assim, um ambiente em constante mudança exige estratégias de médio e longo prazo e uma estrutura organizacional ágil, o que requer capacidade para adquirir novos conhecimentos e competências estratégicas.

Nas IFES, a responsabilidade pela implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional deveria ser de todos os membros da comunidade universitária, no entanto, a responsabilidade recai, geralmente, para a Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, cuja missão é assegurar a otimização dos recursos recebidos, auxiliando os gestores, com objetivos e anseios diferentes, à conversão dos seus esforços para atingir um objetivo comum: alcançar a eficácia da instituição (Subsistema Institucional) o que a classifica como órgão de acompanhamento e controle, não de elaboração.

<sup>1</sup> Efetividade organizacional: prazos, eficiência e previsibilidade reais

Estrada (2000) aponta, como resultado dos seus estudos em universidades brasileiras, a Pró-Reitoria de Planejamento (e/ou Orçamento e/ou Administração) como a única responsável pela concepção e implementação do PDI e a dificuldade em envolver a comunidade universitária no processo, principalmente por falta de um Acordo Inicial. O autor afirma ainda, que as universidades não realizam uma análise preliminar sobre a estrutura de poder, a cultura e o sistema organizacional na Universidade, antes da implantação do planejamento estratégico e que isso se reflete diretamente na falta de comprometimento da própria cúpula da administração da Universidade e da comunidade universitária, com os Modelos de Planejamento Propostos para a Universidade pelas gestões que a administram.

Pode-se concluir, então, que a efetividade do PDI pode prescindir de mudanças culturais ou de adaptação à cultura já existente para que o seu papel de apoiar processos decisórios de planejamento, controle econômico-financeiro, mensuração e avaliação do desempenho das instituições e de suas áreas de atividade seja alcançado, o que dependerá da Cultura Organizacional dominante.

A identificação da cultura dominante na instituição, bem como a identificação da cultura ideal é uma medida que pode ser adotada pela Pró-Reitoria de Planejamento (e/ou Orçamento e/ou Administração) para um alcance eficaz das metas e objetivos planejados, visando a aglutinação dos esforços de todos os membros da instituição na consecução dos seus objetivos e na internalização e disseminação das suas crenças, missão e valores.

O PDI é centrado na interação entre a instituição e o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) que define suas diretrizes estratégicas e é influenciado pela Cultura Organizacional. A referência à Cultura Organizacional se justifica porque, sendo a Universidade uma instituição complexa, precisa ser analisada em suas múltiplas dimensões e as propostas que não surgem da comunidade, não representam os valores e interesses dos seus membros, não sendo legitimadas por estes membros (QUEIROZ, 2011).

## CULTURA ORGANIZACIONAL E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

De acordo com Araújo e Oliveira (1999) e Andrade (2002) o processo de desvendar a Cultura da Organização permite o levantamento de informações importantes que possibilitam a identificação de aspectos culturais que caracterizam a área, objeto de estudo e o êxito das metas e planos traçados pela instituição no PDI. A eficiência desse planejamento, depende de uma Cultura Organizacional que propicie a sua ação. A missão do gestor na área pública é assegurar a otimização dos recursos públicos advindos do orçamento, convergindo os esforços no atingimento de um objetivo comum: alcançar a eficácia da instituição (subsistema institucional).

Parte-se da concepção de que o Planejamento, em suas diferentes dimensões, subsidia a gestão institucional na definição de metas, prioridades e tomadas de decisões. No entanto, a produção e implementação de um Planejamento Institucional em uma perspectiva estratégica está intrinsecamente relacionada com as complexas e multidimensionais concepções, valores, hábitos e práticas que são compartilhadas e transmitidas na coletividade de uma instituição.

Estrada (2000), identificou como algumas das principais dificuldades da implementação do Planejamento, a ausência de: cultura para o planejamento; de vontade política; de preparo administrativo dos dirigentes; de poder político do pró-reitor de planejamento; de execução de todas as etapas do modelo adotado; de quantificação e especificação das ações; de controle e avaliação das ações, além da complexidade da estrutura universitária e do descompasso nos mandatos de reitor e diretores.

Na visão de Santos (2014:63), "para que seja implementado é necessário apoio administrativo, envolvendo a alta administração e os níveis intermediário e executivo". Ou seja, sem o envolvimento dos membros da organização ou da comunidade, a viabilidade do Planejamento Estratégico fica reduzida.

Não existe produção acadêmica e discussões aprofundadas sobre gestão, Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional e modelo de valores opostos. Desse modo, a difusão da Cultura Organizacional nas universidades é um tema bastante recente, por tratar-se de uma nova perspectiva da difusão, informação, comunicação e gestão do conhecimento. A Cultura Organizacional em instituições de ensino representa uma base para perspectivas de inovação nos processos de elaboração e implementação do PDI nessas instituições.

Segundo Thiollent (1997), a identidade organizacional constitui o problema central em matéria de Cultura Organizacional. É pela construção da identidade que a instituição consegue oferecer aos seus membros uma visão coletiva de suas atividades e de seus critérios de ação desejável. Quando a identidade é forte, os comportamentos individuais ou grupais são espontaneamente orientados, de um modo convergente e favorável, aos objetivos ou prioridades da organização. Quando a identidade é fraca, permanece um sentimento de falta de clareza dos objetivos ou prioridades e desentrosamento das atividades no plano prático.

## MODELO DE VALORES CONCORRENTES

A cultura é conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. Pires e Macêdo (2006 *apud* Queiroz 2011:84), afirmam que a cultura

é um conjunto complexo e multidimensional de tudo que constitui a vida em comum nos grupos sociais. (...) um modo de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados os quais, tendo sido apreendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira objetiva e ao mesmo tempo simbólica e passam integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um grupo.

Para Queiroz (2011), a cultura é construída a partir do partilhamento dos significados pela comunidade que compõe a universidade. Quinn e Rohrbaugh (1981 *apud* SANTOS, 1992), abordaram a questão da Eficácia Organizacional de uma maneira diferente das abordagens de outros pesquisadores americanos e obtiveram, como produto final, um conjunto de critérios de eficácia que podem ser distribuídos ou organizados em um espaço multidimensional, contendo três dimensões relacionadas ao **enfoque organizacional** (bem-estar e desenvolvimento do indivíduo e da organização); à **estrutura organizacional** (controle, estabilidade, flexibilidade e mudança) e aos **meios e fins organizacionais** (ênfase no processo de planejamento e direcionamento para resultados).

A Teoria consolidada foi denominada *Competing Value Model - CVM* (Modelo dos Valores Concorrentes). Desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981), enfoca os dilemas inerentes ao próprio sistema institucional, por isso, faz referências aos valores que competem. O CVM é aplicado para o estudo de formas organizacionais, ciclos de vida organizacional, perfis de liderança e tomada de decisão. O estudo da Cultura Organizacional, representa uma alternativa diferente do enfoque qualitativo, uma vez que o modelo “assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com traços culturais ou dimensões comuns a toda e qualquer organização” (SANTOS, 1992:59).

O CVM explica as diferenças dos valores existentes entre os vários modelos de estudo e medição da eficácia organizacional. Sua estrutura é focalizada nos diversos aspectos qualitativos de uma organização, com ênfase nos conflitos entre estabilidade X mudança e ambiente interno X ambiente externo. É aplicado para o estudo de formas organizacionais, ciclos de vida organizacional, perfis de liderança e tomada de decisão.

O primeiro EIXO diferencia os critérios de eficácia que enfatizam flexibilidade, prudência e dinamismo, do critério que enfatiza estabilidade, ordem e controle, ou seja, algumas instituições são vistas como eficazes se são mutantes, adaptativas e orgânicas, outras são estáveis, previsíveis e mecanicistas.

O segundo EIXO diferencia o critério que enfatiza orientação interna e integração, de outro que enfatiza orientação externa, diferenciação e competitividade, ou seja, a instituição é vista como eficaz se tem como característica a harmonia interna, enquanto outra se está empenhada na interação ou competição com suas fronteiras externas.

Figura 01 – Modelo de Valores Concorrentes



FONTE: SANTOS, Neusa. Impacto da Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas, conforme mensurado por Indicadores de Desempenho. Tese de Doutorado. USP, São Paulo, 1992 p. 61.

O Modelo de Valores Concorrentes explicita os elementos-chave das quatro culturas principais que fornecem embasamento ao planejamento e à implantação da avaliação institucional, considerando aqui, essa avaliação, com finalidade similar à definição básica de gestão da qualidade total<sup>2</sup> (*Total Quality Management - TQM*)

<sup>2</sup> uma abordagem de gestão para o sucesso no longo prazo por meio da satisfação do cliente. Em um esforço TQM, todos os membros de uma organização participam da melhoria dos processos, produtos, serviços e da cultura em que trabalham ([www.fm2s.com.br/qualidade-total](http://www.fm2s.com.br/qualidade-total)).

## TIPOLOGIA CULTURAL DE CAMERON & QUINN (1996).

O tipo cultural identifica as premissas, estilos e valores básicos que predominam na organização. Num ambiente competitivo alcançar o sucesso organizacional depende de como a Cultura da Organização se relaciona com as demandas deste ambiente competitivo. Além do mais, conhecer o tipo de cultura numa organização permite identificar quais tipos de atributos de liderança são mais valorizados, quais comportamentos são mais passíveis de reconhecimento e recompensa e quais estilos de gerenciamentos são preferidos.

Quinn (1996) apresenta a existência de quatro tipos culturais: a Cultura Grupal, Inovativa, Racional e Hierárquica. Segundo o autor, todas as organizações têm as quatro tipologias culturais presentes em sua Cultura Organizacional, ressaltando que não existe cultura certa ou errada, e sim, que as organizações apresentam mais dominância à cultura A ou B, a partir de seus objetivos estratégicos, mercado participante ou atividade executante.

A Cultura **Grupal** enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros na tomada de decisão. Baseia-se em valores associados à afiliação onde a liderança é participativa. Além disso, os valores específicos (meio/ fim) são a coesão e a moral, vistas como valores meios para o desenvolvimento de recursos humanos.

A Cultura **Inovativa** objetiva gerar produtos e serviços inovadores e adaptar-se rapidamente à novas oportunidades. A ênfase está na motivação pelo crescimento, diversificação e criatividade na tarefa. Essa cultura é apoiada em propostas de mudança e flexibilidade, os líderes são empreendedores e idealistas, enfatiza a intuição e o processo de tomada de decisão valoriza a revitalização e inovação operacional, além de que os valores de flexibilidade e adaptação são os meios para o crescimento e obtenção de suporte externo.

A Cultura **Racional** é voltada para a eficácia organizacional e atribui muita importância para o custo das transações. Com um olhar mais direcionado para o ambiente externo, a ênfase está na crença de que as recompensas são diretamente proporcionais ao desempenho e aos resultados. Seus líderes são diretivos e encorajam a produtividade; o processo de tomada de decisão é individual, busca lucro e produtividade e os valores (meio/fim) são a competição e a consecução de resultados planejados.

A Cultura **Hierárquica** apoia-se nas normas e burocracia. A ênfase está na estabilidade e boa aceitação da autoridade emanada das estruturas formais. Os participantes lidam bem com papéis e protocolos, regulamentos e regras. Os líderes são cautelosos e conservadores, atentos para problemas de natureza técnica, onde o processo decisório é normativo e formal e os valores (meio/fim) são a estabilidade, a segurança e a ordem.

## DISCREPÂNCIAS, FORÇAS E CONGRUÊNCIA DOS PERFIS CULTURAIS

A Discrepância entre a Cultura Organizacional atual e a ideal é um guia para a determinação de quais mudanças seriam necessárias para o alinhamento das culturas. Dados discrepantes, com mais de 10 pontos de diferença, devem ser considerados como de necessidade urgente de mudança.

No que diz respeito à Força, é determinada pelo número de pontos dados a um tipo específico de cultura. Quanto maior o escore, mais forte ou mais dominante é aquela cultura particular. Culturas fortes estão associadas com homogeneidade de esforço, foco claro, e alta eficácia em ambientes onde união e visão comum são requeridos. Nenhum traço cultural ideal existe. Cada organização deve determinar, por si mesma, o grau de Força Cultural requerido para ter sucesso no seu ambiente.

Congruência cultural significa que vários aspectos da cultura da organização estão alinhados, isto é, os mesmos tipos de cultura são enfatizados em várias partes da organização. Uma cultura congruente elimina muitas das complicações, desconexões e obstáculos que podem prejudicar a performance efetiva.

## DIMENSÕES CHAVE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As Dimensões são: Características Dominantes; Liderança; Administração de recursos humanos; Lema da organização; Ênfase estratégica e; Critérios de sucesso.

## CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

A Cultura **Hierárquica** é caracterizada por um lugar formalizado e estruturado para trabalhar, com regras rígidas e líderes coordenadores e organizadores. É evidenciada em organizações com inúmeros procedimentos padronizados, múltiplos níveis hierárquicos e uma ênfase no esforço das regras.

A Cultura **Inovativa** é a cultura da Era da Informação. As premissas são que a iniciativa e o pioneirismo são os fatores para o sucesso. Nesta cultura, a maior tarefa de gerenciamento é gerar empreendimento, criatividade e atividades. Assume-se que adaptação e inovação levam à novas fontes de lucratividade e enfatiza-se uma visão de futuro.

A Cultura **Racional** tem o foco nas transações externas de modo a criar vantagens competitivas e produtividade, que são os valores centrais que dominam este tipo de organização. As premissas básicas são que o ambiente externo é hostil. É caracterizada também, por um ambiente orientado para resultados. Os líderes são produtivos e competidores. A coesão ou a cola, que mantém a organização unida, é a ênfase no vencer. A preocupação em longo prazo está nas ações competitivas e em atingir metas e objetivos amplos.

A Cultura **Grupal** é caracterizada pelo trabalho em equipe, programas de envolvimento do empregado e comprometimento corporativo. As recompensas são com base nos resultados do grupo. As premissas básicas são que o ambiente é melhor gerenciado por meio de trabalho em grupo e desenvolvimento do empregado e os clientes são considerados parceiros. A organização está interessada em desenvolver um ambiente de trabalho humano e a maior tarefa de gerenciamento está em dar maior poder ao empregado para facilitar sua participação, comprometimento e lealdade. Líderes são considerados mentores. A organização é mantida unida pela lealdade e tradição.

## LIDERANÇA

Na Cultura **Hierárquica**, os gerentes mais efetivos são bons em organização, controle, monitoração, administração, coordenação e manutenção da eficiência. São reforçadores das regras. Na Cultura **Racional**, os gerentes pontuados como os mais efetivos tendem a ser rígidos, altamente competitivos e muito bons em direção, resultados de produção, negociação e motivação dos outros. São duros e ditadores. Na Cultura **Grupal**, os líderes mais efetivos são construtores de equipe, facilitadores, mentores e suportes. São calorosos e paternalistas. Já na Cultura **Inovativa**, os líderes são efetivos, tendem a ser negociadores, visionários, inovadores, criativos, orientados pelo risco e focados no futuro. São quebradores de regras.

## ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Construir ou reforçar uma Cultura **Hierárquica**, requer um especialista administrativo voltado para a reengenharia de processos e criação de uma infraestrutura eficiente. Construir ou reforçar uma Cultura **Racional**, requer que o gerente de RH seja um parceiro de negócios estratégico na organização, alinhe RH com estratégia de negócio e facilite os impactos (financeiros) de todas as atividades de RH. Construir ou reforçar uma Cultura **Grupal**, requer um especialista motivado que responda às necessidades dos empregados e desenvolva comprometimento e capacidade humana da força de trabalho. Construir ou reforçar uma Cultura **Inovativa**, requer um agente de mudança que facilite mudança transformacional e renovação organizacional.

## TEORIA DO GERENCIAMENTO – LEMA DA ORGANIZAÇÃO

Na Cultura **Grupal**, o lema da organização é *“participação gera comprometimento”*. Na Cultura **Inovativa**, *“inovação gera novos recursos”*. Na Cultura **Hierárquica**, *“Controle gera eficiência”* e na Cultura **Racional**, *“competitividade gera produtividade”*.

## ÊNFASE ESTRATÉGICA

A Ênfase Estratégica define quais áreas dirigem a estratégia da organização. Na Cultura **Grupal**, a ênfase estratégica é dada pela coesão, pela moral e pelo desenvolvimento dos recursos Humanos. Na Cultura **Inovativa**, a ênfase é dada por respostas de ponta, criatividade e crescimento. Na cultura **Hierárquica**, a ênfase reside na eficiência, pontualidade e funcionamento suave e, na Cultura **Racional**, a ênfase é dada pela briga por maiores fatias de mercado, cumprimento de metas e superação de competidores.

## CRITÉRIOS DE SUCESSO

É o fator que determina como a vitória é definida e o que é recompensado e celebrado. Na Cultura **Hierárquica**, o critério de sucesso é determinado pelas regras, procedimentos padronizados e mecanismos de controle e responsabilidade. Na Cultura **Racional**, o critério de sucesso é definido em termos de fatia de mercado e penetração. Na Cultura **Grupal**, o sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação pelas pessoas e, na Cultura **Inovativa**, o critério de sucesso é definido em termos de iniciativas inovadoras e pioneiras.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado por meio da pesquisa-ação por ser a mais apropriada técnica de pesquisa para o alcance dos objetivos deste estudo (requerida na interpretação de dados e informações coletadas através de questionários e análise documental). Segundo Thiollent (1997), a diferença entre pesquisa-ação e pesquisa participante é a inexistência de uma ação planejada e a não existência da necessidade de objetivação e divulgação da informação ou do conhecimento. Para este autor, “a pesquisa-ação não pode ser conduzida à revelia dos participantes nas situações que são objeto de investigação e de possível ação” (THIOLLENT, 1997:20).

Como tipo de pesquisa, adotou-se o **Estudo de Caso** que, para Lazzarini (1997), tem sido enquadrado no grupo dos métodos qualitativos, caracterizando-se por um maior foco na compreensão dos fatos, do que na sua mensuração, contrastando com os métodos quantitativos que se caracterizam por um foco maior na mensuração dos fenômenos e são aplicados, geralmente, a amostras maiores. O Estudo de caso é uma estratégia de investigação que permite à pesquisa reter as características holísticas e mais significativas dos eventos da vida real (YIN, 2002).

## A UNIVERSIDADE E A UNIDADE DE ENSINO, OBJETO DO ESTUDO

A Universidade, fundada em 1946, com sede na cidade de Salvador - Bahia, é uma autarquia com autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-científica nos termos da Constituição Federal e do seu Estatuto. É uma Universidade *Multicampi*, que possui atualmente 31 unidades de ensino, divididas em 05 áreas do conhecimento, 08 Pró-Reitorias, 04 Sistemas Universitários (Saúde, Editorial, Biblioteca e Museus), 05 superintendências e alguns órgãos estruturantes.

A Unidade de Ensino, onde foram aplicados os questionários, funcionou de 1945 até fins de 1994, como um departamento, de uma outra unidade de ensino. Em 1994, por meio de uma Portaria, a Unidade de Ensino, objeto do estudo, foi criada, dando um novo impulso ao curso, ainda que não tivesse sede própria. Em 2014, a Unidade de Ensino iniciou suas atividades em sede própria.

## DIFICULDADES NA CONSECUÇÃO DA PESQUISA

a) A complexidade da instituição, objeto do estudo. Fialho (2005), define Universidade *Multicampi* como um território pouco explorado, um modelo de universidade diferente, principalmente por sua estrutura organizacional desconcentrada e sua dispersão fisco-geográfica, características muito próprias desse tipo de instituição; b) a necessidade de motivar os intervenientes do processo a atuarem como uma equipe, uma vez que todos os agentes terão necessariamente que estar envolvidos no processo, um desafio que impõe o desenvolver estratégias que envolvam os sujeitos; c) a sensibilização da instituição para a implementação das atividades e disponibilização das condições possíveis para o respetivo desenvolvimento das ações, necessárias à consecução do estudo.

A pesquisa foi dividida em VI Etapas. Neste trabalho, apresentamos os resultados obtidos nas etapas I, II e III, utilizando como instrumento de medição da Cultura Organizacional, o *Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI*, (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional), com base no *Competing Values Framework3* (Modelo Teórico de Valores Concorrentes – CVM).

Na I Etapa, com base nos documentos oficiais da instituição (Plano de Desenvolvimento Institucional, Estatuto e Regimento), buscou-se identificar, de acordo com a tipologia cultural de Cameron e Quin (1996), a cultura dominante na Universidade. Na II Etapa, efetuou-se a aplicação do Questionário de Cultura Organizacional (instrumento de medição da cultura organizacional - CAMERON e QUINN, 1996), para os gestores da unidade de ensino, objeto do estudo. A III Etapa, consistiu na aplicação do mesmo questionário (Cultura Organizacional) para a comunidade - servidores (técnicos e docentes) e discentes ativos (Graduação - Presencial e EAD e Pós-graduação), da unidade de ensino, por meio digital.



## DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA AMOSTRA

Bruni (2011), afirma que em estudos com variáveis qualitativas (p), ordinais ou nominais e população finita (q), a estimativa do tamanho da amostra a ser analisada depende das proporções estudadas e do nível de confiança do estudo. Assumimos aqui, que os valores de p e q, serão iguais a 50%, ou 0,5, o que possibilita maximizar o valor do produto (p x q) e do tamanho da amostra a ser analisado.

Dados da Unidade de Ensino (2018)

Servidores Docentes	37
Servidores Técnicos Administrativos	16
Discentes Ativos	800
<b>População total</b>	<b>853</b>
Cargos de Gestão	13

Fonte: Proplan, 2018

## DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA – FASE II

Consideramos a população finita de tamanho N (N= 850), um nível de confiança de 95%, Nível de Significância de 5% com Z Caudal de 1,64 e erro máximo igual a 6%.

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 pq + (N-1)e^2}$$

$$n = 153,36$$

Onde:

N = tamanho da amostra z = z unicaudal

p = variáveis qualitativas q = população finita

e = erro máximo

Assim, consideramos a participação de 154 pessoas como amostra representativa da pesquisa.

## ANÁLISE DOS DADOS

### ETAPA I ANÁLISE DA TIPOLOGIA CULTURAL DOMINANTE NA UNIVERSIDADE

A análise efetuada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), 2018-2022 da Universidade, evidencia que a tipologia cultural dominante na instituição é a Cultura Grupal (22 pontos), seguida da Cultura Inovativa (15 pontos). Tais tipologias são coerentes com as características identificadas na missão, visão, valores, objetivos institucionais e estratégicos da Universidade e com o que se espera de instituições de ensino superior, responsáveis pela formação pessoal e profissional dos gestores, prestadores de serviços e dirigentes.

Considerando que a Cultura Grupal é aquela que enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros na tomada de decisão; baseando-se em valores associados à afiliação e onde os valores específicos (meio/ fim) são a coesão e a moral, é lógico que em uma instituição de ensino, seja esta a tipologia cultural mais adequada aos objetivos da instituição. A segunda cultura dominante identificada, também é adequada ao perfil de uma instituição de ensino, por ser uma cultura que tem como principais características a geração de produtos e serviços inovadores, além de ser uma cultura que possibilita uma flexibilidade para adaptar-se, de forma rápida, às mudanças advindas do desenvolvimento tecnológico, com ênfase na motivação, crescimento, diversificação e criatividade na execução dos seus objetivos.

Podemos concluir então, que a Cultura Grupal e a Cultura Inovativa, por estarem no mesmo quadrante (flexibilidade e dinamismo), terem como foco o público interno e também o externo (ver Figura 01 – Diagrama de Quinn) são culturas que se complementam e, por esse motivo, não geram resistência e conflitos, logo, são coerentes com os objetivos institucionais previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade.

Quadro 01 Resumo Tipologia Cultural Dominante na Instituição de Ensino (PDI)

Item	Tipologia Cultural (pontuação)
Missão e Visão	Grupal, Inovativa, Hierárquica (2)
Valores	Grupal (5) inovativa (3)
Objetivos Institucionais	Grupal (11) Inovativa (7) e Racional (6)
Objetivos Estratégicos	
Eixo Missão	Racional (3) Grupal e Inovativa (2)
Eixo Recursos	Grupal e Hierárquica (2)
<b>Tipologia Cultural Dominante</b>	<b>Grupal (22) Inovativa (15)</b>

FONTE; elaborado pelos autores, 2018

## ETAPA II – TIPOLOGIA CULTURAL DOMINANTE NA UNIDADE – VISÃO DOS GESTORES

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário de Cultura Organizacional aos gestores da Unidade de Ensino, evidenciam que a tipologia cultural dominante na Universidade e na Unidade de Ensino, na visão destes gestores, é a Cultura Hierárquica e que a cultura dominante, ideal para a Unidade de Ensino, seria a Cultura Grupal. Tais tipologias são incoerentes com a tipologia cultural dominante identificadas na missão, visão, valores, objetivos institucionais e estratégicos da Universidade.

Devemos ressaltar que a Cultura Hierárquica está em um quadrante oposto à Cultura Grupal (estabilidade e controle), apesar de terem foco no público interno (ver Figura 01 – Diagrama de Quinn). A Cultura Hierárquica é embasada em um processo decisório normativo e formal com destaque para procedimentos, normas, regulamentos e regras.

Destacamos também, que a Cultura Inovativa, identificada como segunda cultura dominante da Universidade, não foi evidenciada em nenhuma das dimensões estudadas. Outro ponto interessante é que em relação à dimensão “critérios de sucesso”, ou seja, o fator que determina a vitória e o que é recompensado na instituição, os gestores evidenciaram a Cultura Grupal.

Quadro 02 Dimensões-Chave e Tipologia Cultural Dominante - Gestores

Dimensão	Universidade	Unidade de Ensino	Unidade de Ensino
Características Dominantes	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Liderança	Hierárquica	Grupal	Hierárquica
Administração de RH	Hierárquica	Grupal	Hierárquica
Coesão Organizacional	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Ênfase Estratégica	Hierárquica	Inovativa	Hierárquica
Critérios de Sucesso	Grupal	Hierárquica	Hierárquica
<b>Tipologia Cultural Dominante</b>	<b>Hierárquica</b>	<b>Grupal</b>	<b>Hierárquica</b>

FONTE; elaborado pelos autores, 2018

Para melhor entendimento, apresentamos o quadro 03 Resumo da Análise – Gestores, que demonstra as principais características da tipologia identificada para cada dimensão e para a tipologia cultural dominante na Unidade de Ensino.

Quadro 03 Resumo Análise – Gestores

Item	Tipologia	Significado
Características Dominantes	Hierárquica	Líderes coordenadores e organizadores rígidos. Procedimentos padronizados. Múltiplos níveis hierárquicos. Ênfase nas regras.
Liderança	Hierárquica	Os gerentes mais efetivos são bons em organização, controle, monitoração, administração, coordenação e manutenção da eficiência. São reforçadores das regras.
Administração RH	Hierárquica	Requer um especialista administrativo voltado para a reengenharia de processos e criação de uma infraestrutura eficiente
Item	Tipologia	Significado
Coesão Organizacional	Hierárquica	"Controle gera eficiência"
Ênfase Estratégica	Hierárquica	eficiência, pontualidade e funcionamento suave
Crítérios de Sucesso	Hierárquica	Regras, procedimentos padronizados e mecanismos de controle e responsabilidade
Tipologia Cultural Dominante	Hierárquica	Formalização e estruturação. Regras rígidas.

FONTE; elaborado pelos autores, 2018

### ETAPA III – TIPOLOGIA CULTURAL DOMINANTE NA UNIDADE – VISÃO DA COMUNIDADE

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário de Cultura Organizacional aos servidores (docentes e técnicos) e discentes da Unidade de Ensino, evidenciam que a tipologia cultural dominante na Universidade e na Unidade de Ensino, na visão da comunidade, é a Cultura Hierárquica, coincidindo com a visão dos gestores.

Um ponto interessante nos resultados obtidos é a visão da comunidade em relação à dimensão "características dominantes". Para a comunidade, tanto a Universidade quanto a Unidade de Ensino possuem a Cultura Racional nessa dimensão. A Cultura Racional tem como características o foco nas transações externas, de modo a criar vantagens competitivas e produtividade, que são os valores centrais que dominam neste tipo de cultura. As premissas básicas numa Cultura Racional são que o ambiente externo é hostil. Os líderes são produtivos e competidores e o que mantém a instituição unida é a ênfase em vencer.

Quadro 04 Dimensões-Chave e Tipologia Cultural Dominante - Comunidade

Dimensão	Unidade de Ensino	Unidade de Ensino
Características Dominantes	Racional	Racional
Liderança	Hierárquica	Hierárquica
Administração de RH	Hierárquica	Hierárquica
Coesão Organizacional	Hierárquica	Hierárquica
Ênfase Estratégica	Hierárquica	Hierárquica
Crítérios de Sucesso	Hierárquica	Hierárquica
<b>Tipologia Cultural Dominante</b>	Hierárquica	Hierárquica

FONTE; elaborado pelos autores, 2018

## INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

### PERFIL CULTURAL

Para os gestores, a cultura ideal na Unidade de Ensino seria a Cultura Grupal (1.860), seguida da Inovativa (1.495), ou seja, ao mesmo tempo em que existiria a preocupação com o desenvolvimento dos recursos humanos e o ambiente familiar (clã – grupal), também a iniciativa, a criatividade e o empreendedorismo seriam incentivados, perfil este, identificado no PDI da Universidade.

### CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

Para os gestores, na dimensão “características dominantes”, a cultura identificada é a Cultura Hierárquica e, para a comunidade, a Cultura Racional. Enquanto a Cultura Hierárquica, também conhecida por “Burocrática”, é caracterizada por um lugar formalizado e estruturado para trabalhar com regras rígidas e líderes coordenadores e organizadores, a Cultura Racional é caracterizada por um ambiente orientado para resultados. Os líderes são produtivos e competidores. A coesão ou a cola, que mantém a organização unida é a “ênfase no vencer”. A preocupação em longo prazo está nas ações competitivas e em atingir metas e objetivos amplos.

### LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

No caso da Unidade de Ensino, os resultados obtidos apontaram para Cultura Hierárquica, o que indica uma instituição em que os gerentes mais efetivos – aqueles pontuados como de maior sucesso pelos seus subordinados, contemporâneos e superiores e que tendem a se destacar e assumir mais responsabilidades na instituição – demonstram um estilo de liderança compatível. Isto é, eles são bons em organização, controle, monitoração, administração, coordenação e manutenção da eficiência. Estes resultados são interessantes por comprovarem o fato de que os líderes que ascenderam na estrutura da instituição, no último ano, têm os perfis hierárquico.

### EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

Os indicadores de efetividade organizacional representam o que a comunidade valoriza na performance da instituição, o que é visto como bom, certo e apropriado. Nos critérios de efetividade, o perfil cultural predominante, segundo os resultados obtidos na pesquisa, é a Cultura Hierárquica. Na Cultura Hierárquica os critérios de efetividade são caracterizados pela eficiência, pontualidade e previsibilidade.

### ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O administrador de RH eficaz deve assegurar que alguns elementos, de cada uma das quatro culturas, estejam representados na instituição. Mais importante ainda, deve assegurar que os papéis, meios, fins e competências devem reforçar a cultura dominante ou desejada, construindo ou fortalecendo um tipo diferente de cultura organizacional, a depender das metas traçadas. Na Cultura Hierárquica, identificada como a tipologia cultural dominante nessa dimensão pelos gestores e pela comunidade, os gestores são voltados para a reengenharia de processos e criação de uma infraestrutura eficiente.

### COESÃO ORGANIZACIONAL

A coesão organizacional é a cola que mantém unida a organização, gerando estabilidade. A cultura reforça continuidade e consistência na organização através da aderência, para claramente definir valores consensuais. Segundo os gestores e a comunidade Unidade de Ensino, a cola que mantém a organização unida é a eficiência.

## TEORIA OPERACIONAL

Teoria Organizacional ou Teoria de Gerenciamento é a maneira como a organização gerencia e valoriza os seus recursos humanos para o alcance da sua efetividade. Para os gestores e comunidade Unidade de Ensino, a cultura identificada para essa dimensão é a Cultura Hierárquica. A teoria operacional que domina este tipo de cultura é que o controle desenvolve a eficiência e, portanto, a efetividade. Seu lema é “*Controle gera eficiência*”.

## ÊNFASE ESTRATÉGICA

A ênfase estratégica define quais áreas dirigem a estratégia da organização. Para os gestores e comunidade Unidade de Ensino, a cultura identificada para essa dimensão é a Cultura Hierárquica, ou seja, a ênfase reside na eficiência, pontualidade e funcionamento suave.

## CRITÉRIOS DE SUCESSO

Crítério de sucesso é entendido como o fator que determina como a vitória é definida e o que é recompensado e celebrado. Na Cultura Hierárquica, o critério de sucesso é determinado pelas regras, procedimentos padronizados, mecanismos de controle e responsabilidade.

### Quadro 05 Dimensões-Chave e Tipologia Cultural Dominante Gestores X Comunidade

Dimensão	Gestores	Comunidade	Gestores	Comunidade
	Universidade	Universidade	Unidade de Ensino	Unidade de Ensino
Características Dominantes	Hierárquica	Racional	Hierárquica	Racional
Liderança	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Administração de RH	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Coesão Organizacional	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Ênfase Estratégica	Hierárquica	Inovativa	Hierárquica	Hierárquica
Crítérios de Sucesso	Grupal	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Tipologia Cultural Dominante	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
	2.065	28.559	2.523	29.455
Diferença para a Grupal	1.350	25.023	1.331	24.626

FONTE; elaborado pelos autores, 2018

## DISCREPÂNCIAS

Os dados obtidos demonstram que existe conflito entre o perfil atual da Unidade de Ensino (Cultura Hierárquica) e o perfil ideal (Cultura Grupal). O perfil cultural atual identificado para a Unidade de Ensino, pelos gestores e pela comunidade foram coincidentes (Cultura Hierárquica). No entanto, as discrepâncias entre os perfis dominantes na Universidade (Cultura Grupal e Cultura Inovativa) e os perfis atuais da Unidade de Ensino (Cultura Hierárquica), encontram-se acima dos 10 pontos, o que configura a existência de uma necessidade urgente de mudança.

## Quadro 06 Tipologia Cultural Dominante – Discrepâncias Universidade e Unidade de Ensino Gestores X Comunidade

TIPOLOGIA CULTURAL - GESTORES	
ATUAL UNIDADE DE ENSINO	
Hierárquica	Grupal
2.523	1.331
IDEAL UNIDADE DE ENSINO	
Grupal	Inovativa
1.860	1.495
ATUAL UNIVERSIDADE	
Hierárquica	Grupal
2.065	1.350
TIPOLOGIA CULTURAL - COMUNIDADE	
ATUAL UNIVERSIDADE	
Hierárquica	Racional
12.034	10.189

FONTE: elaborado pelos autores, 2018

## DISCREPÂNCIA ENTRE A CULTURA ATUAL DA UNIVERSIDADE E A CULTURA ATUAL DA UNIDADE DE ENSINO

A divergência é relevante. Enquanto está implícito, nos documentos da Universidade, como primeira e a segunda tipologia cultural dominante, as Culturas Grupal e Inovativa, tipologias que se complementam por serem voltadas para a flexibilidade (Grupal) e dinamismo (Inovativa) e com foco nos ambientes internos (Grupal) e externo (Inovativa), a tipologia cultural evidenciada para a Unidade de Ensino é a Hierárquica, voltada para a estabilidade, o controle e com foco no ambiente interno.

## DISCREPÂNCIA ENTRE A CULTURA ATUAL DA UNIDADE DE ENSINO E A CULTURA IDEAL DA UNIDADE DE ENSINO.

Os próprios gestores identificam que a tipologia cultural ideal para a Unidade de Ensino, seria a Cultura Grupal (1.860), seguida da Inovativa (1.495), o que tornaria a tipologia cultural dominante coerente com a tipologia cultural implícita nos documentos oficiais, privilegiando o desenvolvimento e a formação de pessoas. No entanto, a cultura atual da Unidade de Ensino, na visão dos gestores, é a Cultura Hierárquica (2.065), seguida da Grupal (1.331). Enquanto a Hierárquica é uma tipologia cultural que se encontra no quadrante de controle, a Cultura Grupal possui características na flexibilidade e ambas possuem foco interno, o que causa conflito. Como focar apenas no “mercado” interno e não considerar as variáveis externas?

## DISCREPÂNCIA NA CULTURA ATUAL DA UNIDADE DE ENSINO - GESTORES X COMUNIDADE.

Neste item, a divergência situa-se apenas na segunda cultura de maior projeção na instituição, de acordo com o que foi identificado nos questionários. Para os gestores, a cultura atual da Unidade de Ensino é Cultura Hierárquica (2.065), seguida da Grupal (1.331). Para a comunidade, há concordância em relação à primeira cultura (Cultura Hierárquica - 12.034), mas diferença na segunda tipologia cultural dominante, surgindo a Cultura Racional (10.189). A Cultura Racional e a Cultura Grupal são culturas totalmente divergentes, principalmente, em relação à forma de administrar e tratar as pessoas. Enquanto a Cultura Racional é permeada por pressupostos de realização e os fatores de motivação incluem a competição e a consecução de resultados pré-estabelecidos, com líderes diretivos, objetivos e que encorajam a produtividade.

Na Cultura Racional, o processo de informação é individual buscando alcançar os melhores resultados organizacionais. Na Grupal, privilegia-se o envolvimento e participação das pessoas, desenvolvendo o fortalecimento e o comprometimento. Pessoas comprometidas e satisfeitas produzem efetividade. Pode-se então observar o porquê de uma cultura ser antagonica a outra. Enquanto uma valoriza as pessoas e o trabalho participativo, a outra fomenta a competitividade.

## FORÇA

A Força da cultura é determinada pelo número de pontos dados a um tipo específico de cultura. Quanto maior o escore, mais forte ou mais dominante é aquela cultura particular. Culturas fortes estão associadas com homogeneidade de esforço, foco claro e alta performance em ambientes onde união e visão comum são requeridos.

Nesta Unidade de Ensino, integrante de uma Universidade cuja missão é “*produzir e disseminar ciência, tecnologia, arte e cultura, base para a formação sólida de profissionais, docentes e pesquisadores que atuem dentro de elevados padrões de desempenho técnico e ético e sejam cidadãos comprometidos com a democracia e a promoção da justiça social*”, existe a necessidade da cooperação da comunidade para formar pessoas e profissionais com as competências, técnicas pessoais, éticas e profissionais necessárias e exigidas pela sociedade. Dentre os tipos culturais existentes, o que melhor se adaptaria aos objetivos da organização seria a Cultura Grupal e a Cultura Inovativa. Como o resultado apresentado, demonstrou que a cultura dominante na Unidade de Ensino é a Cultura Hierárquica, seguida da Cultura Racional; tipologias culturais antagônicas à tipologia implícita nos documentos oficiais da Universidade (Cultura Grupal e Cultura Inovativa). O ideal é implementar um processo de mudança (alinhamento) de cultura.

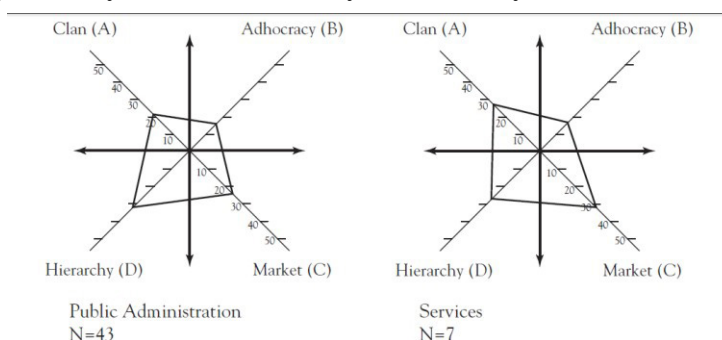
## CONGRUÊNCIA DOS PERFIS CULTURAIS

Congruência cultural significa que vários aspectos da cultura estão alinhados, isto é, os mesmos tipos de cultura são enfatizados em várias partes da instituição. Uma cultura congruente elimina muitas das complicações, desconexões e obstáculos que podem prejudicar a performance efetiva e o alcance dos objetivos institucionais. Para os gestores e para a comunidade Unidade de Ensino, muitos aspectos culturais são congruentes (Cultura Hierárquica), no entanto, ao compararmos com os aspectos culturais exigidos pela Universidade (dominância da Cultura Grupal e Inovativa), verificamos ausência de congruência cultural na Unidade de Ensino.

Conforme o demonstrado no item anterior, as culturas dominantes na Unidade de Ensino são contraditórias e antagônicas à tipologia cultural da Universidade, por estarem em quadrantes diferentes. Isso pode indicar ausência de foco ou uma cultura imprecisa ou dúbia para a comunidade, ou ainda, que a complexidade do ambiente requer ênfases múltiplas em diferentes elementos da instituição. Para avaliar melhor essa questão, necessário se faz efetuar a Comparação de Normas, ou seja, a comparação entre os gráficos obtidos para o perfil médio de outras Unidades de Ensino da Universidade.

O estudo de Cameron e Quinn (1996) não englobou instituições de ensino. O Perfil médio desse estudo para instituições da área da Administração Pública e de Serviços (Figura 02), indicam como tipologia cultural dominante a Cultura Hierarquia (Administração Pública) e Racional (Serviços)

Figura 02 – Perfil Médio OCAI para Instituições na área de Administração Pública e Serviços.



FONTE: Cameron e Quinn, 2006:78

Considerando que uma Instituição de Ensino Superior depende, exclusivamente, dos recursos humanos para a prestação de serviço de excelência (formação de outras pessoas, desenvolvimento de competências e habilidades técnicas com responsabilidade social e ambiental), supõem-se que o perfil cultural dominante seria a Cultura Grupal, seguida pela Inovativa (foco na inovação, criação e desenvolvimento de tecnologias e novos conhecimentos), hipótese que só poderá ser comprovada com a investigação do perfil cultural de outras Instituições de Ensino Superior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico pode ser definido como uma técnica ou uma ferramenta que possibilita aos gestores a identificação das principais variáveis de influência no cumprimento da missão e alcance dos objetivos institucionais: as oportunidades e ameaças (variáveis externas), bem como, os pontos fortes e fracos (variáveis internas). A missão, visão e valores funcionam como norteadores para os membros da instituição e as ações e processos necessários para atingir as metas e objetivos traçados, dependem do comprometimento e da participação de todos. Logo, a Cultura Organizacional que impacta na comunicação, na produtividade, no desempenho e na eficiência dos processos, funciona como o fator facilitador na consecução do planejamento.

A Cultura Organizacional possibilita ainda, uma dinâmica positiva nas instituições, favorecendo um ambiente propício à motivação, ao relacionamento interpessoal, à internalização dos princípios, valores e crenças, essenciais para a consecução dos objetivos institucionais, propostos no plano de desenvolvimento (Planejamento Estratégico). Daí a relevância do alinhamento cultural, ou seja, da paridade entre a tipologia cultural implícita no planejamento (missão, visão, valores e objetivos) e a tipologia cultural percebida pelos colaboradores.

Os resultados obtidos evidenciam que a tipologia cultural dominante na Universidade é a Cultura Grupal (ênfase no desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros na tomada de decisão), seguida da Cultura Inovativa (tem como principais características a geração de produtos e serviços inovadores e flexibilidade para adaptar-se, de forma rápida às mudanças advindas do desenvolvimento tecnológico). Tais tipologias são coerentes com os objetivos institucionais dispostos no PDI da Universidade e com o que se espera de Instituições de Ensino Superior, responsáveis pela formação pessoal e profissional dos gestores, prestadores de serviços e dirigentes.

Na visão dos gestores da UE, a tipologia Cultural dominante na Universidade e na UE é a Cultura Hierárquica (embasada em um processo decisório normativo e formal com destaque para procedimentos, normas, regulamentos e regras) e a cultura dominante ideal para a UE seria a Cultura Grupal. Tais tipologias são incoerentes com a tipologia cultural identificada no PDI da Universidade. Ressaltando-se que a Cultura Hierárquica (estabilidade e controle) faz oposição à Cultura Grupal (flexibilidade e dinamismo), apesar de ambas terem foco no público interno. A Cultura Inovativa, segunda cultura dominante na universidade, não foi evidenciada em nenhuma das dimensões estudadas na UE. Em relação à dimensão “critérios de sucesso”, ou seja, o fator que determina a vitória e o que é recompensado na instituição, os gestores da UE indicaram a cultura grupal, ou seja, é participação que gera comprometimento.

Na visão da comunidade (demais docentes, técnicos e discentes da UE), a tipologia cultural dominante na Universidade e na UE é a Cultura Hierárquica, coincidindo com a visão dos gestores. Destaca-se o resultado em relação à dimensão “características dominantes”, onde a comunidade indica que a Universidade e a UE têm como cultura dominante a Cultura Racional (o foco nas transações externas, de modo a criar vantagens competitivas e produtividade que são os valores centrais que dominam neste tipo de cultura).

Em relação à efetividade organizacional cujos indicadores representam o que a comunidade valoriza na performance da instituição, o que é visto como bom, certo e apropriado, o perfil cultural predominante na UE e na Universidade é a Cultura Hierárquica (os critérios de efetividade são caracterizados pela eficiência, pontualidade e previsibilidade), diferente da efetividade organizacional evidenciada no PDI da Universidade (Cultura Grupal).

Quanto à teoria organizacional (a maneira como a organização gerencia e valoriza seus recursos humanos para o alcance da sua efetividade), os gestores e a comunidade da UE apontam a Cultura Hierárquica, indicando que a teoria operacional é definida pelo lema “*Controle gera eficiência*”.

Em relação à ênfase estratégica (quais áreas dirigem a estratégia da organização), os resultados para essa dimensão indicam a Cultura Hierárquica, ou seja, a ênfase reside na eficiência, pontualidade e funcionamento suave. Na dimensão “Critérios de Sucesso” (fator que determina como a vitória é definida, as recompensas e o que é celebrado), os resultados apontam também, para a Cultura Hierárquica cujo critério de sucesso é determinado pelas regras, procedimentos padronizados e mecanismos de controle e responsabilidade.

As discrepâncias entre os perfis dominantes na Universidade (cultura grupal e cultura Inovativa) e os perfis atuais da UE (Cultura Hierárquica) configuram a existência de uma necessidade de alinhamento cultural para a efetividade organizacional.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, I.R.S. **Controladoria X Cultura Organizacional**: Estudo de Caso de uma empresa multinacional, com sede em Candeias-Bahia, no ano de 2001. 2002. 134f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Fundação Visconde de Cairu, Salvador, Ba, 2002.
- ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Collares. **Cultura Organizacional e Controladoria no Contexto Brasileiro**. Anais ENANPAD/1999
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Informação e Documentação** – Projeto de Pesquisa – Apresentação – ABNT NBR 15.287:2011. Rio de Janeiro: ABNT, abr. 2011. Esta Norma substitui a NBR 15.287:2005
- \_\_\_\_\_. **Informação e Documentação** – Referências – Elaboração – ABNT NBR 6023:2002. Rio de Janeiro: ABNT, ago. 2002. Esta Norma substitui a NBR 6023:2000
- BRASIL. Decreto-lei nº 5.773 de 09 de maio de 2006. **Ministério da Educação**. Brasília, DF, 10 mai. 2006. Disponível em: [portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf). Acesso em 22.01.2016.
- BRUNI, Adriano Leal. **Pasw Aplicado À Pesquisa Acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: basead on The Competing Values Framework. Revised edition, Jossey Bass, 2006.
- ESTRADA, Rolando J. S. **Os rumos do Planejamento Estratégico Nas Instituições públicas de Ensino Superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br>. Acesso em 26.01.2016.
- FIALHO, Nadia Hage. **Universidade Multicampi**. Brasília: Editora Autores Associados, 2005
- FISCHERMANN, A. A; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior**. Brasília, 2005. Disponível em: [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br). Acesso em 28.01.2016
- LAZZARINI, Sergio Giovanetti. Estudo de Caso para fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: FARINA, Elizabeth. (Coord.). **Estudos de Casos em Agrobusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MOSIMANN, Clara. FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.) et al. **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. – São Paulo: Atlas, 1997.
- QUEIROZ, Kelli Consuêlo Almeida Lima. **Eu avalio, tu avalias, nós nos avaliamos?** Uma experiência proposta pelo SINAES. São Paulo: Autores Associados, 2011.
- SANTOS, Clezio S. dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis** – um estudo multidisciplinar. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado) FEA/USP.
- SANTOS, Clezio S. dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014 THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PIRES, J.C.S. MACÊDO, K.B. "Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil". **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol.40, pp.81-195, jan-fev, 2006.
- QUEIROZ, Kelli Consuelo Almeida Lima. **Eu avalio, tu avalias, nós nos avaliamos?** Uma experiência proposta pelo SINAES. São Paulo: Autores Associados, 2011.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis – um estudo multidisciplinar**. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado) FEA/USP.
- SANTOS, Clezio S. dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014 THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TRIGUEIRO, M.G.S. **A Avaliação Institucional na Universidades Brasileiras: diagnósticos e perspectivas**. [S.1;:s.n.] Mimeografado. 1998.
- VERHINE, Robert Evan. Avaliação e Regulação da Educação Superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. Avaliação (UNICAMP), Campinas, Sorocaba, SP. v. 20, n.3 p. 603- 619, nov 2015
- VERSIEUX, R.E. Avaliação no Ensino Superior Brasileiro: PAIUB o ENC e o SINAES. 220f. **Dissertação** (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da UNICAMP, Campinas, 2004. YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2002.