

MERGULHANDO NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UMA PERSPECTIVA À LUZ DE HOFSTEDEⁱ

Resumo

A investigação da Cultura Organizacional (CO) tem sido uma excelente aliada para compreender como ocorrem os fenômenos organizacionais. O objetivo deste estudo é identificar as características da CO de uma Universidade Pública Federal do Estado do Rio Grande do Sul (RS), à luz de Hofstede (1991). Foi aplicado o questionário de Hofstede (1991) aos servidores que compõem o quadro profissional da unidade de planejamento de obras e estruturas físicas da universidade. Esta pesquisa é de cunho exploratório, possui abordagem quali-quantitativa e se baseia em um estudo de caso. Os resultados indicaram um maior grau de coletivismo na instituição, baixa distância do poder entre os diferentes níveis de status, baixa aversão às incertezas e maior grau de feminilidade. As análises também apontam que todos os participantes se sentem satisfeitos com a sua organização. A compreensão da CO das universidades fornece informações valiosas sobre a percepção dos colaboradores e a influência da CO na satisfação e no desempenho organizacional, o que pode ser entendido como a contribuição acadêmica deste estudo. Já na prática, resultados de estudos desse tipo podem ser aplicados na formulação de estratégias para aprimorar os processos administrados pelas instituições, podendo impactar positivamente a eficácia das equipes de trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional; universidade; universidade pública.

DIVING INTO THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL: A PERSPECTIVE IN THE LIGHT OF HOFSTEDE

Abstract

The investigation of Organizational Culture (OC) has been an excellent ally to understand how organizational phenomena occur. The objective of this study is to identify the characteristics of the OC of a Federal Public University in the State of Rio Grande do Sul (RS), in light of Hofstede (1991). Hofstede's (1991) questionnaire was applied to employees who make up the professional staff of the university's works and physical structures planning unit. This research is exploratory in nature, has a qualitative-quantitative approach and is based on a case study. The results indicated a greater degree of collectivism in the institution, low power distance between different levels of status, low aversion to uncertainty and a greater degree of femininity. The analyzes also indicate that all participants feel satisfied with their organization. Understanding universities' OC provides valuable information about employees' perception and the influence of OC on satisfaction and organizational performance, which can be understood as the academic contribution of this study. In practice, results from studies of this type can be applied in the formulation of strategies to improve the processes managed by institutions, which can positively impact the effectiveness of work teams.

Keywords: Organizational culture; university; public university.

INTRODUÇÃO

A investigação da Cultura Organizacional (CO) tem sido uma excelente aliada para compreender como ocorrem os fenômenos organizacionais (Barreto *et al.*, 2013). Rios e Cunha (2016) defendem que ter uma CO forte e coesa pode se constituir em um elemento fundamental para impulsionar a criação de um ambiente corporativo propício para melhorar a produtividade e eficiência

dos membros que nela estão inseridos. Complementando essa perspectiva, Dos Santos e Gonçalves (2010) sugerem que as organizações modernas podem utilizá-la como estratégia para melhorar o seu desempenho. Essas percepções, em conjunto, demonstram como a CO pode ser explorada a fim de se obter o sucesso organizacional.

Nos últimos anos, publicações sobre o tema CO em universidades têm ganhado espaço e relevância. Essa tendência reflete uma necessidade iminente, uma vez que essas instituições estão continuamente sujeitas a mudanças em sua busca incessante pela excelência (Da Silva & Fossati, 2017). A análise desse tema no contexto universitário é crucial para a compreensão aprofundada do funcionamento dessas organizações, o que, por sua vez, aprimora a eficácia na aplicação de estratégias para seu desenvolvimento (Bartell, 2003). Esse tipo de organização exige um olhar mais crítico, de forma a compreendê-la melhor a fim de propor suas mudanças, especialmente devido ao fato da estabilidade da carreira dos servidores públicos poder criar uma expectativa de permanência dos mesmos por longos períodos. De nada adianta querer mudanças na gestão universitária, se não se compreende sua CO e os sujeitos que nela atuam.

O objetivo deste estudo é identificar as características da CO de uma Universidade Pública Federal do estado do Rio Grande do Sul (RS), à luz das quatro dimensões de Hofstede (1991). O estudo foi realizado a partir da análise da unidade de planejamento de obras e estruturas físicas, setor responsável, entre outras funções, por assessorar, planejar, projetar, coordenar, administrar e fiscalizar obras e serviços de engenharia da área física da instituição. O setor foi escolhido como recorte de uma pesquisa maior, devido ao seu papel relevante na concepção, implementação e manutenção dos espaços universitários, tendo o compromisso com a qualidade e funcionalidade das estruturas físicas que constituem o ambiente acadêmico. A unidade em foco traduz as necessidades da comunidade universitária em projetos tangíveis, contribuindo para o crescimento e aprimoramento da organização. Embora não se possa generalizar, acredita-se que o olhar sobre essa unidade pode reverberar a cultura universitária do caso em estudo.

Esta pesquisa também se justifica pela oportunidade de explorar a identidade organizacional (IO) das equipes de trabalho da universidade, fornecendo aos gestores as informações obtidas por meio dos resultados deste estudo, a fim de que possam direcionar estrategicamente suas ações, rumo aos objetivos institucionais.

O artigo está organizado em 5 sessões a partir desta introdução. Inicia-se com a revisão teórica, que apresenta as compreensões a partir da literatura pertinente. Em seguida, a metodologia, que esclarece o método utilizado para a elaboração do estudo. Posteriormente, análise dos dados, fundamentados nas respostas obtidas. Os resultados sintetizam os principais achados, e o artigo encerra com as considerações finais, contendo as reflexões, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

REVISÃO TEÓRICA

Esta sessão realiza uma breve explanação do conceito de CO e sua relevância no contexto universitário.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Diante da pluralidade de conceitos existentes sobre o que seja a CO, Fleury (1987) a descreve como um conjunto de valores e crenças dos quais os membros de uma organização compartilham. Hofstede (1991), um clássico sobre o tema, a conceitua como algo construído socialmente pelo grupo que forma a organização e afirma que ela é muito difícil de ser alterada. Já para Schein (2009), a CO são as regras implícitas dentro da organização, e que pode ser compreendida em três níveis: através dos artefatos, que são as características visíveis dentro da organização; por meio das crenças e valores expostos definidos pela liderança; e através das suposições básicas, que consistem nas “Crenças,

percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros” (Schein, 2009, p. 24).

Para Khechoshvili (2020), o conceito de CO se inter-relaciona com o conceito de IO, sendo ambos intangíveis, mas presentes no sistema de gestão das organizações. A IO é definida por Albert e Whetten (1985) como um aspecto fundamental da CO, pois dela emerge a visão pela qual os membros percebem a si mesmos como parte da organização, capazes de compreenderem quem são, o que a organização representa e qual é o propósito central da mesma. Estudos mais recentes, como os de Lerpold *et al.* (2007) reforçam o conceito de IO baseada em três questões: “Quem somos nós? O que estamos fazendo? Em que acreditamos?”. O sentimento de pertencimento que a CO gera nos indivíduos em relação à sua organização (Khechoshvili, 2020), somado ao modo como eles se colocam como sujeitos junto à empresa nas três questões que Lerpold *et al.* (2007) utilizam para definir a IO, torna possível compreender melhor a relação eminente entre os dois conceitos.

Através de estudos para identificar a CO e ampliar a compreensão sobre como as culturas de diferentes nacionalidades divergem em termos de valores, atitudes e abordagens nas organizações, Hofstede (1991) estabeleceu quatro dimensões fundamentais:

Individualismo versus Coletivismo: Em organizações com alto grau de individualismo, sistemas de controle explícitos são empregados para garantir a conformidade com normas organizacionais e prevenir desvios. Nelas, o foco é menos no bem-estar dos funcionários, e a relação entre empregador e empregado é principalmente de natureza comercial, onde os funcionários buscam seus próprios interesses. Em contrapartida, em organizações altamente coletivistas, os sistemas de controle são mais normativos e menos formais, onde prevalece o interesse do grupo e se espera que esses membros possuam lealdade uns aos outros e à organização.

Distância de poder: Essa dimensão se refere ao grau de proximidade em termos de status que as pessoas possuem com o poder. A distância de poder entre um chefe e um subordinado em uma hierarquia se refere à diferença na capacidade do chefe de influenciar o comportamento do subordinado e na capacidade do subordinado de influenciar o comportamento do chefe. Em organizações com grande distância de poder, espera-se que as diferenças de status representem a desigualdade existente. Em contraste, organizações com pequena distância de poder tendem a possuir uma estrutura mais igualitária e horizontal.

Aversão às incertezas: Organizações com alta aversão ao risco tendem a evitar decisões arriscadas. Isso acontece porque elas se preocupam muito com coisas que não conseguem controlar e com situações imprevisíveis. Organizações com baixa aversão às incertezas são mais abertas a experimentar coisas novas e explorar oportunidades, mesmo que haja um grau de incerteza envolvido, onde esses elementos são encarados como desafios.

Masculinidade versus Feminilidade: Essa dimensão considera as características que o autor considera típicas do sexo masculino e feminino. Em organizações com maior grau de masculinidade, há ênfase nas conquistas individuais, desafios e avanços na carreira, tendo características como competitividade, assertividade, ambição e realização. Já em organizações com maior grau de feminilidade, há ênfase na qualidade de vida, das relações interpessoais, preocupação com o próximo e a busca de um ambiente harmônico, tendo características como cooperação, cuidado e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Neste trabalho, optamos por avaliar a CO da universidade sob as quatro dimensões propostas por Hofstede (1991), pois elas oferecem uma estrutura valiosa para analisar e compreender as dinâmicas culturais dentro das organizações. Essa abordagem de CO ainda permanece sendo utilizada em pesquisas contemporâneas (Falguera, 2022; Zonatto *et al.*, 2012).

CULTURA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES

As instituições de ensino superior vêm sofrendo pressões constantes para se adaptarem às mudanças do ambiente (Bartell, 2003). Analisar e compreender a CO presente nas universidades contribui para a sua sobrevivência e adaptação diante do cenário dinâmico em que vivem (Castillo *et al.*, 2020).

Para Rizzatti e Dobes (2003), as universidades são instituições de alta complexidade e que possuem características singulares que as diferenciam das demais organizações. As diferentes metas, o perfil de profissionais e o tipo de atividades que exercem fazem com que essas instituições formem a sua própria estrutura e definam o modo de agir e de tomar decisões dos gestores. Diniz *et al.* (2022), defendem o estudo da CO das universidades como uma forma de promover a compreensão sobre como esse conceito é capaz de exercer influências e sobre como as interações entre os indivíduos contribuem para a formação da CO.

Para Diniz *et al.* (2022), as universidades são compreendidas como um tipo particular de organizações que também necessitam de uma CO, composta por artefatos, valores, crenças e suposições básicas, que servirá para nortear seus servidores, moldando as relações internas e desenvolvendo as características da CO. Para eles, analisar as estruturas e processos de gestão se torna mais compreensível quando se adquire um entendimento da cultura universitária.

Explorar o tema CO em universidades pode ser uma ferramenta valiosa para entender mais sobre o funcionamento dessas organizações. Quando essa compreensão profunda ocorre, a aplicação de estratégias para atingir os objetivos institucionais se torna mais eficaz (Bartell, 2003).

METODOLOGIA

Esta pesquisa é de cunho exploratório, possui abordagem quali-quantitativa e se baseia em um estudo de caso. Os estudos exploratórios “permitem uma aproximação maior do pesquisador com o problema de pesquisa, sendo o seu uso apropriado para situações em que a compreensão do fenômeno estudado ainda é insuficiente ou inexistente” (Mattar, 2005, p. 85). Para Prodanov e Freitas (2013, p. 70) “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”. Segundo os mesmos, na abordagem qualitativa, os pesquisadores deduzem os resultados a partir dos dados coletados.

O instrumento de pesquisa utilizado no estudo foi o questionário desenvolvido por Hofstede (1991) cuja abordagem refere-se a questionamentos relacionados à CO. O questionário de autor foi elaborado com o intuito de analisar a CO em um ambiente predominantemente industrial, portanto, para utilizá-lo neste trabalho, as questões foram adaptadas ao contexto universitário.

O questionário foi enviado aos servidores que compõem o quadro profissional da unidade de planejamento de obras e estruturas físicas da universidade. Todos concordaram em participar, prestando as informações em tempo hábil. As respostas foram transferidas para uma planilha do software *excel* para sua análise e posterior interpretação. A análise dos dados se encontra a seguir.

ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, foi realizado o levantamento do perfil dos 15 entrevistados. Identificou-se que nove são homens, sendo seis casados e três solteiros, e seis mulheres, sendo três casadas e três solteiras. Apenas um dos entrevistados não possui filhos. Quanto ao tempo de serviço na universidade, quatro estão entre três a sete anos, sete atuam entre sete e quinze anos, e quatro estão há mais de quinze anos na universidade. A seguir apresenta-se os resultados decorrentes do instrumento aplicado (Hofstede, 1991). Essa etapa foi dividida em três blocos.

O primeiro bloco do questionário investiga quais os fatores considerados importantes para o trabalho, segundo as metas pessoais dos respondentes, independentemente de esses fatores estarem ou não ocorrendo no ambiente institucional. O Quadro 1 exhibe as perguntas juntamente com suas respostas, categorizadas por frequência:

Quadro 1 - Julgamento de importância relativa às metas dos entrevistados

Fatores considerados importantes para o trabalho segundo as metas pessoais.	De extrema importância	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância
Quão importante é para você:					
Ter um trabalho desafiador a fazer, um trabalho que permita um senso de realização pessoal?	6	7	2	0	0
Viver em uma área desejável para você e sua família?	10	5	0	0	0
Ter oportunidades de altos salários?	3	6	4	2	0
Trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras?	7	7	1	0	0
Ter oportunidades de treinamento (aprimorar suas habilidades ou aprender habilidades novas)?	11	2	1	1	0
Ter bons benefícios extras?	3	6	4	2	0
Adquirir o reconhecimento que você merece quando faz um bom trabalho?	3	8	1	3	0
Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, etc.)?	7	7	1	0	0
Ter considerável liberdade para adotar sua própria aproximação ao trabalho?	6	8	0	1	0
Ter a segurança em poder trabalhar para sua companhia, contanto que você queira?	2	10	2	1	0
Ter oportunidade de trabalhar e avançar para níveis mais altos?	2	8	3	2	0
Ter uma boa relação funcional com seu gerente?	8	5	2	0	0
Usar completamente suas habilidades no trabalho?	3	9	3	0	0
Ter um trabalho que lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?	12	3	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que todas as respostas apresentadas atribuem alguma importância, mesmo que pouca, em relação aos fatores questionados. O fator que apresentou maior relevância de acordo com as metas pessoais dos participantes, considerado extremamente importante por 12 deles, se refere a “ter um trabalho que lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar”, o que pode estar associado ao fato de que muitos são casados e/ou possuem filhos, presumindo-se que a maioria possui família constituída. Outra causa está associada à possibilidade de que os participantes exerçam outras atividades fora da universidade. O segundo fator de maior relevância foi “ter oportunidades de treinamento”, considerado por 11 como extremamente importante. Este item pode ser um indicador de interesse dos entrevistados em aprimorarem suas habilidades a fim de estarem preparados para exercer suas atividades. As respostas também revelam que “viver em uma área desejável para você e sua família” é extremamente importante para 10 respondentes. Esse terceiro fator pode estar associado à localização da universidade, relativamente próxima da área central, de suas residências e

demais locais que eles e/ou seus familiares possam frequentar, como boas escolas, por exemplo, para aqueles que possuem filhos em idade escolar.

O fator que obteve mais atribuições de pouca relevância foi “adquirir o reconhecimento que você merece quando faz um bom trabalho”, onde 03 servidores o consideraram pouco importante. A pouca relevância atribuída a esse fator pode ter relação com a expertise dos entrevistados que, por atuarem há considerável tempo na universidade, talvez sintam maior confiança em seu desempenho no trabalho, sem sentirem a necessidade de reafirmação de sua capacidade por terceiros. Os fatores “ter oportunidades de altos salários”, “ter bons benefícios extras” e “ter oportunidade de trabalhar e avançar para níveis mais altos”, foram considerados como de pouca importância, cada um, para 02 participantes. Para esses três fatores, todos relacionados com retorno financeiro ou ascensão de cargo, as possíveis causas podem estar refletidas na baixa perspectiva de avanços no plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, dado pela Lei 11.091/2005, a periodicidade dos reajustes salariais, já que o último ocorreu com um intervalo de seis anos do anterior, e a consciência de que os servidores não fazem jus a nenhum benefício extra, além daqueles estipulados por lei.

A seguir, procurou-se verificar o nível de satisfação dos servidores com os fatores considerados importantes para o trabalho segundo suas metas pessoais. Os resultados estão dispostos no Quadro 2, o que possibilita analisar a relação com as expectativas expressas pelos servidores nas respostas apresentadas no Quadro 1.

Quadro 2 – Satisfação dos entrevistados em relação as suas metas.

Nível de satisfação dos servidores com os fatores considerados importantes para o trabalho segundo suas metas pessoais.	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Quão satisfeito você está quanto a:					
Ter um trabalho desafiador a fazer, um trabalho que permita um senso de realização pessoal?	2	10	2	1	0
Viver em uma área desejável para você e sua família?	7	6	1	1	0
Suas oportunidades para salários altos nesta companhia?	0	4	6	4	1
O quanto as pessoas com as quais você trabalha cooperam umas com as outras?	4	8	2	1	0
Suas oportunidades de treinamento (aprimorar suas habilidades ou aprender habilidades novas)?	0	5	3	7	0
Seus benefícios extras?	0	3	7	4	1
Ser reconhecido quando você faz um bom trabalho?	2	12	1	0	0
Suas condições de trabalho físicas (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, etc)?	3	9	2	1	0
Ter liberdade em adotar sua própria aproximação ao trabalho?	3	11	1	0	0
Ter segurança em poder trabalhar para esta companhia enquanto queira?	5	9	1	0	0
Sua oportunidade para trabalhar e avançar para níveis mais altos?	0	8	4	3	0
Sua relação funcional com seu gerente imediato?	12	3	0	0	0
Usar suas habilidades no trabalho?	3	7	5	0	0

Seu trabalho lhe deixar tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?	6	9	0	0	0
---	---	---	---	---	---

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 2 demonstra que todos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com os fatores “sua relação funcional com seu gerente imediato” e “seu trabalho lhe deixar tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar”, indicando uma boa relação com o gestor e que os servidores possuem tempo suficiente para a vida particular, o que pode estar ligado ao fato de não precisarem fazer horas extras. Em seguida, “ter segurança em poder trabalhar para esta companhia enquanto queira”, “ter liberdade em adotar sua própria aproximação ao trabalho” e “ser reconhecido quando você faz um bom trabalho” receberam 14 avaliações entre satisfeitos e muito satisfeitos cada. A estabilidade garantida ao servidor público, a autonomia aprovada pela gestão e a expertise dos servidores que estão há bastante tempo atuando na universidade podem ser as causas prováveis para essa satisfação. O item “viver em uma área desejável para você e sua família” obteve 13 respostas entre satisfeitos ou muito satisfeitos, podendo estar relacionado à localização da universidade em relação às suas casas e aos locais que frequentam.

Os fatores “o quanto as pessoas com as quais você trabalha cooperam umas com as outras”, “suas condições de trabalho físicas” e “ter um trabalho desafiador a fazer, um trabalho que permita um senso de realização pessoal” receberam 12 avaliações entre satisfeitos e muito satisfeitos cada. O primeiro fator parece indicar que o ambiente de trabalho não é hostil. As condições físicas de trabalho podem ter apresentado bons resultados devido ao setor escolhido para o recorte da pesquisa ser o responsável pelo planejamento dos espaços físicos da universidade. O último fator pode estar atribuído ao perfil de profissionais que atuam no setor, onde a criatividade é uma característica essencial para o desenvolvimento de projetos, vistos como desafios, pois cada um precisa traduzir as necessidades da comunidade universitária.

Por último, dois terços da amostra expressam satisfação ou muita satisfação com o item “usar suas habilidades no trabalho”, indicando que os profissionais procuram utilizar todo o seu potencial para concluir suas tarefas.

Ainda pelas respostas do Quadro 2, constata-se que “suas oportunidades de treinamento” foi o fator que apresentou maior insatisfação, com 07 servidores insatisfeitos. Anteriormente, esse fator foi apontado como o segundo em maior importância para os respondentes segundo as suas metas pessoais, portanto, é plausível que tenha sido avaliado com maior rigidez também.

Os fatores “suas oportunidades para salários altos nesta companhia” e “seus benefícios extras” apresentaram, cada um, 04 insatisfeitos e 01 muito insatisfeito, enquanto que o item “sua oportunidade para trabalhar e avançar para níveis mais altos” apresentou 03 respondentes insatisfeitos. Os motivos prováveis podem ser os mesmos sugeridos na análise do Quadro 1, onde esses mesmos itens apresentaram pouca importância atribuída a eles, que são: a baixa perspectiva de avanços no plano de carreira, a periodicidade dos reajustes salariais e a consciência de que os servidores não fazem jus a nenhum benefício extra, além daqueles estipulados por lei.

O primeiro bloco de perguntas do questionário também procurou descobrir com que frequência os servidores se sentem nervosos ou tensos exercendo suas atividades de trabalho. Nesse quesito os resultados sugerem uma variação nas percepções dos entrevistados, com 07 afirmando nunca se sentirem tensos, 07 dizendo que às vezes se sentem tensos e 01 indivíduo afirmando se sentir normalmente tenso. Essa questão irá refletir no resultado das próximas perguntas do bloco.

Outra questão avalia quanto tempo os servidores pretendem se manter no quadro de servidores da instituição, onde 2/3 acreditam permanecer até sua aposentadoria. Visto que o quadro de servidores é composto, em sua maioria, por profissionais experientes (11 deles atuando há pelo menos sete anos na universidade), somado à perspectiva de que ao menos 10 dos respondentes permaneçam nesse

trabalho até sua aposentadoria, pode-se acreditar que esses resultados sejam um indicador de satisfação com o atual emprego, de uma equipe que atua exercendo suas funções sob poucas situações de tensão e nervosismo, criando uma base sólida para planejamentos de longo prazo, devido à baixa rotatividade.

A próxima pergunta avalia a relação dos entrevistados com a alta administração. Questionados se sofreriam algum tipo de punição ou retaliação por levar uma reclamação à alta administração, como solicitar um aumento de salário, ou reclamar dos empregos menos desejáveis no departamento, 09 acreditam que provavelmente não e 01 acredita que simplesmente não sofreriam, enquanto 05 acreditam que provavelmente sofreriam algum tipo de punição ou retaliação. Em outra pergunta, sobre com que frequência os respondentes acreditam que o seu gestor imediato está disposto a ajudá-los, todos responderam que sempre ou normalmente podem, indicando que a gestão imediata é mais próxima e cooperativa com seus subordinados do que a alta gestão. Isso pode ocorrer devido a estarem trabalhando no mesmo ambiente, tendo um contato mais direto, o que não ocorre com a alta administração da universidade. Talvez, por isso, um terço dos respondentes demonstrem insegurança em poder levar reclamações até ela.

Também neste bloco foram descritos cinco tipos diferentes de gestores e questionado aos entrevistados com qual deles gostariam mais de trabalhar. As respostas mostraram que todos eles preferem um gestor democrático, que convoca a todos para reuniões que envolvam tomadas de decisões importantes ou que os escutam antes de tomar decisões. Em uma segunda questão, os participantes compararam o seu gestor com os cinco tipos descritos e 13 deles apontam a existência de uma gestão democrática em seu setor. Apenas 02 dos entrevistados acreditam ter um gestor autocrático, que toma as decisões sem antes consultar seus subordinados, o que parece não coincidir com a visão geral do grupo. Esses resultados indicam que a maioria dos entrevistados está satisfeita com o estilo do gestor que possuem, que aprecia a inclusão, considera as opiniões da equipe e demonstra transparência na tomada de decisões.

O primeiro bloco de perguntas finaliza solicitando que os servidores avaliem sua satisfação geral com a instituição. Para essa questão, 08 estão satisfeitos, 05 estão muito satisfeitos e 01 está completamente satisfeito. Esse resultado confirma as suposições anteriores de que os servidores se encontram satisfeitos.

No segundo bloco do questionário, questionou-se sobre o desejo dos servidores por uma promoção a nível de especialista ou gerente de sua unidade. Os resultados mostram que mais do que a metade possui preferência por se tornar especialista, 06 com forte pretensão e 02 com pelo menos alguma pretensão ao cargo. Para 02 dos entrevistados, existe alguma preferência em se tornarem gerentes, enquanto que para outros 05, não faz nenhuma diferença terem ou não uma promoção. Esses resultados mostram que pelo menos dois terços dos servidores da unidade possuem alguma pretensão de subir na carreira, mesmo apontando pouca relevância ao item anteriormente, conforme indicado no Quadro 1. Uma das prováveis causas seja que, com o plano de carreira dos servidores estagnado e sem previsão de ajustes salariais, a única forma de conseguir algum aumento de salário, além das formas já estipuladas por lei, seria uma ascensão de cargo, que resultaria em remuneração adicional pela função gratificada.

Quando questionados se acreditam que, em outra empresa, exercendo a mesma função, teriam a mesma renda, 08 acreditam que provavelmente sim e 03 acreditam que com certeza teriam a mesma renda. Em contrapartida, 01 acredita que não e 03 acreditam que provavelmente não teriam igual remuneração. O que nos faz perceber que outros motivos, que não o retorno financeiro, levam alguns servidores a permanecerem no quadro de servidores da universidade, quando acreditam que podem estar ganhando mais em outra empresa. Uma sugestão seria a estabilidade existente no setor público, outra seria a aproximação com a equipe de trabalho e o seu gestor, ou ainda a demonstração geral de satisfação.

Sobre seus sentimentos em relação à possibilidade de trabalharem sob uma gerência estrangeira, 13 demonstram indiferença, com apenas 02 respondentes preferindo trabalhar sob uma gerência de mesma nacionalidade. Esse resultado pode ser reflexo da CO em que estão inseridos, pois trata-se de uma universidade, onde são discutidas questões em âmbito internacional (Zonatto *et al.*, 2012).

As próximas questões do segundo bloco procuram investigar a existência de problemas hierárquicos existentes na universidade. As perguntas e as respostas a estes questionamentos estão dispostas no Quadro 3:

Quadro 3 – Frequência de problemas hierárquicos

Problemas hierárquicos identificados na instituição.	Muito frequentemente	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Muito raramente
Com que frequência:					
Empregados são amedrontados por expressar discordância com seus gerentes?	0	1	3	3	8
Ocorrem situações em que seus deveres e responsabilidades estão obscuros?	0	0	6	2	7
As pessoas se envolvem em detalhes de seu trabalho que deveriam ser deixados para você?	2	0	5	5	3
Alguns empregados olham os outros de cima para baixo?	1	1	3	4	6

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados do Quadro 3 mostram que no item “ocorrem situações em que seus deveres e responsabilidades estão obscuros”, 06 pessoas indicam que o problema ocorre às vezes. Já em “as pessoas se envolvem em detalhes de seu trabalho que deveriam ser deixados para você”, 02 apontam que o problema ocorre muito frequentemente e 05 dizem ocorrer às vezes. Em “alguns empregados olham os outros de cima para baixo”, para 01 isso ocorre muito frequentemente, para outro ocorre frequentemente e para 03 participantes ocorre às vezes. O item “empregados são amedrontados por expressar discordância com seus gerentes” ocorre frequentemente para 01 e às vezes para 03. Apesar disso, para as quatro questões, mais da metade dos entrevistados apontam que esses fenômenos ocorrem raramente ou muito raramente. Os resultados sugerem que, apesar de algumas ocorrências pontuais, a maioria dos participantes não percebe esses problemas como sendo predominantes em seu ambiente de trabalho.

As próximas perguntas são relativas aos aspectos gerais presentes na instituição. Seus resultados estão sintetizados no Quadro 4:

Quadro 4: Aspectos gerais da atividade institucional

Aspectos da atividade institucional.	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
Você concorda que:					
Uma corporação deveria ser a responsável principal pela saúde e bem-estar de seus empregados e de suas famílias?	3	6	2	4	0
O interesse em se fazer as coisas é o mesmo, não importa se a pessoa recebe altos salários?	2	5	1	6	1
Competição entre empregados normalmente prejudica mais que contribui?	8	5	1	1	0
Os empregados perdem respeito por um gerente que lhes pede um conselho antes de tomar uma decisão definitiva?	0	0	0	6	9
Os empregados deveriam participar mais nas decisões tomadas pela administração?	1	9	4	1	0
Decisões tomadas por indivíduos normalmente são de maior qualidade que decisões formadas através de grupos?	2	2	1	6	4
Uma corporação deveria fazer tanto quanto pudesse para ajudar a resolver problemas de sociedade (pobreza, discriminação, poluição, etc.)?	7	5	0	2	1
Ficar por muito tempo com uma companhia normalmente é o melhor modo para crescer profissionalmente?	0	4	7	4	0
Não deveriam ser quebradas as regras da companhia, mesmo quando o empregado pensa estar preservando os interesses da companhia?	2	7	3	3	0
A maioria dos empregados prefere evitar responsabilidade, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo?	2	5	3	5	0

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 4, os itens que expressaram maior concordância foram “competição entre empregados normalmente prejudica mais que contribui”, com 13 concordando ou concordando totalmente e “uma corporação deveria fazer tanto quanto pudesse para ajudar a resolver problemas de sociedade”, com 12 concordando ou concordando totalmente. Seguindo desses, a maioria concorda, ou concorda totalmente, que “os empregados deveriam participar mais nas decisões tomadas pela administração”, “uma corporação deveria ser a responsável principal pela saúde e bem-estar de seus empregados e de suas famílias” e “não deveriam ser quebradas as regras da companhia, mesmo quando o empregado pensa estar preservando os interesses da companhia”. As respostas a esses aspectos podem indicar que os servidores prezam por trabalharem em um ambiente amigável, sem conflitos, o que parece ser seu caso, visto que trabalham sob poucas situações de tensão e nervosismo. A preocupação com as causas sociais pode ter relação com a própria CO da universidade pública, onde os aspectos sociais são levados em consideração desde o ingresso dos alunos, o planejamento das estruturas físicas que vão recebe-los e também, segundo Freire (2000), no papel da educação de transformar a sociedade. O terceiro item confirma novamente que os servidores prezam por uma gestão democrática, com participação na tomada de decisões.

A importância que os respondentes atribuíram a sua vida particular e familiar em outras questões deste trabalho podem ser um dos motivos que os levam a acreditar que as organizações devem preocupar-se com essas questões. Já quanto a não quebrar regras da companhia, possivelmente esse resultado deve-se ao fato de que o agente público somente pode fazer ou deixar de fazer aquilo que expressamente esteja autorizado na lei.

Os itens que apresentaram mais discordância entre os respondentes foram que “os empregados perdem respeito por um gerente que lhes pede um conselho antes de tomar uma decisão definitiva”, onde todos discordam ou discordam totalmente, e que “decisões tomadas por indivíduos normalmente são de maior qualidade que decisões formadas através de grupos”, onde 10 discordam ou discordam totalmente. Mais uma vez, vemos a preferência por uma gestão democrática e inclusiva. O item “a maioria dos empregados prefere evitar responsabilidade, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo” teve a discordância de 05 servidores, 03 ficaram indecisos e 07 concordaram, ou concordaram totalmente. Esse aspecto, sozinho, pode indicar certo receio dos servidores em assumir responsabilidades no trabalho, apesar de não ser um consenso da maioria do grupo.

O terceiro bloco iniciou questionando sobre a importância geral de fatores que influenciam o ambiente institucional. As perguntas e as respostas estão dispostas no Quadro 5:

Quadro 5: Grau de importância geral

Importância geral de fatores que influenciam o ambiente institucional.	De extrema importância	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância
Quão importante é para você:				
Ter a segurança que você não será transferido a um trabalho menos desejável?	7	5	2	0
Trabalhar em um departamento que trabalha eficazmente?	7	7	1	0
Ter um trabalho que lhe permita fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia?	4	11	0	0
Trabalhar em uma companhia que é considerada próspera em seu país?	5	5	4	0
Trabalhar em uma companhia que está na vanguarda da tecnologia moderna?	2	6	5	1
Trabalhar em uma atmosfera naturalmente amigável?	9	5	1	0
Manter-se atualizado com os desenvolvimentos técnicos relativos a seu trabalho?	7	8	0	0
Ter um trabalho com acesso cotidiano a aprendizagem?	7	7	1	0

Fonte: dados da pesquisa.

Observando o Quadro 5, percebe-se que a maioria dos entrevistados atribuem extrema ou muita importância a todos os itens, onde no máximo um dos respondentes assinalou pouca, muito pouca ou nenhuma importância. Porém, os itens “trabalhar em uma companhia que é considerada próspera em seu país” e “trabalhar em uma companhia que está na vanguarda da tecnologia moderna” foram os dois itens com maior nível de indecisos. A possível causa do primeiro pode estar no fato de que a universidade não possui fins lucrativos e o termo “próspera” pode ter sido compreendido como bem-sucedida financeiramente. Já para o segundo item, as causas de indecisão podem ser diversas, entre elas, a incompreensão do item, visto que há um conflito com a questão sobre se manter atualizado com os desenvolvimentos técnicos relativos ao seu trabalho, onde todos consideraram de extrema ou muita importância (o que justifica o item oportunidade de treinamentos ter sido também um dos mais relevantes, apontado pelo Quadro 1).

Por último, analisou-se as convicções gerais dos participantes da pesquisa em relação ao ambiente institucional. As perguntas e a frequência das respostas estão dispostas no Quadro 6:

Quadro 6: Convicções gerais

Convicções dos servidores em relação ao ambiente institucional. Você concorda que:	Concordo fortemente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo fortemente
Um bom gerente dá a seus empregados instruções detalhadas e completas sobre o modo como eles devem fazer seus trabalhos?	2	8	0	5	0
A maioria das companhias tem um interesse verdadeiro no bem-estar de seus empregados?	1	2	4	8	0
Em geral, os melhores gerentes de uma companhia são os que estão nela há mais tempo?	0	4	2	9	0
Há poucas qualidades em um homem mais admiráveis do que sua dedicação e lealdade para sua companhia?	0	4	6	3	2
A maioria dos empregados têm uma antipatia inerente ao trabalho e o evitarão se puderem?	0	2	1	10	2
A maioria dos empregados quer fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia?	2	10	1	2	0
Para entrar em uma instituição de ponta, conhecer pessoas influentes é normalmente mais importante que habilidade?	2	3	4	4	2
Em geral, companhias mudam suas políticas muito frequentemente?	1	1	3	10	0
Uma grande corporação geralmente é um lugar mais desejável para se trabalhar que uma companhia pequena?	1	4	3	5	2
Até mesmo se um empregado julgar que merece um aumento de salário, ele não deve pedir isto para seu gerente?	0	0	2	9	4
A vida privada de alguns empregados é corretamente uma questão de preocupação direta da companhia onde ele trabalha?	0	5	3	5	2

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 6, os itens que apresentaram maior número de concordância entre os participantes foram “a maioria dos empregados quer fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia”, onde 12 concordam, ou concordam fortemente e que “um bom gerente dá a seus empregados instruções detalhadas e completas sobre o modo como eles devem fazer seus trabalhos”, com 10 concordando ou concordando fortemente. Com base nessas convicções, infere-se que os servidores são engajados em seu trabalho a fim de promover bons resultados para a universidade, talvez por isso a maioria também tenha atribuído importância a “ter oportunidades de treinamento” como um dos fatores mais relevantes para o trabalho, segundo as análises do Quadro 1. Outra reflexão extraída desses resultados é que os respondentes estão satisfeitos com o seu gerente, visto que, se acreditam que um bom gerente é aquele que lhes dá instruções completas sobre o seu trabalho, quando afirmam, em uma das questões do primeiro bloco, que pedia para que avaliassem com que frequência os respondentes acreditam que o seu gestor imediato está disposto a ajudá-los, onde todos responderam que sempre ou normalmente isso ocorre, supõe-se existir esse perfil de gerente dentro da universidade.

O item que apresentou maior número de discordância, com 13 afirmando que discordam ou discordam fortemente, foi que “até mesmo se um empregado julgar que merece um aumento de salário, ele não deve pedir isto para seu gerente”. Diferente de como pode ocorrer nas empresas



privadas, no serviço público, declarar sua insatisfação com seu retorno financeiro pode ser bastante comum, seja para reivindicar ao seu gestor uma gratificação remunerada por sua função, ou através das lutas que ocorrem nos sindicatos da categoria por aumentos salariais. Também discordam ou discordam fortemente 12 pessoas que “a maioria dos empregados têm uma antipatia inerente ao trabalho e o evitarão se puderem”. É coerente que esse item tenha apresentado alta discordância, pois, como dito anteriormente, inferiu-se que os servidores são engajados em seu trabalho a fim de promover bons resultados para a universidade. Houve 10 discordâncias para o item “em geral, companhias mudam suas políticas muito frequentemente”, o que pode indicar que muitos funcionários preferem estabilidade e consistência nas políticas da empresa, pois mudanças constantes podem levar a incertezas no ambiente de trabalho. Apresentou 09 discordâncias que “em geral, os melhores gerentes de uma companhia são os que estão nela há mais tempo”, o que sugere que uma boa gerencia está mais atrelada a habilidades de liderança do que antiguidade. Ainda, 08 discordam que “a maioria das companhias tem um interesse verdadeiro no bem-estar de seus empregados”, o que pode indicar que, apesar de as organizações não possuírem esse verdadeiro interesse, nesta pode haver, visto que várias respostas indicando satisfação dos respondentes com as questões que envolvem sua qualidade de vida.

RESULTADOS

Neste estudo, buscou-se identificar a CO de uma Universidade Pública Federal do estado do RS, considerando a unidade de planejamento de obras e estruturas físicas, sob à luz das quatro dimensões de Hofstede (1991). Com base nos resultados e discussões obtidas pelo instrumento de pesquisa, chegou-se às conclusões a seguir.

Quanto ao grau de coletivismo *versus* individualismo, predomina maior grau de coletivismo, visto que a maioria prefere (e acredita possuir) em seu quadro profissional pessoas que cooperam umas com as outras e que evitam a competitividade. Há preocupação com as questões sociais e em entregar bons serviços à comunidade, independente de se sentirem bem remunerados por isso. Há também o entendimento de que decisões tomadas coletivamente são melhores do que aquelas que ocorrem de forma individual. Além disso, quase todos declaram ter liberdade para executar seu trabalho, o que não costuma acontecer em uma cultura individualista, onde há maior controle sobre as atividades. Prezam pela eficácia de seu trabalho e desejam contribuir de forma real para o sucesso da universidade, mantendo-se atualizados com os aspectos técnicos de do seu trabalho e com aprendizado cotidiano.

No que diz respeito à dimensão distância do poder, a universidade apresenta baixa distância, com a maioria demonstrando satisfação em praticamente todos os questionamentos relacionados com a gestão, sendo reconhecidos por seu trabalho, mantendo uma boa relação funcional com seu gestor, exercendo suas atividades com autonomia e liberdade, sob poucas situações de tensão e nervosismo, com abertura para diálogo sobre questões que os deixam insatisfeitos, sem receio de receber retaliações ou punições e acreditam que a gestão está sempre disposta a cooperar com as dificuldades em seu trabalho. Além disso, as avaliações do gestor confirmam que há uma gestão democrática, que leva em consideração as opiniões de seus subordinados na tomada de decisão, tipo esse de gestor que os respondentes demonstraram preferência. Problemas hierárquicos só ocorrem eventualmente, não sendo frequentes.

Na dimensão aversão às incertezas, apresentam baixa aversão às incertezas. Isso fica evidente, já que a maioria dos entrevistados aponta a importância de um trabalho desafiador e expressa sua satisfação em tê-lo. Além disso, destacam como de grande importância possuir oportunidades de treinamento, refletindo o desejo de aprimorar suas habilidades para executar suas tarefas com maior grau de competência. Possuem interesse em adquirirem aprendizado diário e se atualizarem nos aspectos técnicos de seu trabalho, contribuindo de forma real para o sucesso organizacional,

trabalhando sob poucas situações de tensão e nervosismo, o que pode indicar que não temem exercer suas atividades. A gestão democrática também pode estar contribuindo para a diminuição desse medo, pois os servidores se sentem incluídos nas situações novas que chegam no setor, fazendo parte da discussão para a tomada de decisões, diminuindo as incertezas. O novo deixa de ser uma ameaça, mas passa a ser algo curioso (Fröhlich & Cerutti, 2014).

Quanto ao grau de masculinidade *versus* feminilidade, predomina maior grau de feminilidade, uma vez que os fatores mais valorizados pelos entrevistados estão ligados ao bem-estar próprio e familiar, com foco na qualidade de vida. Índícios apontam para a preferência de um ambiente harmônico, prezando pelas relações amigáveis e sem competitividade. Além disso, os elementos de menor atribuição de importância foram aqueles relacionados a questões monetárias e progressão hierárquica, divergindo das noções associadas à dimensão de masculinidade, que enfatiza ambição e ganhos individuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, este estudo foi realizado com o objetivo de identificar as características da CO, à luz das quatro dimensões de Hofstede (1991), de uma Universidade Pública Federal do estado do RS, partindo de uma de suas unidades como recorte de uma pesquisa maior. As conclusões deste estudo indicaram que há um maior grau de coletivismo na instituição, baixa distância do poder entre os diferentes níveis de status, baixa aversão a incertezas e maior grau de feminilidade. De modo geral, os resultados indicam que todos os participantes se sentem satisfeitos com a sua organização.

Um aspecto importante a ser salientado é que os fatores relacionados a retorno financeiro e ascensão de cargo receberam menor atribuição de importância segundo as metas pessoais dos entrevistados (Quadro 1), mas em outro ponto da pesquisa, dois terços dos servidores declararam possuir forte, ou pelo menos alguma pretensão, a um cargo superior. Essa constatação não indica que exista tendência a maior grau de masculinidade, onde são prezados os ganhos individuais e a ambição, apenas demonstra que os servidores estão insatisfeitos com seus salários e benefícios atuais.

Outra questão a considerar é que, na dimensão masculinidade *versus* feminilidade, que são definidos com características que, segundo o autor, são tipicamente encontradas nos gêneros, observa-se que feminilidade de Hofstede (1991) é um conceito ultrapassado. As lutas femininas em busca de igualdade de gênero estão aí para mostrar uma nova definição de feminilidade, com novas atitudes que vem sendo aprendidas na sociedade contemporânea. A cultura não é algo imutável, mas caminha a passos lentos. É preciso compreender que feminilidade também passa por optar por um trabalho mais analítico e tecnológico. O feminino também pode ser competitivo e ambicioso, principalmente no cenário de várias empresas modernas onde as mulheres vêm ganhando cada vez mais espaço. Diante disso, sugerimos estudos que busquem outra nomenclatura para essa dimensão, definindo perfis comportamentais distintos, mas não os enquadrando como características de um gênero específico.

A existência de uma cultura organizacional sólida, onde a equipe de profissionais está alinhada com a IO, parece desempenhar um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho propício. Portanto, é relevante explorar como os resultados de estudos desse tipo podem ser aplicados na formulação de estratégias para aprimorar os processos administrados pelas instituições e de que maneira essas descobertas podem impactar positivamente a eficácia das equipes de trabalho.

Também se sugere como pesquisas futuras, a aplicação do modelo de Hofstede (1991) em estudos mais abrangentes, além de estudos de casos, multicase ou mesmo estudos comparativos de casos, trazendo diferentes perspectivas. Este instrumento poderá ser aplicado também em outras instituições de ensino superior.

Uma das limitações deste estudo reside no fato de que o questionário não foi aplicado a todos os servidores da universidade, o que teria permitido uma análise mais completa da CO em toda a instituição, minimizando possíveis distorções nas conclusões.

REFERÊNCIAS

- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45(1), 43-70.
- Castillo, A. F., Heredia, R. H., & Cumbá, P. P. (2020). La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior. *EduSol*, 20(73), 1-12.
- Da Silva, L. Q., & Fossatti, P. (2017, junho). Cultura organizacional na educação superior: impactos no bem-estar docente. *Anais do Sociology of Law*, Canoas, RS, Brasil, 3.
- Diniz, I. R., Nascimento, N. M., & Valadão, J. A. D. (2022, novembro). Cultura organizacional nas universidades: uma revisão integrativa. *Anais do Seminário em Administração*, São Paulo, SP, 25.
- Dos Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41(3), 393-398. Recuperado em 30 janeiro, 2024, de <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistapsico/article/view/8167/5861>
- Falguera, F. P. S. (2022). *Desenvolvimento humano feminino em prol do desempenho ambiental: uma análise sob a ótica dos valores culturais*. Tese de doutorado, Faculdade de Engenharia de Bauru UNESP, Bauru, São Paulo. Brasil.
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 7-18.
- Freire, P. (2000). *Pedagogia da indignação: carta pedagógica e outros escritos*. São Paulo: UNESP.
- Fröhlich, K., & Cerutti, B. B. (2014). Estudo sobre a cultura dos funcionários de uma cooperativa de serviços de saúde do vale do Taquari/RS. *Revista Destaques Acadêmicos*, 6(1), 35-49. Recuperado em 30 janeiro, 2024, de <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/175>
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Portugal: Sílabo.
- Khechoshvili, I. (2020). Job involvement: organizational culture identity core. *Sciences of Europe*, 50, 3-6.
- Lerpold, L., Ravasi, D., Rekom, J. V., & Soenen, G. (2007). *Organizational identity in practice*. Nova York: Routledge
- Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.

Rios, L. R., & Cunha, N. C. (2016). A influência da cultura organizacional: uma visão do estudo de caso Siemens. *Revista Getec*, 5(9), 18-34.

Rizzatti, G., & Dobes, C. E. I. (2003, maio). A complexidade do processo decisório em universidades. *Anais do Coloquio Internacional Sobre Gestión Universitaria En América Del Sur*, Buenos Aires, Argentina, 3.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Zonatto, V. C. S., Machado, D. D. P. N., Lourensi, A., & Bogoni, N. M. (2012). 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*, 1(1), 1-24.

Autoria:

Fernanda de Almeida John - fernanda.almeida2503@gmail.com

Simone Portella Teixeira de Mello - sptmello@gmail.com

Alisson Eduardo Maehler - alisson.maehler@gmail.com