

Cultura organizacional universitária: proposta de um instrumento de mensuração

Daiane Lindner Radons¹
Luciana Flores Battistella²
Márcia Zampieri Grohmann³

RESUMO: Modelos de cultura organizacional são, normalmente, desenvolvidos por autores internacionais e têm como foco organizações com fins lucrativos. Assim, este estudo procura validar um instrumento, desenvolvido por Hofstede *et al.* (1990), para a realidade de uma Instituição de Ensino Superior Federal (IESF). Para tanto, foi realizado um estudo quantitativo com 361 alunos da instituição. Os resultados demonstraram que, de todas as 76 variáveis existentes no modelo original, restaram apenas 32. Após a análise fatorial, restaram 13 variáveis, que foram agrupadas em cinco fatores: dois representando valores (condições de trabalho e autonomia) e outros três representando práticas (controle, desempenho dos funcionários e auxílio aos funcionários). O instrumento final para mensuração da cultura organizacional universitária apresentou confiabilidade e validade consistentes, pois o Alpha de Cronbach do instrumento foi 0,786; KMO com valor de 0,743 e variância explicada de 66,3%. Assim, conclui-se que este instrumento é uma alternativa viável para que se iniciem maiores estudos sobre o tema e se busquem novas formas de mensurar a cultura das instituições de ensino superior.

Palavras-chave: cultura organizacional; universidade; mensuração.

University organizational culture: proposal of a measurement instrument

ABSTRACT: Organizational culture models are usually developed by international authors and are focused in for-profit organizations. Thus, this study seeks to validate an instrument developed by Hofstede *et al.* (1990), for Federal Higher Education Institutions (FHES). So, was conducted a quantitative study with 361 students. The results showed that of all the 76 original model variables, only 32 remained. After Factorial Analysis, remaining 13 variables in five factors: two representing values (working conditions and autonomy) and three practices (control, employee performance and assistance to employees). This model showed consistent reliability and validity with a 0.786 Cronbach's Alpha, 0,743 KMO and 66.3% of variance explained. Thus, we conclude that this instrument is a viable alternative for people to start further studies on the topic and the search for new ways to measure the culture of higher education institutions in different contexts.

Keywords: organizational culture; university; measurement.

¹ Mestranda em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.
daialindner@yahoo.com.br

² Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Univesidade Federal de Santa Catarina. Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil. lutti@ufsm.br

³ Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Univesidade Federal de Santa Catarina. Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil. marciaz@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O tema cultura organizacional há muito tempo vem sendo discutido no âmbito organizacional e acadêmico. Nesse sentido, destacam-se os trabalhos que buscaram trabalhar com a cultura organizacional, relacionando-a com questões de nacionalidade dos entrevistados, como os estudos de Nelson e Gopalan (2003), Hilal (2006), Ferreira *et al.* (2002) ou com questões internas da organização como os trabalhos de Tamayo (1998); Tamayo e Gondim (1996); Avolio e Bass (1993); Beugelsdijk, *et al.* (2006) e Walsh (2004).

Um aspecto importante é a necessidade de adaptar os instrumentos de medida de cultura para a realidade brasileira. Sobre este foco citam-se como alguns dos estudos sobre cultura organizacional no Brasil: Ferreira, *et al.* (2002), Gomide Jr e Martins (1997), Tamayo e Gondim (1996), Ferreira e Sidl (2009). Flores-Pereira, Davel e Cavedon (2008) e Brito (2009). Além disso, ainda são incipientes os estudos que procuram identificar a cultura em instituições de ensino. Alguns dos estudos realizados no Brasil sobre este foco são os de Cavedon e Fachin (2000), Carrieri e Pimentel (2005), Silva (2000); Arnold e Davey (1999); Sa e Enders (2002) e, no exterior, os de Van der Westhuizen *et al.* (2008) e Bell e Kent (2010). Por fim, outro fator a ser considerado são as peculiaridades da cultura organizacional de instituições públicas, conforme apontam Pires e Macedo (2006) e Westbrook *et al.* (2009).

Ou seja, três aspectos tornam o tema deste estudo relevante: adaptação de modelos estrangeiros para a realidade nacional, necessidade de mensurar a cultura organizacional de instituições de ensino, e a carência de estudos com foco em cultura organizacional de instituições públicas. Além disso, a escolha pelo objeto de estudo ser uma IEFS deve-se a outros dois motivos: preocupação demonstrada pelo Ministério da Educação e Cultura com as avaliações institucionais; e as drásticas mudanças que este segmento vem atravessando nos últimos anos.

As instituições de ensino superior necessitam, cada vez mais, realizar avaliações institucionais, e um dos aspectos que precisam ser analisados é a forma como o seu público principal avalia seus serviços. Ou seja, é necessário compreender como os alunos percebem a imagem da instituição.

Assim, torna-se latente a realização de estudos para identificar qual a percepção de cultura que se tem sobre as IEFS. Porém, observa-se que, apesar de

ser um segmento bem peculiar, não há instrumentos feitos especificamente para cultura organizacional em instituições de ensino, e as mesmas acabam sendo tratadas como qualquer outra organização.

Frente a esta realidade, este trabalho procura identificar se: Os instrumentos utilizados para a identificação da cultura organizacional podem ser aplicados com alunos de Instituições de Ensino (Superior)?

Partindo-se do problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos: validar um instrumento de cultura organizacional para uma IESF e identificar os atributos mais importantes desse instrumento (fatores).

Para atender os objetivos propostos, este estudo utilizou o método quantitativo. O modelo teórico utilizado para a mensuração da cultura organizacional é o de Hofstede *et al.* (1990) e os sujeitos da pesquisa são acadêmicos de graduação da Universidade Federal.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Nas ciências administrativas o assunto cultura passou a ser foco de análise na década de 70, com os estudos pioneiros de Pettigrew (1979). O autor definiu cultura organizacional como “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (PETTIGREW, 1979, p.574).

Porém, existe ainda muita discussão a respeito de um conceito que defina, de forma geral, o que vem a ser a cultura organizacional (HOFESTEDE *et al.*, 1990). Para Wallach (1983), a cultura organizacional representa o entendimento que os funcionários compartilham, seus valores e as crenças que determinam como a empresa deve funcionar. Segundo Rodrigues (1991), a cultura é um produto do trabalho subjetivo dos indivíduos, ou seja, é um produto social.

Schein (1985, p.34) diz que a cultura organizacional é um: “modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Para Hofstede *et al.* (1990), apesar de não haver uma definição única, a maioria dos autores concorda que o constructo de cultura organizacional apresenta as seguintes características: é holístico, historicamente determinado, relacionado com conceitos antropológicos, socialmente construído e difícil de ser mudado.

Da mesma forma que não há consenso quanto à definição de cultura, também não existe consenso quanto aos aspectos que formam a cultura organizacional e quanto à metodologia mais adequada para ser utilizada em estudos sobre o tema (ALVESSON, 1993).

Normalmente, a cultura organizacional é formada pelos seguintes elementos: valores, crenças e pressupostos básicos, cerimônias e rituais, histórias e mitos, tabus, normas, comunicação, e símbolos (PIZZINATO, *et al.*, 2005). Ou, segundo Rodrigues (1991), por símbolos, rituais, relacionamentos, hábitos, valores, discursos, ideias e conhecimentos. Mas, diferentes autores desenvolveram teorias com a definição de tipologias para a cultura nas organizações e, desta forma, os elementos formadores da cultura variam bastante de autor para autor.

Um destes pesquisadores Handy (1994), para quem existem diversas culturas dentro de uma organização, e estas podem ser divididas em: a cultura do poder (encontrada com mais força em pequenas organizações, onde a tendência é concentrar as decisões importantes no chefe/proprietário da mesma); a cultura de papéis (característica de organizações burocráticas com ambientes previsíveis que oferece segurança aos empregados); a cultura da tarefa (orientada para o desenvolvimento de projetos, na qual o trabalho é o aspecto principal e deve ser executado a qualquer custo); a cultura da pessoa (onde os indivíduos aparecem como o ponto central).

Schein (1985) acredita que a cultura organizacional deve ser estudada através de três níveis de elementos: os artefatos (nível mais superficial da cultura, identificados pelos processos, produtos e estrutura organizacional), os valores espousados (são as estratégias, metas e filosofias organizacionais) e pressupostos básicos (crenças que passam a fazer parte da visão de mundo dos componentes da organização). Ampliando a visão de Schein, Rousseau (1990) incorpora os padrões de atividade (mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação) e as normas comportamentais (expectativas da organização de como os seus membros devem se comportar).

Deal e Kennedy (1988) trabalharam com uma tipologia para cultura organizacional. Estes definem cultura a partir de uma matriz onde um dos eixos é o grau de risco das atividades da empresa e o segundo eixo é a velocidade de *feedback* sobre os processos organizacionais. A metodologia adotada por Sethia e Von Glinow (1985) também pode ser identificada através de uma matriz com um dos eixos sendo a preocupação com as pessoas e o segundo eixo a preocupação com a *performance*. Uma cultura com esses dois níveis é chamada pelos autores de integrativa, apresentando altas recompensas financeiras a fim de reter pessoas com talento.

Quanto a estudos mais específicos sobre modelos quantitativos para mensuração da cultura organizacional, citam-se: Cooke e Rosseau (1988), Calori e Sarnin (1991) e Hofstede e Neuijen (1990).

O instrumento criado por Cooke e Rosseau (1988) consta de doze escalas, cada uma representando um tipo de cultura organizacional. Estas culturas organizacionais são agrupadas em três segmentos: cultura construtiva (envolvendo os tipos estilo humorístico, afiliativo, de realização e de autoexpressão), cultura passivo-defensiva (estilo convencional, aprovação, dependência e evitação) e cultura agressivo-defensiva (estilos de oposição, poder, competitivo e perfeccionista).

Calori e Sarnin (1991) criaram um questionário pautado nas práticas e valores, sendo que os valores estão presentes em doze dimensões e as práticas em dezessete dimensões. Os autores demonstram claramente que utilizaram o modelo de Hofstede *et al.* (1990) como base para a criação de seu modelo.

Por fim, apresenta-se o instrumento quantitativo para identificar a cultura organizacional proposto por Hofstede *et al.* (1990). Este modelo é apresentado com um pouco mais de detalhes, pois foi o escolhido para ser testado na pesquisa empírica para mensurar a cultura organizacional de IESF.

Hofstede *et al.* (1990) apresentaram a proposta de análise da cultura organizacional partindo de um método quantitativo de pesquisa. Este modelo de análise da cultura parte de dois construtos principais: valores e práticas. A pesquisa de Hofstede enfatiza principalmente a relação entre a cultura de um país e a cultura das organizações deste. A principal descoberta deste autor se concentra na questão dos valores pessoais variarem mais entre uma nação e outra do que entre empresas, enquanto as práticas organizacionais variam mais entre as empresas do

que entre as organizações (NELSON; GOLAPAN, 2003). Os resultados de sua pesquisa apontaram, também, diferenças no que se referem ao comportamento, quanto no que se referem às atitudes de funcionários de uma mesma empresa trabalhando em diferentes países, sendo que as diferenças se mostram consistentes ao longo do tempo (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

Para os autores, os elementos constituintes da cultura organizacional são: valores e práticas. Os valores nas organizações sustentam a cultura. São eles que dão base para a evolução das práticas organizacionais. Esses valores orientam o comportamento de gestores e empregados, e acabam por motivar a obtenção de metas e objetivos (HOFESTEDE *et al.*, 1990). Valores “determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais” (TAMAYO, 2005).

As práticas organizacionais, de acordo com Hofstede *et al.* (1990), englobam todas as atividades ali desenvolvidas, sejam estas vinculadas ao interesse da organização ou dos funcionários. Essas práticas tendem a estar fundamentadas nos ritos, rituais e cerimônias, bem como nas histórias, mitos e normas da organização. Ou seja, se fundem como a base da cultura organizacional (PIZZINATO *et al.*, 2005).

Partindo destes dois elementos, a cultura organizacional acaba por ser definida de forma completa. Apesar de avaliarem ‘partes’ diferentes do que constrói a cultura, ao final da análise, estes não podem ser separados, constituindo uma certa dependência do outro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva. De acordo com Hair *et al.* (2005, p. 86), “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Neste caso, a pesquisa descritiva foi utilizada por já haver um determinado grau de conhecimento acerca do assunto, visto que o instrumento de coleta de dados já estava pronto.

A amostra foi do tipo não-probabilística, calculada com base no número de alunos de dois centros de ensino da Universidade Federal. Com um erro amostral de 5% e grau de confiança de 95% a amostra foi calculada em 360 alunos e o total de respondentes deste estudo foi de 361.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. O mesmo foi dividido em duas partes. A primeira buscando identificar as características da amostra, ou seja, as variáveis demográficas e socioeconômicas. Num segundo momento, trabalhou-se com o modelo de Hofstede e Neuijen (1990) que identificou 76 atributos para a mensuração da cultura organizacional, os quais estão divididos em 36 que avaliam percepção de valores organizacionais e 40 que avaliam práticas organizacionais.

As variáveis demográficas foram selecionadas tendo como base estudos anteriores que comprovaram que as mesmas podem afetar a percepção da cultura organizacional (NELSON; GOPALAN, 2003; HILAL, 2006; AVALIO; BASS, 1993; BEUGELSDIJK, *et al.*, 2006; WALSH, 2004). Tais variáveis são: sexo, idade, escolaridade dos pais, origem e religião.

Num segundo momento do questionário, através de frases afirmativas, buscou-se identificar a importância de cada um dos atributos do modelo de Hofstede *et al.* (1990) na cultura organizacional da Universidade Federal. Os respondentes utilizaram uma escala do tipo Likert, que variava de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados da seguinte forma: a caracterização da amostra englobou análises de frequência; foi realizado o cálculo da Alfa de Cronbach para identificar a confiabilidade do instrumento de pesquisa; análise fatorial para identificar as variáveis mais importantes e construir o instrumento final de mensuração da cultura organizacional universitária.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados inicia com uma breve caracterização da amostra. A maioria dos respondentes é do sexo masculino, com um percentual de 55,8%. Em relação à idade, a maioria dos respondentes encontra-se na faixa de 21 a 24 anos, com percentual de 47,7%. Posteriormente, os alunos com 17 a 20 anos formam um percentual de 35,9%. A faixa etária de 25 a 30 anos apresentou percentual de 11,9%, e a de mais de 30 anos, percentual de 4,5%. A moda da idade é de 20 anos, com 66 entrevistados.

Quanto ao semestre dos respondentes, os alunos dos dois primeiros semestres representam 19,6% do total; posteriormente têm-se os alunos do terceiro e quarto semestres com 21%; quinto e sexto semestres, que é o maior grupo, com

27,8%; sétimo e oitavo semestres, o menor grupo, com 14,8%, e mais de oito semestres com 16,8%. E, no que tange ao curso de graduação realizado, os estudantes estão assim classificados: zootecnia – 8,3%; agronomia – 21,3%; engenharia florestal – 14,1%; veterinária – 6,6%; jornalismo e publicidade – 11,4%; administração de empresas – 12,7%; ciências contábeis – 12,7%, e direito – 12,7%.

Com o intuito de garantir a validade interna do instrumento de pesquisa, calculou-se a confiabilidade da escala, ou seja, a ausência de erros de mensuração. A confiabilidade da escala está ligada, de acordo com Hair *et al.* (2000), diretamente ao grau em que uma determinada medida está livre de erros aleatórios; podendo ser verificada por meio da determinação do coeficiente Alfa de Cronbach, sendo desejáveis valores acima de 0,60, em uma escala cujo mínimo é 0 e o máximo 1.

Como o instrumento utilizado é dividido em duas partes: valores e práticas, sua validação também seguiu esta divisão. Num primeiro momento são expostos os dados referentes às variáveis sobre valores e, posteriormente, sobre práticas.

O valor do Alfa de Cronbach para o instrumento de valores com 36 variáveis foi de 0,5409. Porém, a literatura (HAIR *et al.*, 2000) recomenda que se devam extrair as variáveis que tornaram este índice mais elevado (Alfa, se o item for deletado). Procedendo-se desta forma, foram extraídas as seguintes variáveis referentes aos valores que constavam no modelo utilizado: Trabalho desagradável (V1), Novidade e Inovação (V2), Importância dos benefícios (V3), Determina autoridades (V4), Sacrifício da família (V5), Remuneração (V7), Apoio aos menos favorecidos (V8), Interesses próprios (V9), Estabilidade (V10), Falta de sucesso (V11), Local moradia (V16), Discordância do superior (V17), Falta de confiança (V18), Questionamento (V19), Prioridade trabalho (V20), Competição (V21), Desafio (V26), Prestígio (V27), Bom relacionamento (V29), Conflitos (V30), Incentivo pais (V33), Comprometimento (V36).

Assim, 14 variáveis permaneceram no modelo após sua validação. Ou seja, das 36 variáveis que constavam no instrumento original de Hofstede *et al.* (1990), apenas 39% delas foram mantidas. Com estes resultados, o Alfa de Cronbach para o modelo foi de 0,7862, considerado como bom, pois a literatura aceita valores acima de 0,60.

Quanto às variáveis referentes às práticas organizacionais, foram retiradas do modelo: Informal (P6), Administração coerente (P9), Erros (P11), Individualismo (P15), Resultado (P16), Centralização (P17), Papéis fixos (P18), Mudança (P19),

Aprendizagem na prática (P20), Laços com a comunidade (P21), Impessoalidade (P22), Competição (P24), Adaptação (P26), Desvalorização (P27), Mínimos detalhes (P28), Estrutura (P29), Distância (P30), Tempo de adaptação (P31), Formal (P36), Contribuição (P37), Desenvolvimento trabalho (P39) e História (P40).

Assim, de um total de 40 variáveis, o modelo final passou para somente 18 variáveis. E, após a extração das variáveis, o instrumento utilizado neste estudo obteve um Alfa de Cronbach 0,8644, o que é um valor relativamente alto e considerado, pela literatura, como bom. Dessa forma, a validação do modelo manteve 45% das variáveis referentes às práticas organizacionais.

É interessante observar que, de todas as 76 variáveis existentes no modelo de Hofstede e Neuijen (1990) para a mensuração da cultura organizacional, restaram apenas 32, o que identifica que 58% das variáveis do modelo original foram excluídas após a validação do mesmo.

Em uma segunda etapa de análise dos dados, realizou-se a análise fatorial com as 14 variáveis restantes sobre valores e com as 18 variáveis sobre práticas. A Análise fatorial, segundo Hair *et al.* (2005), é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de itens ou fatores.

Deve ser utilizada a aplicação da rotação, nos fatores, para facilitar o entendimento dos mesmos. No presente trabalho, utilizou-se a rotação varimax, com o intuito de maximar o peso de cada variável dentro de cada fator, e como critério de extração foi definido autovalor maior que um. Salienta-se que foi utilizado o critério de exclusão de variáveis com comunalidades inferiores a 0,50 e, desta forma, mais 19 variáveis foram retiradas do modelo.

A mensuração da adequação da aplicação da análise fatorial para um determinado conjunto de dados se dá através de dois testes: esfericidade de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O primeiro teste visa identificar se a correlação entre as variáveis é significativa, a ponto de apenas alguns fatores poderem representar grande parte da variabilidade dos dados. Caso esse nível de significância seja próximo de zero, então a aplicação da análise fatorial é adequada. Para o estudo em questão, esse teste de esfericidade de Bartlett forneceu os valores 400,374 e 465,362, ambos com significância de 0,000. Conclui-se então, que a aplicação da análise fatorial é adequada e que poucos fatores poderão explicar grande proporção da variabilidade dos dados. O segundo teste (KMO) busca identificar se a correlação

entre cada par de variáveis pode ser explicada pelas outras variáveis que formam o constructo. Valores iguais ou menores do que 0,5 indicam que a análise fatorial é insatisfatória. Neste estudo, o valor do KMO para a fatorial dos valores foi de 0,746 e para a fatorial de práticas foi de 0,730 que, segundo Pestana e Gageiro (2000), é considerado bom. O instrumento, como um todo, apresentou um KMO de 0,743, ou seja, bem acima dos 0,60 considerados como limite de aceitabilidade.

Para saber se o modelo resultante da fatorial representa bem os dados, deve ser utilizada a extração dos fatores mais significativos. No presente estudo utilizou-se o critério de porcentagem da variância, ou seja, o número de fatores extraído é determinado de maneira que a porcentagem cumulativa da variância extraída pelos fatores atinja um nível satisfatório (AAKER *et al.*, 2001). Segundo Pestana e Gageiro (2000), este nível satisfatório está em torno de 60% da variância total explicada. Observa-se que, utilizando esse critério, faz-se necessária a inclusão de dois fatores referentes aos valores, explicando 62,31% da variância e três fatores para as práticas, perfazendo um total de 70,57% da variância total.

A estrutura fatorial final dos valores encontra-se na Tabela 1. Conforme pode ser observado, foram criados dois fatores principais. O Fator 1 engloba quatro variáveis (V12, V13, V22 e V25) e foi chamado de Condições de Trabalho. Tal fator explica 37,19% da variância total e suas cargas fatoriais vão de 0,673 a 0,770. Além disto, o cálculo do Alfa para este fator foi de 0,7409 e, conforme a literatura, valores acima de 0,70 são considerados bons.

O segundo fator, formado pelas variáveis relacionadas a valores organizacionais, foi chamado de Trabalho em Grupo e é composto por duas variáveis (V28 e V31). As comunalidades destas variáveis foram bem superiores às do fator anterior, porém o Fator 2 explica 25,11% da variância total encontrada. Quanto às cargas fatoriais, neste fator elas também foram superiores às do anterior, sendo de 0,873 para a V28 e 0,781 para a V31, valores estes bem superiores aos 0,50 recomendados pelos autores. Por fim, o Alfa deste fator não obteve um resultado muito bom, pois o mesmo foi de 0,5491, porém em ciências sociais valores acima de 0,50 podem ser considerados como suficientes (Pestana e Gageiro, 2000).

Tabela 1 - Estrutura Fatorial dos Valores Organizacionais em Universidades

<i>Item</i>	<i>Descrição da variável</i>	<i>Carga</i>	<i>Com.</i>
	FATOR 1 – Condições de Trabalho (37,19% da variância explicada)		
V12	Oportunidades de crescimento profissional não são importantes	0,770	0,595
V13	Oportunidades de treinamento não são importantes para o desenvolvimento dos funcionários	0,764	0,588
V22	Boas condições físicas de trabalho não são importantes	0,744	0,561
V25	Um chefe participativo não é importante para a organização	0,673	0,574
	FATOR 2 – Trabalho em grupo (25,11% da variância explicada)		
V28	Tomar decisões sozinho é melhor que trabalhar em grupo	0,873	0,762
V31	Os chefes devem trabalhar sozinhos e não depender dos funcionários	0,781	0,658

A estrutura final da fatorial sobre práticas é demonstrada na Tabela 2. Conforme a Tabela 5, o Fator 1 – chamado de controle -, composto por três variáveis (P32, P34 e P33), explica 28,19% de toda a variância encontrada, ou seja, é o que mais contribui para explicar o modelo teórico. O Alfa de Cronbach para este fator foi de 0,7210, valor considerado como bom. Neste fator ficaram as variáveis sobre controle de custos (P32), cordialidade (P34) e pontualidade (P33). As cargas fatoriais destas variáveis tiveram uma variação pequena, sendo que a menor foi de 0,764 (P33) e a maior de 0,806 (P32). Valores bem acima dos 0,50 recomendados com valor desejável.

Tabela 2 - Estrutura Fatorial das Práticas Organizacionais em Universidades

<i>Item</i>	<i>Descrição da variável</i>	<i>Carga</i>	<i>Com.</i>
	FATOR 1 – Controle (28,19% da variância explicada)		
P32	Todos têm consciência de controle de custos	0,806	0,650
P34	As pessoas são bem recebidas em todos os setores	0,786	0,654
P33	Pontualidade é respeitada na organização	0,764	0,679
	FATOR 2 – Desempenho funcionários (21,43% da variância explicada)		
P1	Os funcionários sabem que desempenham um bom trabalho	0,872	0,785
P2	Os funcionários são rápidos para desenvolver seu trabalho	0,790	0,726
	FATOR 3 – Auxílio aos funcionários (20,95% da variância explicada)		
P14	Os chefes tendem a ajudar os bons funcionários	0,843	0,723
P13	Existe espaço para novos funcionários na organização	0,833	0,723

O segundo fator foi denominado de Desempenho dos funcionários e englobou duas variáveis: bom desempenho (P1) e Agilidade (P2). De todas as variáveis do modelo a P1 foi a que obteve maior carga fatorial com 0,872 e a P2, 0,790. O Fator 2 contribui com 21,43% da explicação da variância dos dados e seu Alfa de Cronbach foi de 0,6567, considerado como satisfatório.

O Fator que menos explica a variância obtida pelo modelo é o 3, chamado de Auxílio aos Funcionários, que envolve auxílio (P14) e novos funcionários (P13), explicando 20,95% da variância, o que, mesmo assim, é um valor muito bom.

Apesar disto, destaca-se que as cargas fatoriais das variáveis variam em torno de 0,840. Ainda sobre este fator, o alfa encontrado foi de 0,6111, considerado como satisfatório pela literatura, pois valor acima de 0,60 são satisfatórios (Hair *et al.*, 2000). Se considerarmos o instrumento de uma forma única, ou seja, composto por 5 fatores, observa-se que a variância total extraída é de 66,7%, índice muito bom e que demonstra que os cinco fatores (compostos por 13 item) explicam mais de 65% da variabilidade encontrada nas respostas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo comprovou a necessidade de adaptação dos instrumentos de medida desenvolvidos para outras realidades (FERREIRA *et al.*, 2002; GOMIDE; MARTINS, 1997; TAMOYO; GONDIM, 1996). Pois, das 36 variáveis propostas por Hofstede *et al.* (1990) para a mensuração de valores, restaram apenas 14. E, dentre as 49 variáveis para práticas organizacionais, restaram 18. Após a extração das variáveis, o modelo obteve bons valores para o Alfa de Cronbach (0,7862 e 0,8644, respectivamente). Em suma, das 76 variáveis utilizadas, foram mantidas 42%, fato que demonstra que o instrumento utilizado não estava perfeitamente adequado para a mensuração da cultura organizacional de uma IESF.

Dessa forma, respondendo o problema de pesquisa, que era: “Os instrumentos utilizados para a identificação da cultura organizacional podem ser aplicados com alunos de Instituições de Ensino (Superior)?”, o instrumento testado não foi o mais adequado para tal mensuração e considera-se que é fundamental a adaptação do mesmo.

Outro dado interessante é o fato de que, das 36 variáveis originais para a mensuração de valores, apenas seis foram mantidas na análise fatorial e explicaram 61,31% da variância total. Tais variáveis foram agrupadas em dois fatores, denominados de Condições de Trabalho e Autonomia. Das 40 variáveis originais para práticas organizacionais, foram mantidas sete, que explicavam 70,57% da variância total. Estas variáveis foram agrupadas em três fatores: controle, desempenho dos funcionários e auxílio aos funcionários. Dessa forma, caso seja necessária a criação de um instrumento enxuto para a identificação da cultura organizacional de uma IEFES, sugere-se que o instrumento de coleta de dados seja formado por: condições de trabalho, autonomia, controle, desempenho dos funcionários e auxílio aos funcionários.

Figura 1 – Modelo Proposto para Mensuração de Cultura Organizacional Universitária

Item Descrição da variável	
Controle (Práticas)	
01	Todos têm consciência de controle de custos
02	As pessoas são bem recebidas em todos os setores
03	Pontualidade é respeitada na organização
Desempenho dos funcionários (Práticas)	
04	Os funcionários sabem que desempenham um bom trabalho
05	Os funcionários são rápidos para desenvolver seu trabalho
Auxílio aos funcionários (Práticas)	
06	Os chefes tendem a ajudar os bons funcionários
07	Existe espaço para novos funcionários na organização
Condições de Trabalho (Valores)	
08	Oportunidades de crescimento profissional não são importantes (I)
09	Oportunidades de treinamento não são importantes para o desenvolvimento dos funcionários (I)
10	Boas condições físicas de trabalho não são importantes (I)
11	Um chefe participativo não é importante para a organização (I)
Trabalho em grupo (Valores)	
12	Tomar decisões sozinho é melhor que trabalhar em grupo (I)
13	Os chefes devem trabalhar sozinhos e não depender dos funcionários (I)

A Figura 01 apresenta o modelo de mensuração de cultura organizacional universitária que foi testado e validado no presente artigo. Observa-se que as questões indicadas com (I) possuem análise inversa. E, atesta-se a validade e confiabilidade do modelo, formado por cinco fatores e 13 itens, através dos bons valores encontrados para os principais índices de mensuração (Alpha de Cronbach do instrumento de 0,786; KMO = 0,743 e variância explicada de 66,3%).

Por fim, este estudo apresenta como principal limitação o fato de que, para validação do instrumento, utilizou-se apenas o Alfa de Cronbach e, posteriormente, a Análise Fatorial Exploratório. Desta forma, sugere-se que outros estudos sejam realizados e que os mesmos utilizem a Análise Fatorial Confirmatória. Além disto, há a necessidade de que outros modelos de mensuração de cultura organizacional

sejam testados na realidade de IESF para que, assim, se obtenha mais subsídios para a elaboração de um instrumento próprio para tal realidade.

Apesar destas limitações, este estudo buscou explorar uma realidade até então pouco enfocada, a das organizações de ensino, e que cada vez mais necessitam de uma gestão profissional, apesar de suas peculiaridades. Espera-se que este trabalho incite novos pesquisadores a desenvolverem estudos sobre este tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: University Press, 1993.

ARNOLD, J.; DAVEY, K. Graduate's work experiences as predictors of organizational commitment, intention to leave, and turnover. *Applied Psychology*, v.48, n.2, p.211-238, 1999.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, v.25, 1993.

BELL, L.; KENT, P. The cultural jigsaw: a case study exploring the ways in which sixth-form students perceive school culture. *Educational Management Administration & Leadership*, v.38, n.1, p.8-32, 2010.

BEUGELSDIJK, S.; KOEN, C.; NOORDERHAVEN, N. Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*, v.27, n.6, p.833-854 2006.

BRITO, D. A análise da cultura organizacional de uma instituição do setor hoteleiro. *Psicologia IESB*, v.1, n.1, p.21-23, 2009.

CALORI, R.; SARMIN, P. Corporate culture and economic performance: a French study. *Organizational Studies*, v.12, n.1, p.49-74, 1991.

CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Junior. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v.3, p.137-166, 2005.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo de caso em universidade pública. *Anais XXV ENANPAD*, Campinas, 2005.

COOKE, R. A.; ROSSEAU, D. M. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies*, v.13, n.3, p.245-273, 1998.

DEAL, T.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. London: Penguin, 1988.

DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. *Psico-USF*, v. 12, n. 2, p. 227-237, 2007.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E.; ESTOL, K.; HELENA, M.; CISNE, M. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, v.7, n.2, p.271-280, 2002.

FERREIRA, M. C.; SEIDL, J. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.25, n.2, p. 245-254, 2009.

FLORES-PEREIRA, M. T.; DAVEL, E.; CAVEDON, N. Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. *Human Relations*, v.61, n.7, p.1007-1026, 2008.

GOMIDE Jr, S.; MARTINS, M. C. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.13, n.3, p.311-316, 1997.

HAIR, Jr. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDY, C. *Deuses da Administração*. São Paulo: Saraiva, 1994.

HILAL, A. V. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement. *International Journal of Cross Cultural Management*, v.6, n.2, p.139-167, 2006.

HOFSTEDE, G; NEUIJEN, B; OHAYV, D; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.2, p.286-316, 1990.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? *Organization Studies*, v.24, n.7, p.1115-1151, 2003.

PETTGREW, A. M. On study organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, p.570-581, 1979.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP – Revista de Administração Pública*, v.40, n.1, p.81-105, 2006.

PIZZINATO, A.; PIZZINATO, N.; GIULIANI, A. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em uma empresa multimarca. *Revista de Administração Mackenzie*, v.6, n.1, p.79-105, 2005.

RODRIGUES, S. B. *O chefinho, o telefone e o bode: o autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Belo Horizonte, MG. Tese de Concurso Professor Titular - Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.

ROSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHNEIDER, B. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, p.153-192, 1990.

SA, H.; ENDERS, T. Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares. *Anais XXII ENANPAD*, Salvador, 2002.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN *et al.* *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

SHIMONISHI, J.; MACHADO-da-SILVA, C. Características culturais brasileiras e atividades gerenciais em agências bancárias. Anais XXIII ENANPAD, Atibaia, 2003.

SILVA, M. A. *A aprendizagem de professores da UFSC para dirigir as unidades universitárias*. Florianópolis, SC. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, v.33, n.3, p.56-63, 1998.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v.6, n.3, p.192-213, 2005.

TAMAYO, A; GONDIM, M. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, v.31, n.2, p.62-72, 1996.

WALSH, K. Interpreting the impact of culture in structure. *The Journal of Applied Behavior Science*, v.40, n.3, p.302-322, 2004.

VAN DER WESTHUIZEN, P; OOSTHUIZEN, I; WOLHUTER, C. The relationship between an effective organizational culture and student discipline in a boarding school. *Education and Urban Society*, v.40, p.205, 2008.

WESTBROOK, T.; ELLETT, A.; DEWEAVER, K. Development and validation of a measure of organizational culture in public child welfare agencies. *Research on Social Work Practice*, v.19, n.6, p.730-741, 2009.

Recebido em 12 de maio de 2012.

Aceito em 17 de maio de 2012.