

# CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO SOB AS PERSPECTIVAS PROPOSTAS POR HOFSTEDE (1991)<sup>1</sup>

Vinícius Costa da Silva Zonatto<sup>2</sup>, Denise Del Prá Netto Machado<sup>3</sup>, Adriano Lourensi<sup>4</sup>,  
Nadia Mar Bogoni<sup>5</sup>

## RESUMO

O estudo objetiva proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional em uma IES privada localizada no Estado do Rio Grande do Sul, tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional estabelecida por Hofstede (1991). Trata-se de um estudo exploratório, com abordagem predominantemente qualitativa, na forma de um estudo de caso que se utiliza do questionário de Hofstede (1991) como instrumento de pesquisa. Os resultados apontam para uma cultura organizacional fortemente individualista, com estrutura hierarquizada, que acaba por distanciar os indivíduos entrevistados do poder institucional de decisão. Além disso, observa-se claramente que os indivíduos pesquisados tem uma forte aversão a incerteza, preferindo um ambiente organizacional estável. Quanto à masculinidade ou feminilidade, observa-se que a instituição tem traços que tendem a primeira característica. Conclui-se que as características de individualismo estão sendo influenciadas diretamente pelas condições de trabalho relacionadas à estabilidade, segurança, remuneração e oportunidade de crescimento.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Perspectivas de Hofstede (1991); Universidade.

---

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION: A CASE STUDY IN PERSPECTIVE PROPOSED BY HOFSTEDE (1991)

## ABSTRACT

This paper has as objective to provide an analysis of the University organizational culture located in Rio Grande do Sul - Brasil. The base of this research is on Hofstede (1991) studies. It is an exploratory research with qualitative approach using the questionnaire of Hofstede (1991). The results point a strong individualist culture and hierarchical structure. These characteristics accentuate the distance between interviewees and the power of decision. The study shows that the individuals have a strong aversion the uncertainty and they prefer a stable organizational atmosphere. In the end, the results point a strong masculinity characteristic. We conclude that the characteristics of individualism are being directly influenced by working conditions related to stability, security, pay and growth opportunity.

**Keywords:** Organizational culture; Perspectives of Hofstede (1991); University.

---

<sup>1</sup> **Data da recepção:** 19/09/2012. **Data da aprovação:** 21/09/2012. **Data da publicação:** 01/10/2012.

<sup>2</sup> Universidade Regional de Blumenau - FURB: email: [viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Regional de Blumenau - FURB: email: [delpra@furb.br](mailto:delpra@furb.br)

<sup>4</sup> Universidade Regional de Blumenau - FURB: email: [lourensi@upf.br](mailto:lourensi@upf.br)

<sup>5</sup> Universidade Regional de Blumenau - FURB: email: [nbogoni@ufp.br](mailto:nbogoni@ufp.br)

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passa por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

O ambiente universitário brasileiro tem passado por significativas transformações nos últimos tempos. Atualmente nota-se a expansão do ensino superior privado, organizado de forma profissional, focado no mercado, buscando resultados, principalmente de curto prazo. As organizações empresariais como as de ensino superior privado, estão acostumadas a utilizar técnicas profissionais de gestão para conduzi-las aos seus objetivos organizacionais.

As universidades são consideradas uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações (BERNARDES; TAVARES FILHO, 2005).

No ambiente universitário, aonde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional. A cultura organizacional é o aspecto mais importante da organização para o direcionamento de suas atividades. Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação.

Assim, em virtude do processo de constante transformação a qual a sociedade está passando, surgem determinadas necessidades e procedimentos operacionais que acabam por exigir novos instrumentos no processo de gestão. Novas formas de avaliação da eficácia empresarial, conseqüentemente, novas formas de pensar e agir institucionalmente.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional acaba por tornar-se guia para o desenvolvimento das atividades empresariais e das necessidades de adaptação correntes no mundo. Hofstede (1991) relata que as diferenças que se apresentam na forma de pensar, atuar e reagir frente a diferentes situações entre diferentes países apresentam um impacto muito grande no campo das ciências sociais aplicadas trazendo dúvidas e desafios a este ramo da ciência.

Diante do exposto, questiona-se neste estudo qual a identidade cultural, de acordo com a abordagem de Cultura Organizacional proposta por Hofstede (1991), de uma instituição de ensino superior (IES) privada, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo central do estudo consiste em proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional em uma IES privada, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional estabelecida por Hofstede (1991).

A relevância deste estudo decorre da importância em se conhecer e medir as diferenças culturais nas organizações, neste caso, as diferenças encontradas na instituição pesquisada. Assim, torna-se possível prover a administração da universidade, com informações que permitam decisões alicerçadas em aspectos relevantes para os objetivos da instituição, inclusive em processos que envolvam mudanças organizacionais, que podem ir de encontro a interesses individuais, gerando estresse no ambiente de trabalho e processos de resistência a mudança.

Para auxiliar a compreensão deste estudo, apresenta-se, além desta introdução, a fundamentação teórica, a metodologia da pesquisa, a análise dos dados, as considerações finais e, por fim, as referências utilizadas para sustentar a abordagem proposta no estudo.

Anexo ao trabalho, também se disponibiliza o instrumento de pesquisa utilizado para a coleta dos dados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cultura organizacional

Nos debates recentes a respeito das questões de qualidade, de produtividade, de competitividade empresarial, o tema cultura organizacional tem aparecido cada vez com maior frequência.

A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização. À medida que, um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura. Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido (PIRES; MACÊDO, 2006).

Para Pires e Macêdo (2006), a relação entre cultura e organizações é vista de diversas formas pelos especialistas e, dependendo de sua formação ou enfoque, as abordagens da cultura nas organizações são realizadas de um modo peculiar. Para os autores, ao se discutir abordagens em cultura organizacional, duas delas devem ser salientadas: a de Schein, que enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização e a de Hofstede, que considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual esta organização se insere.

A cultura organizacional está ligada principalmente a dois fenômenos: à globalização dos mercados e à mudança nas organizações. No primeiro fenômeno, o processo de globalização vem colocando desafios para as empresas, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. Já o segundo fenômeno, os impasses com que se deparam as organizações, entrando ou saindo de mercados, formando alianças estratégicas, desenvolvendo cadeias produtivas, que exigem não mais o conhecimento autocrático do dominador sobre o dominado, mas o conhecimento permeado por indagações e sutilezas do antropólogo (FLEURY *et al.*, 1997).

Para Hofstede (1991, p. 210) não há definição padrão para o conceito de cultura organizacional, mas que o autor expressa da seguinte forma:

- holística: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes;
- determinada historicamente: reflete a história da organização;
- relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos;
- construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- suave: embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que ‘suave é duro’;
- difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Segundo Schein (*apud* FLEURY *et al.*, 1997 p. 275) a cultura de uma organização é definida como:

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

Fleury (1993, p. 27) expõe a cultura organizacional nas empresas da seguinte forma:

“À medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionadas. As organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, rotineiras havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos e relações de poder vigentes”.

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

Neste contexto, observa-se que o importante é entender as particularidades de cada organização, o processo de sua formação, seus pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a sua cultura. Não há como estudar culturas de uma empresa sem conhecer as culturas da sociedade em que ela está inserida (MOTTA; CALDAS, 1997).

Um dos estudos mais relevantes em termos de diferenças culturais foi realizado pelo professor alemão Geert Hofstede no ano de 1980. Ele trata da relação entre cultura nacional e os valores relacionados ao trabalho. Sua investigação foi um instrumento para entender as teorias e práticas da administração através da cultura, revelando que os membros de diferentes sociedades possuem valores diferentes relacionados com a natureza das organizações e as próprias relações interpessoais entre elas.

Hofstede (1993) identificou quatro dimensões básicas que ajudam a explicar as diferenças entre culturas nacionais: o individualismo/coletivismo, a distância do poder, aversão à incerteza e a masculinidade/feminilidade, resumidas da seguinte forma:

**a) individualismo/coletivismo:** nas organizações com alto grau de individualismo existem sistemas de controle explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento e prevenir desvios das normas organizacionais. As organizações não se preocupam tanto em cuidar do bem-estar de seus empregados, mas existe uma relação de negócio entre empregador e empregado, onde os empregados perseguem seus próprios interesses. Ao contrário, nas organizações com alto grau de coletivismo os sistemas de controle são normativos e não mais formais.

**b) distância do poder:** se refere ao grau em que os indivíduos esperam uma estrutura hierárquica que enfatize as diferenças e status entre subordinados e superiores. A distância de poder entre um chefe e um subordinado em uma hierarquia é a diferença no grau ao qual o chefe pode determinar o comportamento do subordinado e o grau que o subordinado pode determinar o comportamento do chefe. Assim, em uma organização marcada pela distância de poder, esperam-se diferenças hierárquicas que representam a desigualdade existente, ao passo que em organizações caracterizadas por uma pequena distância no poder, espera-se uma estrutura hierárquica horizontal;

**c) aversão à incerteza:** As organizações com alta aversão a incerteza caracterizam-se por ter uma direção que evita decisões perigosas, devido ao medo as variáveis incontrolláveis e aos elementos aleatórios. Organizações com baixa aversão a incerteza caracterizam-se por ter uma direção mais adaptável, onde os elementos aleatórios e incertos geram um desafio.

**d) masculinidade/feminilidade:** a masculinidade em uma organização a importância relativa de aspectos do trabalho como o relacionamento, as ganâncias, os desafios e as oportunidades de ascensão, e da pouca importância relativa da cooperação, da segurança e do empenho e relações com os gerentes. Nas organizações existe uma relação entre os objetivos percebidos da organização e as possibilidades de carreira para homens e mulheres.

Diante do exposto, pode-se observar que o estudo da cultura organizacional passou a ser considerado relevante para a compreensão do comportamento das organizações. As

organizações são, primordialmente, pessoas interagindo para a consecução dos objetivos e, ao mesmo tempo, criando significados neste processo de interação social, compondo assim um cenário que constitui a cultura organizacional (RUPPEL, 2005). Compreender a dinâmica da cultura organizacional permite a elaboração de estratégias eficientes com vistas à melhoria de desempenhos.

## 2.2 Cultura organizacional em instituições de ensino superior (IES)

Uma retrospectiva histórica permite observar que as transformações pelas quais passaram as sociedades repercutiram no universo acadêmico, quer seja a academia em uma atuação ativa frente às mudanças; quer sejam estas imprimindo novas configurações ao ambiente acadêmico (RUPPEL, 2005).

Para Ruppel (2005) em uma era marcada pela dinamicidade com que ocorrem mudanças, cumpre às organizações, de qualquer natureza, adaptar-se a este ambiente de mutabilidade, capacitando-se a inovar continuamente a busca por seus objetivos, assumindo assim a configuração de organizações do conhecimento, que segundo a autora, são organizações capazes de integrar eficientemente os processos de criação de significados, construção de conhecimentos e tomada de decisões.

Ruppel (2005) assume que um sistema acadêmico é complexo por natureza, dada à vasta gama de atores e interesses envolvidos. Logo, manter a motivação, o comprometimento e a compreensão do sentido da missão institucional entre os membros que integram a cultura organizacional é condição indispensável para a manutenção de um direcionamento estratégico adequado. De acordo com Torres (2007), entre os diversos contextos organizacionais que têm constituído alvo de análise no domínio das abordagens culturais, a escola emerge, no panorama internacional, como um dos contextos mais estudados, sendo mesmo difícil identificar com algum rigor o setor pioneiro no estudo desta problemática, se o setor econômico (a empresa), se o setor educativo (escola).

Segundo o autor, em qualquer dos casos, a instituição educativa pública ou privada, quer ao nível das escolas não superiores, quer ao nível das escolas superiores e/ou universidades, desde cedo se tornou um objeto privilegiado de análise sob o ponto de vista das suas especificidades culturais, o que contraria certo senso-comum intelectual responsável pela naturalização da ideia de que a moda da cultura escolar constitui um fenômeno recente, uma espécie de reação tardia aos paradigmas dominantes na empresa (TORRES, 2007).

Para a UNESCO (*apud* RUPPEL, 2005) as Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas na sociedade e configuram-se como essenciais para a participação do bem-estar econômico dos países, como parceiras estratégicas da indústria e do comércio, dos poderes públicos e das organizações internacionais.

Nos países em processo de desenvolvimento, como o Brasil, as universidades formaram-se, no todo ou em partes, e foram ampliadas num curtíssimo espaço de tempo. Essas ampliações consistiram na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, através de uma administração universitária gerencialmente qualificada (VAHL, 1992). O fato das organizações universitárias serem fontes de constantes mudanças e inovações no âmbito intelectual, científico e tecnológico, a caracterizam como organizações notadamente complexas.

As universidades segundo Rizzatti, Rizzatti Jr. e Sartor (2004), constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Primeiramente, apresentam uma diversidade de objetivos de difícil avaliação e mensuração. Além disso, elas dependem legal e economicamente da sociedade, porém estão protegidas em virtude de sua importância. Em segundo lugar, a difusão da autoridade e poder de forma parcial provocam acentuadas fragmentações internas e conflitos de agência, resultantes principalmente da

elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza de suas atividades.

Assim, pode-se observar que a universidade apresenta, em virtude de toda complexidade, liderança fracamente hierárquica, tendo o líder à função, tão somente, de catalisador e negociador no processo decisório. As organizações universitárias também resultam de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes. Desta forma, conhecer a cultura organizacional da instituição, pode auxiliar os gestores, no estabelecimento de ações que contribuam para o fortalecimento da entidade como um todo, o que por consequência irá refletir positivamente no seu quadro de colaboradores.

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

A pesquisa realizada neste artigo tem cunho exploratório com abordagem predominantemente qualitativa, na forma de um estudo de caso. Para Cervo e Bervian (2006, p.69), o estudo exploratório “é normalmente o passo inicial do processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”.

Beuren (2006, p.92) destaca que, em pesquisas qualitativas, procedem-se análises mais profundas em relação ao fato que está sendo estudado. “A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”. Com relação ao estudo de caso, Gil (1999) descreve este como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do assunto.

A pesquisa tem caráter predominantemente qualitativo, pois, revela tendências comportamentais dos sujeitos observados na amostra, sem conotação quantitativa. O instrumento de pesquisa utilizado no artigo é o questionário desenvolvido por Hofstede (1991), cuja abordagem refere-se a questionamentos relacionados à cultura organizacional. Este instrumento tem condições de explicitar a percepção dos indivíduos participantes da pesquisa, acerca do tema desenvolvido.

De acordo com Beuren (2006, p. 130), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”. A coleta de dados ocorreu a partir da aplicação de três questionários, no período compreendido entre maio e junho de 2011, e abrangeu os docentes que atuam no curso de graduação em Ciências Contábeis de uma instituição privada de ensino superior, localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

Foram encaminhados aos docentes pertencentes a este curso, 42 questionários, tendo-se recebido o retorno de 35 professores, os quais, compõe a amostra da pesquisa. Após a coleta dos dados, efetuou-se a tabulação dos mesmos junto ao *software* Excel, para posterior análise e interpretação, o que permitiu aos pesquisadores, inferirem sob o tema observado. Como limitação do estudo, tem-se que a amostra da pesquisa restringiu-se aos docentes pertencentes somente a uma Unidade da Universidade estudada. Desta forma, os achados do estudo não podem ser extendidos a toda a instituição. Os resultados desta análise são apresentados a seguir.

### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **4.1 Perfil dos docentes participantes da pesquisa**

Este item apresenta a síntese dos resultados da pesquisa. Inicialmente procurou-se estabelecer o perfil dos respondentes, identificando-se o gênero (masculino ou feminino), estado civil (casado, solteiro, outro), tempo de atuação na IES (em anos), área de formação (graduação), maior titulação (especialização, mestrado, doutorado ou PhD) e regime de trabalho (horista, parcial ou integral).

Os resultados encontrados mostram que, no curso analisado, há uma predominância de docentes do gênero masculino (20), sendo treze destes casados e sete solteiros. Em relação às docentes do gênero feminino (15), observou-se que sete são casadas e oito solteiras. A avaliação do gênero em investigações sobre cultura organizacional permite ao pesquisador, no final de sua análise, identificar um dos itens analisados por Hofstede (1991), a masculinidade e a feminilidade.

Em relação ao tempo de trabalho dos docentes na IES, identificou-se que a maioria destes atua a mais de três anos na mesma (54,29%). O docente com maior tempo de serviço possui mais de quinze anos de serviços prestados a instituição, e os mais novos (07), menos de um ano. A Tabela 1 apresenta a síntese dos resultados encontrados em relação a: área de formação (graduação), maior titulação (especialização, mestrado, doutorado, PhD) e regime de trabalho (horista, parcial ou integral) dos docentes participantes da pesquisa.

**Tabela 1: Formação acadêmica, maior titulação e regime de trabalho dos docentes pesquisados**

Curso de Formação Superior (Graduação)	Nº. de Docentes	Curso de Formação Continuada			Regime de Trabalho		
		Espec.	Mestre	Doutor	Horista	Parcial	Integral
Administração	4	1	3	0	1	2	1
Ciências Contábeis	12	5	7	0	1	5	6
Ciências Sociais	1	0	1	0	1	0	0
Direito	4	2	2	0	2	1	1
Economia	4	0	3	1	0	2	2
Engenharia da Produção	1	1	0	0	1	0	0
Letras	2	0	2	0	0	0	2
Matemática	5	0	5	0	3	1	1
Psicologia	2	0	2	0	0	1	1
<b>Total de Respondentes</b>	<b>35</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se os resultados encontrados na Tabela 1, observa-se que o curso possui docentes de diferentes áreas do conhecimento, atuando no mesmo, o que é positivo, e indica que disciplinas de outras áreas, que não a área contábil, estão sendo ministradas por especialistas, o que pode contribuir para um melhor aprendizado por parte dos alunos. Como se esperava, a maior concentração de docentes possui formação em nível superior em Ciências Contábeis. Os demais docentes, formaram-se em Administração (04), Ciências Sociais (01), Direito (4), Economia (04), Engenharia da Produção (01), Letras (02), Matemática (05) e Psicologia (02).

Em relação a maior titulação dos docentes participantes da pesquisa, verificou-se que apenas um possui o título de doutor. Os demais, vinte e cinco são mestres e nove especialistas. Desta forma, pode-se verificar que 74,28% dos docentes do curso de Ciências Contábeis são Mestres ou Doutores. Ao que se refere ao regime de trabalho destes docentes, verificou-se que quatorze possuem regime de trabalho em tempo integral (40%), doze em regime parcial (34,29%) e nove são horistas (25,71%).

Os resultados encontrados na Tabela 1 mostram que grande parte dos docentes deste curso são profissionais que já atuam a mais de três anos nesta atividade, possuindo assim

uma boa experiência em sala de aula. Da mesma forma, tendo em vista o pequeno número de docentes em regime de trabalho horista, pode-se verificar que estes atuam na graduação com no mínimo três disciplinas em sala de aula.

#### 4.2 Identificação da cultura organizacional na unidade pesquisada

Realizada a caracterização dos docentes participantes da pesquisa, procurou-se, a seguir, identificar os aspectos relacionados à cultura organizacional estabelecida na instituição, conforme a abordagem proposta por Hofstede (1991). Este item foi subdividido em três etapas, as quais procuraram identificar as percepções dos docentes, em relação: ao julgamento de importância relativo às metas dos entrevistados; a satisfação dos entrevistados em relação as suas metas individuais; a preferência por tipos de cargos; a frequência de problemas hierárquicos; aos aspectos gerais da atividade institucional; ao grau de importância geral ponderado pelos docentes; e, as convicções gerais da amostra.

Inicialmente verificou-se o que as pessoas consideram importante para seu trabalho, independentemente desses fatores estarem ou não efetivamente acontecendo no atual ambiente institucional. Os resultados inerentes a estes questionamentos encontram-se apresentados no Quadro 1, aonde se repetiram as perguntas e agruparam-se as respostas, por frequência, em cada ponto relacionado a resposta 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
A5	Ter um trabalho desafiador a fazer, um trabalho que permita um senso de realização pessoal?	20	15	00	00	00
A6	Viver em uma área desejável para você e sua família?	10	25	00	00	00
A7	Ter oportunidade de altos salários?	05	15	15	00	00
A8	Trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras?	20	10	05	00	00
A9	Ter oportunidades de treinamento (aprimorar suas habilidades ou aprender habilidades novas)?	10	25	00	00	00
A10	Ter bons benefícios extras?	00	10	25	00	00
A11	Adquirir reconhecimento que você merece quando faz um bom trabalho?	15	10	10	00	00
A12	Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminando, espaço de trabalho adequado, etc)?	30	05	00	00	00
A13	Ter considerável liberdade para adotar sua própria aproximação ao trabalho?	15	15	05	00	00
A14	Ter a segurança em poder trabalhar para sua companhia, contanto que você queira?	10	15	10	00	00
A15	Ter oportunidade de trabalhar e avançar para níveis mais altos?	20	10	05	00	00
A16	Ter uma boa relação funcional com seu gerente?	10	20	05	00	00
A17	Usar completamente suas habilidades no trabalho?	10	25	00	00	00
A18	Ter um trabalho que lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?	10	15	10	00	00

**Quadro 1: Julgamento de importância relativo as metas dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se os resultados encontrados no Quadro 1, pode-se verificar que todas as respostas apresentadas na pesquisa atribuem importância moderada a alta em relação aos itens questionados. O item que apresentou o nível mais alto de concordância entre os

participantes da pesquisa refere-se às condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminando, espaço de trabalho adequado, etc.), e o menor, bons benefícios extras.

Desta forma pode-se verificar que as condições físicas de trabalho são os fatores que mais influenciam a percepção dos docentes sobre o ambiente de trabalho. Em contrapartida, os benefícios extras parecem não exercerem atratividade alguma no trabalho, de acordo com a opinião dos respondentes.

Os resultados encontrados sugerem também que o questionário desenvolvido por Hofstede (1991) acaba por direcionar os entrevistados a padrões de respostas desejáveis, independentemente se estes fatores representam ou não a realidade atual de trabalho. Assim, parece-nos natural que as pessoas desejem sempre para si, ambientes e situações confortáveis relacionadas ao seu trabalho.

De posse destas informações, procurou-se, a seguir, identificar se os fatores destacados pelos respondentes como importantes para o ambiente de trabalho estão presentes no ambiente institucional em que estes atuam. Os resultados desta análise são apresentados no Quadro 2.

Satisfação dos docentes em relação às metas pessoais e os fatores identificados no ambiente de trabalho:		Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
A19	Você faz do trabalho um desafio - até que ponto você pode obter um senso pessoal de realização nisto?	05	20	10	00	00
A20	Você vive em uma área desejável para você e sua família?	10	15	05	05	00
A21	Qual sua oportunidade para salários altos nesta companhia?	00	05	15	15	00
A22	Até que ponto as pessoas as quais você trabalha cooperam umas com as outras?	00	25	10	00	00
A23	Suas oportunidades de treinamento (aprimorar suas habilidades ou aprender habilidades novas)?	00	10	05	20	00
A24	Seus benefícios extras?	00	20	10	05	00
A25	Você é reconhecido quando você faz um bom trabalho?	00	10	20	00	05
A26	Suas condições de trabalho físicas (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, etc)?	10	25	00	00	00
A27	Você tem liberdade em adotar sua própria aproximação ao trabalho?	05	15	10	00	05
A28	A segurança em poder trabalhar para esta companhia enquanto queira?	00	25	10	00	00
A29	Sua oportunidade para trabalhar e avançar para níveis mais altos?	00	10	10	15	00
A30	Sua relação funcional com seu gerente imediato?	05	25	05	00	00
A31	Usa suas habilidades no trabalho?	00	30	05	00	00
A32	Até que ponto seu trabalho lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?	00	25	10	00	00

**Quadro 2: Satisfação dos entrevistados em relação as suas metas**

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, em que pese o fato dos entrevistados considerarem todos os itens questionados no Quadro 1 de relativa importância para suas carreiras profissionais, ao analisar-se os resultados encontrados no Quadro 2, nota-se que alguns entrevistados mostram-se insatisfeitos ou até mesmo muito insatisfeitos com os rumos que seus trabalhos tomaram na instituição. Questões como oportunidade de treinamento, liberdade no trabalho e oportunidades para avançar a níveis hierárquicos mais altos são exemplos destas frustrações proporcionadas pelo ambiente de trabalho atual, que refletem na cultura organizacional.

Um dos fatores potencialmente responsáveis por esta insatisfação está relacionado ao regime de trabalho dos docentes participantes da pesquisa. Apesar de 74,28% dos docentes do curso possuírem titulação em nível de Mestrado ou Doutorado, apenas 40% do total de docentes do curso atuam em regime integral, ou seja, 40 horas semanais. Os demais docentes, tem sua remuneração definida a partir das atividades desenvolvidas pelos mesmos em determinado semestre. Por consequência, sua jornada de trabalho pode variar de um semestre para o outro, o que impacta no valor recebido pelo docente.

Da mesma forma, as oportunidades de promoção devem ser iguais a todos os docentes da IES, permitindo que todos possam de igual forma avançar a níveis hierárquicos mais altos. Uma alternativa a este item refere-se ao estabelecimento de um plano de carreira, o qual contemple dentre outros itens, os requisitos para a promoção, o aumento na carga horária e remuneração, e um plano de benefícios. Tal ação pode reduzir os níveis de insatisfação dos docentes, refletindo positivamente na mudança de cultura.

Na próxima etapa da pesquisa, buscou-se saber a frequência com que os entrevistados sentem-se nervosos ou tensos no exercício de suas atividades profissionais. A importância deste quesito está no fato de que ele reflete as tensões dos entrevistados no ambiente organizacional, refletindo afirmativa ou negativamente nos demais quesitos do bloco “A”. De maneira geral, observou-se que nove dos docentes entrevistados (35) normalmente sentem-se nervosos ou tensos, ou seja, 25,71% destes.

A seguir questiona-se quanto tempo o entrevistado acredita continuar como funcionário da empresa. As respostas acabam por confirmar que funcionários insatisfeitos, com alto grau de tensão e nervosismo no trabalho, acreditam não permanecerem mais que cinco anos no atual emprego, enquanto que funcionários satisfeitos e com menor grau de tensão e nervosismo no trabalho acreditam que ficarão no emprego por mais de cinco anos ou até aposentarem-se.

Relativamente aos relacionamentos dos entrevistados com os ocupantes dos cargos de gerência a pesquisa permite avaliar, em primeiro lugar, que a maioria teme represálias por reclamações sobre suas atividades aos seus gerentes ou ainda a redução da carga horária de trabalho. Em segundo lugar, poucos acreditam que seus gerentes imediatos estão preocupados em ajudá-los a seguir a frente galgando novos cargos e melhores posições.

Isto pode estar relacionado diretamente às expectativas individuais de cada docente, uma vez que neste curso, a instituição possui apenas um doutor, e é natural que alguns docentes desejam realizar um doutorado e outros não. Por consequência, profissionais com maior qualificação, tendem a ter melhores oportunidades de trabalho, além de pleitearem oportunidades de trabalho com remuneração em tempo integral, o que pode gerar um conflito de interesses entre as expectativas pessoais dos agentes envolvidos e as oportunidades existentes na instituição.

Quando se propôs cinco tipos diferentes de gerentes e questionou-se aos entrevistados quais deles eles prefeririam trabalhar as respostas acabaram por evidenciar que há certa preferência por gerentes democráticos, que convidam para a discussão dos temas que interferem na vida profissional de todos, aceitando suas opiniões na tomada de decisão final.

Por fim, ao término do primeiro questionário aplicado aos participantes da pesquisa (parte “A”), questionou-se sobre a satisfação geral dos entrevistados em relação à instituição que atualmente fazem parte. Os resultados encontrados neste questionamento indicam que os docentes participantes da pesquisa encontram-se satisfeitos para com a organização em que atuam, sendo que 27 indicaram estarem muito satisfeitos e oito satisfeitos.

De posse destas informações, na segunda etapa da pesquisa, procurou-se identificar, inicialmente, o desejo dos docentes, em relação a uma possível escolha para promoção a um cargo de especialista ou de gerente na instituição aonde atuam. Os resultados encontrados mostram um equilíbrio entre estas opções (15 respostas para cada item). Apenas cinco

docentes mostraram-se indiferentes a este questionamento. Este equilíbrio é reflexo, principalmente, dos resultados apresentados nos questionamentos realizados anteriores, no que tange a percepção dos docentes em relação à instituição e suas expectativas futuras.

No mesmo bloco de perguntas, questionou-se ainda sobre o sentimento das pessoas ao depararem-se com a possibilidade de trabalharem em instituições sobre a gerência de um estrangeiro. Os resultados apontam para uma indiferença dos entrevistados em relação a este item. Aqui a cultura organizacional pode estar fazendo a diferença, por tratar-se de uma universidade, e os docentes estarem inseridos em um ambiente aonde são discutidos constantemente questões em âmbito internacional.

Na sequência, procurou-se verificar a existência de problemas relativos ao relacionamento hierárquico entre gerentes e subordinados (Quadro 3).

Problemas hierárquicos identificados na instituição:		Muito frequentemente	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Muito raramente
B46	Empregados que são amedrontados por expressar discordância com seus gerentes.	10	05	00	15	05
B47	Situações em que seus deveres e responsabilidades estão obscuros.	00	10	15	05	05
B49	Pessoas envolvem-se em detalhes de seu trabalho que deveriam ser deixados a você.	00	00	10	20	05
B51	Alguns empregados olham os outros de cima para baixo.	05	05	20	05	00

**Quadro 3: Frequência de problemas hierárquicos**

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, através da leitura do Quadro 3, que nos quesitos analisados, em geral, não há predominância de extremos nas respostas dadas, exceção a primeira pergunta, onde 15 do total de entrevistados (35) julgaram ocorrer com maior frequência coação aos empregados por haver discordância com seus gerentes. Os resultados desta análise são convergentes as observações realizadas anteriormente, referentes às oportunidades de crescimento na instituição, promoção e expectativas individuais, o que pode explicar a suposta divergência.

O próximo bloco de perguntas, analisado no Quadro 4, está direcionado a identificar as opiniões pessoais dos entrevistados relativas a aspectos gerais da vida na instituição.

Aspectos da atividade institucional:		Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
B52	Uma corporação deveria ser a responsável principal pela saúde e bem-estar de seus empregados e de suas famílias.	05	10	05	15	00
B53	O interesse em se fazer as coisas é o mesmo, não importa se a pessoa recebe altos salários.	15	15	00	05	00
B54	Competição entre empregados normalmente prejudica mais que contribui.	10	05	05	15	00
B55	Os empregados perdem respeito por um gerente que lhes pede um conselho antes de tomar uma decisão definitiva.	00	00	05	25	05
B56	Os empregados deveriam participar mais nas decisões tomadas pela administração.	00	20	15	00	00
B57	Decisões tomadas por indivíduos normalmente são de maior qualidade que decisões formadas através de grupos.	00	00	05	25	05

B58	Uma corporação deveria fazer tanto quanto pudesse para ajudar a resolver os problemas de sociedade (pobreza, discriminação, poluição, etc).	15	10	10	00	00
B59	Ficar por muito tempo com uma companhia normalmente é o melhor modo para crescer profissionalmente.	00	10	05	20	00
B60	Não deveriam ser quebradas as regras da companhia - até mesmo quando o empregado pensa estar preservando os interesses da companhia.	00	15	10	10	00
B61	A maioria dos empregados prefere evitar responsabilidade, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo.	05	20	00	05	05

**Quadro 4: Aspectos gerais da atividade institucional**

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se os resultados encontrados no Quadro 4, pode-se verificar que as pessoas discordam que a corporação é a responsável pelo bem-estar de seus empregados, ao passo que, concordam que o interesse em se fazer as coisas na instituição independe do salário que recebem. Os entrevistados permeiam o equilíbrio quando o assunto é competição. Alguns acreditam que ela prejudique e outros, na mesma proporção, acreditam que ela não prejudica o bom andamento dos trabalhos.

Relativamente a sua relação com os gerentes, os respondentes acreditam que este não perde o respeito de seus subordinados quando os pedem conselhos para a tomada de decisão. Esta evidência denota certa tendência dos entrevistados a preferir um gerente mais democrático. Assim, pode-se verificar que os respondentes procuram um ambiente mais seguro para o trabalho, desejando fazer parte das decisões e ter o total controle sobre o ambiente, ou seja, saber o que ocorre constantemente, reduzindo assim a incerteza em relação às perspectivas futuras.

Quando a pergunta remete a responsabilidade social da instituição, os entrevistados indicam que ela é sim responsável e parte integrante das soluções aos problemas sociais comuns ao ambiente ao qual está inserida. Neste contexto, considerando os resultados gerais observados no Quadro 4, pode-se destacar que a maioria dos respondentes deseja segurança e estabilidade acima de outros benefícios que o trabalho pode oferecer, como por exemplo, crescimento profissional.

A última etapa da pesquisa propõe uma avaliação geral aos entrevistados, em relação ao seu ambiente organizacional. Os Quadros 5 (importância) e 6 (convicções) apresentam os resultados desta análise.

Importância geral de fatores que influenciam o ambiente institucional:		De extrema importância para mim	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muita pequena ou nenhuma importância
C1	Ter a segurança que você não será transferido a um trabalho menos desejável?	05	15	15	00	00
C2	Trabalhar em um departamento que trabalha eficazmente?	10	15	10	00	00
C3	Ter um trabalho que lhe permita fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia?	15	15	05	00	00
C4	Trabalhar em uma companhia que é considerada próspera em seu país?	05	10	05	10	05
C5	Trabalhar em uma companhia que está na vanguarda da tecnologia moderna?	00	05	10	20	00

C6	Trabalhar em uma atmosfera naturalmente amigável?	15	20	00	00	00
C7	Manter-se atualizado com os desenvolvimentos técnicos relativos a seu trabalho?	15	20	00	00	00
C8	Ter um trabalho com acesso cotidiano a aprendizagem?	15	15	05	00	00

**Quadro 5: Grau de importância geral**

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, o que se pode observar a partir dos resultados encontrados no Quadro 5 é que os entrevistados consideram de grande importância os itens como segurança de não ser transferido a alguma atividade indesejável, trabalhar em equipes eficazes, contribuir realmente para o crescimento da instituição, trabalhar em uma instituição próspera e amigável e com acesso cotidiano a aprendizagem. Neste caso, por trata-se de uma instituição de ensino, torna-se necessário que o docente mantenha-se constantemente atualizado, razão pela qual se percebeu um maior desejo para que a instituição invista em capacitação.

Ao contrário do que se esperava, observa-se que vários entrevistados julgam de pouca importância o fato de estarem trabalhando em uma instituição vanguardista em tecnologia.

Convicções dos docentes em relação ao ambiente institucional:		Concordo fortemente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo fortemente
C9	Um bom gerente dá a seus empregados instruções detalhadas e completas sobre o modo como eles devem fazer seus trabalhos.	20	15	00	00	00
C10	A maioria das companhias tem um interesse verdadeiro no bem-estar de seus empregados.	00	05	05	25	00
C11	Em geral, os melhores gerentes de uma companhia são os que estão nela há mais tempo.	00	10	00	20	05
C12	Há poucas qualidades em um homem mais admirável que sua dedicação e lealdade para sua companhia.	00	05	10	20	00
C13	A maioria dos empregados tem uma antipatia inerente ao trabalho e o evitarão se puderem.	00	00	05	30	00
C14	A maioria dos empregados quer fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia.	00	20	05	10	00
C15	Para entrar em uma instituição de ponta, conhecer pessoas influentes é normalmente mais importante que habilidade.	00	10	10	15	00
C16	Em geral, companhias mudam suas políticas muito frequentemente.	00	00	15	20	00
C17	Uma grande corporação geralmente é um lugar mais desejável para se trabalhar que uma companhia pequena.	00	15	05	15	00
C18	Até mesmo se um empregado julgar que merece um aumento de salário, ele não deve pedir isto para seu gerente.	00	00	00	35	00
C19	A vida privada de alguns empregados é corretamente uma questão de preocupação direta da companhia onde ele trabalha.	00	20	10	05	00

**Quadro 6: Convicções gerais da amostra**

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às convicções gerais dos participantes da pesquisa, observa-se, no Quadro 6, uma tendência dos entrevistados ao comprometimento com suas gerências e com seus superiores. Os destaques neste campo dizem respeito à discordância dos entrevistados com relação ao verdadeiro interesse da empresa ao bem-estar de seus empregados. Outro destaque é que todos os entrevistados julgam não ser pertinente solicitar um aumento a seus superiores, mesmo que ache isso justo.

Os resultados encontrados mostram que as características do individualismo se fazem mais presentes nos respondentes da pesquisa. Entretanto, estas características são influenciadas diretamente pelas condições de trabalho relacionadas à estabilidade, segurança, remuneração e oportunidade de crescimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do estudo foi proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional em uma IES privada, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional estabelecida por Hofstede (1991). A pesquisa realizada teve cunho exploratório com abordagem predominantemente qualitativa, na forma de um estudo de caso que se utiliza do questionário desenvolvido por Hofstede (1991), como instrumento de pesquisa. Participaram da pesquisa 35 docentes vinculados ao curso de graduação em Ciências Contábeis da instituição pesquisada.

Inicialmente procurou-se estabelecer o perfil dos docentes participantes da pesquisa. De maneira geral, observou-se uma predominância de docentes do gênero masculino (20). Em relação ao tempo de trabalho dos docentes na IES, identificou-se que a maioria destes atua a mais de três anos na instituição (54,29%). Foram encontrados alocados neste curso, docentes de nove áreas do conhecimento: Ciências Contábeis (12), Administração (04), Ciências Sociais (01), Direito (4), Economia (04), Engenharia da Produção (01), Letras (02), Matemática (05) e Psicologia (02). Apenas um docente possui o título de doutor, vinte e cinco são mestres e nove especialistas. Destes, verificou-se que quatorze possui regime de trabalho em tempo integral (40%), doze em regime parcial (34,29%) e nove em regime horista (25,71%).

A seguir, inferiu-se sobre a cultura organizacional da unidade objeto de estudo. Os resultados encontrados apontam para uma cultura organizacional fortemente individualista. A organização utiliza sistemas de controle explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento e prevenir desvios das normas organizacionais. Através da análise, percebeu-se que as pessoas prezam por seguir normas impostas pelos estatutos da instituição, por receio de serem punidas caso descumpram essas normas.

Quando se tratou de questões relacionadas à distância do poder, percebeu-se que na instituição pesquisada, os indivíduos estão conscientes da estrutura hierárquica que os distancia do poder. Na avaliação da pesquisa observou-se que a instituição apresenta uma estrutura hierarquizada que os respondentes conhecem e entendem como uma barreira a sua aproximação com os níveis mais altos da instituição.

As organizações com alta aversão a incerteza caracterizam-se por ter uma direção que evita decisões perigosas, devido ao medo as variáveis incontroláveis e aos elementos aleatórios. Observou-se ainda na pesquisa que todos os respondentes possuem certa aversão a incertezas e preferem um ambiente de trabalho sem risco, mesmo que isso importe em menores salários e outras desvantagens. A busca pela estabilidade ficou clara neste estudo.

Quanto à masculinidade ou feminilidade, observa-se que a instituição tem traços que tendem a primeira característica. Entre os indivíduos pesquisados, observou-se que aspectos do trabalho como o relacionamento, as ganâncias, os desafios e as oportunidades de ascensão, e da pouca importância relativa da cooperação, da segurança e do empenho e relações com os gerentes, foram considerados irrelevantes no contexto organizacional.

Neste contexto, apesar de as características do individualismo se fazem mais presentes nos respondentes da pesquisa, pode-se concluir que estas são influenciadas diretamente pelas condições de trabalho relacionadas à estabilidade, segurança, remuneração e oportunidade de crescimento. Como recomendação a estudos futuros, sugerem-se novos experimentos semelhantes em outras IES com docentes do mesmo curso, objetivando estabelecer um grau

de comparabilidade entre tais organizações. Da mesma forma, o aprofundamento da pesquisa nas demais unidades da IES, pode proporcionar uma visão macro da cultura organizacional da instituição e sua influência sobre os docentes.

## REFERÊNCIAS

BENEDICTO, G. C.; PADOVEZE, C. L. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, Edição 44, v. 11, n. 2, p. 01-24, mar./abr., 2005.

BERNARDES, J. F.; TAVARES FILHO, J. P. Os desafios da universidade como organização. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, V, 2005, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata: V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2005.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, p. 26-34, mar./abr., 1993.

FLEURY, M. T. L. *et al.* **Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFSTEDE G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. São Paulo: Edições Sílabo, 1991.

HOFSTEDE G. Cultural constraints in management theories. **The Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, 1993.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

PIRES J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, p. 81-106, Jan./Fev., 2006.

RIZZATTI, G., RIZZATTI, G. Jr.; SARTOR, V. V. B. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, IV, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

RUPPEL, D. A influência da cultura organizacional no processo de administração estratégica de instituições de ensino superior sob a perspectiva de seus gestores estratégicos. 2005. **Dissertação** (Mestrado em Tecnologia). Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET-PR, Curitiba, 2005.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3 ed .Rio de Janeiro: Pretice Hall, 1982.

STONER, A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TORRES, L. L. Cultura organizacional escolar: apogeu investigativo no quadro de emergência das políticas neoliberais. **Educação Social**, Campinas, v. 28, n. 98, p. 151-179, jan./abr., 2007.

WEFFORT, E. F. J. **O Brasil e a harmonização contábil internacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

VAHL, T. R. O papel da avaliação na gestão universitária. **Revista FIVA**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 1-15, jul./dez., 1992.

# ReAT - FAT/UFPel

## ANEXO

Instrumento original de pesquisa desenvolvido por Hofstede (1991). As questões específicas relacionadas às organizações industriais foram adaptadas para o contexto de uma instituição de ensino superior.

### QUESTIONÁRIO “A”

A1. Você é:

1. Homem casado
2. Homem solteiro
3. Mulher casada
4. Mulher solteira

A2. Quanto tempo você está empregado nesta empresa?

1. Menos de um ano
2. Um ano ou mais, mas menos de três anos
3. Três anos ou mais, mas menos de sete anos
4. Sete anos ou mais, mas menos de quinze anos
5. Quinze anos ou mais

A5 – A18 Sobre suas metas (objetivos)

As pessoas diferem no que é importante a elas no trabalho. Nesta seção, nós listamos vários fatores que as pessoas poderiam querer em seu trabalho. Nós estamos lhe pedindo que indique qual a importância de cada um destes para você.

Completando a seção seguinte, tente pensar nos fatores que seriam importantes a você em um trabalho ideal; desconsidere até que ponto eles são contidos em seu trabalho presente.

NOTA: Embora você possa considerar muitos fatores listados importante, use somente a avaliação "de importância extrema" para esses itens, que são de extrema importância para você.

Com respeito a cada item, você estará respondendo a pergunta geral: "COMO ISTO É IMPORTANTE PARA VOCÊ?" (escolha uma resposta em cada linha).

Como isto é importante para você?

		De extrema importância	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância
A5	Ter um trabalho desafiador a fazer, um trabalho que permita um senso de realização pessoal?	1	2	3	4	5
A6	Viver em uma área desejável para você e sua família?	1	2	3	4	5
A7	Ter oportunidade de altos salários?	1	2	3	4	5
A8	Trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras?	1	2	3	4	5
A9	Ter oportunidades de treinamento (aprimorar suas	1	2	3	4	5

	habilidades ou aprender habilidades novas)?					
A10	Ter bons benefícios extras?	1	2	3	4	5
A11	Adquirir reconhecimento que você merece quando faz um bom trabalho?	1	2	3	4	5
A12	Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminando, espaço de trabalho adequado, etc)?	1	2	3	4	5
A13	Ter considerável liberdade para adotar sua própria aproximação ao trabalho?	1	2	3	4	5
A14	Ter a segurança em poder trabalhar para sua companhia, contanto que você queira?	1	2	3	4	5
A15	Ter oportunidade de trabalhar e avançar para níveis mais altos?	1	2	3	4	5
A16	Ter uma boa relação funcional com seu gerente?	1	2	3	4	5
A17	Usar completamente suas habilidades no trabalho?	1	2	3	4	5
A18	Ter um trabalho que lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?	1	2	3	4	5

A19 – A32 Sobre a satisfação de seus objetivos:

Nas perguntas anteriores, nós lhe perguntamos o que você quer de um trabalho. Agora avalie a sua satisfação momentânea comparando ao que você quer:

		Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
A19	Você faz do trabalho um desafio - até que ponto você pode obter um senso pessoal de realização nisto?	1	2	3	4	5
A20	Você vive em uma área desejável para você e sua família?	1	2	3	4	5
A21	Qual sua oportunidade para salários altos nesta companhia?	1	2	3	4	5
A22	Até que ponto as pessoas as quais você trabalha cooperam umas com as outras?	1	2	3	4	5
A23	Suas oportunidades de treinamento (aprimorar suas habilidades ou aprender habilidades novas)?	1	2	3	4	5
A24	Seus benefícios extras?	1	2	3	4	5
A25	Você é reconhecido quando você faz um bom trabalho?	1	2	3	4	5
A26	Suas condições de trabalho físicas (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, etc)?	1	2	3	4	5
A27	Você tem liberdade em adotar sua própria aproximação ao trabalho?	1	2	3	4	5
A28	A segurança em poder trabalhar para esta companhia enquanto queira?	1	2	3	4	5
A29	Sua oportunidade para trabalhar e avançar para níveis mais altos?	1	2	3	4	5
A30	Sua relação funcional com seu gerente imediato?	1	2	3	4	5

A31	Usa suas habilidades no trabalho?	1	2	3	4	5
A32	Até que ponto seu trabalho lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?	1	2	3	4	5

A37. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso no trabalho?

1. Eu sempre me sinto deste modo
2. Normalmente;
3. Às vezes;
4. Raramente;
5. Eu nunca me sinto deste modo.

A43. Quanto tempo você acredita que continuará como funcionário desta companhia?

1. Dois anos no máximo;
2. De dois a cinco anos;
3. Mais de 5 anos (mas provavelmente sairei antes da aposentadoria);
4. Até que eu me aposente.

A48. Se um empregado leva uma reclamação a alta administração, você pensa que ele sofreria mais tarde por fazer isto (como solicitar um aumento de salário, ou reclamando dos empregos menos desejáveis no departamento, etc)?

1. Sim, o empregado definitivamente sofreria mais tarde por levar uma reclamação a alta administração;
2. Sim, provavelmente;
3. Não, provavelmente não;
4. Não, o empregado definitivamente não sofreria mais tarde por levar uma reclamação a alta administração.

A52. Com que frequência você diria que seu gerente imediato está preocupado em lhe ajudar a seguir à frente?

1. Sempre;
2. Normalmente;
3. Às vezes;
4. Raramente;
5. Nunca.

As descrições abaixo são aplicadas a quatro tipos diferentes de gerentes. Primeiro, por favor leia do princípio ao fim estas descrições:

Gerente 1: Normalmente toma suas decisões prontamente e as comunica para seus subordinados de forma clara e firme. Espera que eles acatem suas decisões lealmente sem criar dificuldades.

Gerente 2: Normalmente toma suas decisões prontamente, mas, antes de prosseguir, tenta explicar-lhes completamente para seus subordinados. Dá as razões para a tomada de decisões e responde qualquer dúvida que eles podem ter.

Gerente 3: Normalmente consulta seus subordinados antes de tomar suas decisões. Escuta seus conselhos, considera-os, e anuncia a eles suas decisões. Começam trabalhar para implementar isto lealmente e se está ou não conforme o conselho que eles deram.

Gerente 4: Normalmente convoca uma reunião com seus subordinados quando há uma importante decisão a ser tomada. Expõe o problema antes ao grupo e convida para a discussão. Aceita o ponto de vista da maioria nas decisões.

Gerente 5: Normalmente convoca uma reunião com seus subordinados quando há uma importante decisão a ser tomada. Expõe o problema antes ao grupo e tenta obter um consenso. Se ele obtiver consenso ela aceita suas decisões. Se os consensos forem impossíveis, ele normalmente toma sua decisão.

A54. Agora, com base nos tipos de gerentes anteriores, por favor marque a pessoa que preferiria trabalhar:

1. Gerente 1;
2. Gerente 2;
3. Gerente 3;
4. Gerente 4.

A55. E, qual dos quatro tipos de gerentes anteriores seu próprio gerente corresponde?

1. Gerente 1;
2. Gerente 2;
3. Gerente 3;
4. Gerente 4;
5. Ele não corresponde a qualquer um dos tipos anteriores.

A56 . Quantos anos completos de formação escolar ele possui?

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1. 10 anos ou menos | 6. 15 anos         |
| 2. 11 anos          | 7. 16 anos         |
| 3. 12 anos          | 8. 17 anos         |
| 4. 13 anos          | 9. mais de 17 anos |
| 5. 14 anos          |                    |

A57. Quantos anos você tem?

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1. menos de 20 | 5. 35-39       |
| 2. 20-24       | 6. 40-49       |
| 3. 25-29       | 7. 50-59       |
| 4. 30-34       | 8. 60 ou acima |

A58. Considerando tudo, como você classifica sua satisfação global nesta companhia na atualidade:

1. Estou completamente satisfeito;
2. Muito satisfeito;
3. Satisfeito;
4. Nem satisfeito nem insatisfeito;
5. Muito insatisfeito;
6. Estou completamente insatisfeito.

## QUESTIONÁRIO “B”

B9. Se você tivesse que escolher uma promoção para uma posição administrativa ou especialista e para este trabalho o mesmo nível de salário, qual atrairia mais você? (você já pode ter sido promovido para outra direção, mas que você poderia assumir novamente).

1. Teria a forte preferência em ser um especialista;
2. Teria alguma preferência em ser um especialista;
3. Não faço nenhuma diferença;

4. Teria a forte preferência em ser um gerente;
5. Teria alguma preferência em ser um gerente.

B24. Ao todo, qual seu sentimento pessoal trabalhando para uma companhia com controle estrangeiro principalmente?

1. Ao todo, preferem desse modo;
2. Não faz nenhuma diferença de uma forma ou outra para mim;
3. Preferia que não fosse desse modo.

B25. Suponha que você deixe esta companhia, você pensa que seria capaz de entrar em outro emprego em sua linha de trabalho e ter a mesma renda?

1. Sim, definitivamente;
2. Sim, provavelmente;
3. Não, provavelmente não;
4. Não, definitivamente não.

B39. Com que frequência você diria ao seu gerente imediato os procedimentos que são rigidamente seguidos:

1. Sempre;
2. Normalmente;
3. Alguma vez;
4. Raramente;
5. Nunca.

B44. Como você se sentiria ou pensaria sobre trabalhar para um gerente que é de um país diferente do seu?

1. Em geral, eu preferiria trabalhar para um gerente de minha própria nacionalidade;
2. A nacionalidade é indiferente para mim;
3. Em geral, eu preferiria trabalhar para um gerente de nacionalidade diferente.

Com sua experiência, com que frequência acontecem os seguintes problemas?

		Muito frequentemente	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Muito raramente
B46	Empregados que são amedrontados por expressar discordância com seus gerentes.	1	2	3	4	5
B47	Situações em que seus deveres e responsabilidades estão obscuros.	1	2	3	4	5
B49	Pessoas envolvem-se em detalhes de seu trabalho que deveriam ser deixados a você.	1	2	3	4	5
B51	Alguns empregados olham os outros de cima para baixo.	1	2	3	4	5

B52 – B61 Sobre convicções gerais.

Nossa companhia tem empregados em muitos países e nós estamos interessados se as opiniões pessoais desses empregados diferem de país para país. Listado abaixo estão várias

declarações, não sobre a companhia como tal, mas sobre assuntos gerais da indústria. Por favor, indique até que ponto você pessoalmente concorda ou discorda com cada uma destas declarações (marcar um em cada linha).

Lembre-se: nós queremos sua própria opinião (embora as situações possam ser diferentes em sua companhia).

		Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
B52	Uma corporação deveria ser a responsável principal pela saúde e bem-estar de seus empregados e de suas famílias.	1	2	3	4	5
B53	O interesse em se fazer as coisas é o mesmo, não importa se a pessoa recebe altos salários.	1	2	3	4	5
B54	Competição entre empregados normalmente prejudica mais que contribui.	1	2	3	4	5
B55	Os empregados perdem respeito por um gerente que lhes pede um conselho antes de tomar uma decisão definitiva.	1	2	3	4	5
B56	Empregados da indústria deveriam participar mais nas decisões tomadas pela administração.	1	2	3	4	5
B57	Decisões tomadas por indivíduos normalmente são de maior qualidade que decisões formadas através de grupos.	1	2	3	4	5
B58	Uma corporação deveria fazer tanto quanto pudesse para ajudar a resolver os problemas de sociedade (pobreza, discriminação, poluição, etc).	1	2	3	4	5
B59	Ficar por muito tempo com uma companhia normalmente é o melhor modo para crescer profissionalmente.	1	2	3	4	5
B60	Não deveriam ser quebradas as regras da companhia - até mesmo quando o empregado pensa estar preservando os interesses da companhia.	1	2	3	4	5
B61	A maioria dos empregados da indústria prefere evitar responsabilidade, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo.	1	2	3	4	5

## QUESTIONÁRIO “C”

C1 – C8 Sobre suas metas:

Como isto é importante para você: (marcar uma opção em cada linha).

		De extrema importância para mim	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muita pouca ou nenhuma importância
C1	Ter a segurança que você não será transferido a um trabalho menos desejável?	1	2	3	4	5
C2	Trabalhar em um departamento que trabalha eficazmente?	1	2	3	4	5
C3	Ter um trabalho que lhe permita fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia?	1	2	3	4	5
C4	Trabalhar em uma companhia que é considerada próspera em seu país?	1	2	3	4	5
C5	Trabalhar em uma companhia que está na vanguarda da tecnologia moderna?	1	2	3	4	5
C6	Trabalhar em uma atmosfera naturalmente amigável?	1	2	3	4	5
C7	Manter-se atualizado com os desenvolvimentos técnicos relativos a seu trabalho?	1	2	3	4	5
C8	Ter um trabalho com acesso cotidiano a aprendizagem?	1	2	3	4	5

C9 – C19 Sobre suas convicções gerais: (marcar uma opção cada linha).

		Concordo fortemente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo fortemente
C9	Um bom gerente dá a seus empregados instruções detalhadas e completas sobre o modo como eles devem fazer seus trabalhos.	1	2	3	4	5
C10	A maioria das companhias tem um interesse verdadeiro no bem-estar de seus empregados.	1	2	3	4	5
C11	Em geral, os melhores gerentes de uma companhia são os que estão nela a mais tempo.	1	2	3	4	5
C12	Há poucas qualidades em um homem mais admirável que sua dedicação e lealdade para sua companhia.	1	2	3	4	5
C13	A maioria dos empregados tem uma antipatia inerente ao trabalho e o evitarão se puderem.	1	2	3	4	5
C14	A maioria dos empregados quer fazer uma real contribuição ao sucesso de sua companhia.	1	2	3	4	5
C15	Para entrar em uma indústria de ponta, conhecer pessoas influentes é normalmente mais importante que habilidade.	1	2	3	4	5

C16	Em geral, companhias mudam suas políticas muito frequentemente.	1	2	3	4	5
C17	Uma grande corporação geralmente é um lugar mais desejável para se trabalhar que uma companhia pequena.	1	2	3	4	5
C18	Até mesmo se um empregado julgar que merece um aumento de salário, ele não deve pedir isto para seu gerente.	1	2	3	4	5
C19	A vida privada de alguns empregados é corretamente uma questão de preocupação direta da companhia onde ele trabalha.	1	2	3	4	5

# ReAT - FAT/UFPel