



## CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

**CADERNOS DE  
ESTUDOS  
SOCIAIS**

v.35, n.1, 2020

e-ISSN: 2595-4091

Autor 1:

**Jailson Santana Carneiro**

Orcid: 0000-0001-8182-7322

Filiação: Universidade Federal  
da Paraíba - UFPB

Autor 2:

**Lívia Nogueira Pellizzoni**

Filiação: Universidade Federal  
da Paraíba – UFPB

Autor 3:

**Janayna Souto Leal**

Filiação: Universidade Federal  
da Paraíba – UFPB

Autor 4:

**Bruna Lourena de Lima Dantas**

Filiação: Universidade Federal  
da Paraíba - UFPB

Autor 5:

**André de Paula Rêgo**

**Graciano Luz**

Filiação: Instituto Federal do  
Rio Grande do Norte – IFRN

**Trabalho submetido em  
28/04/2018 e aprovado em  
15/05/2019.**

DOI: 10.33148/CES2595-4091  
v.35n..120201741

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar, de forma comparativa, a partir dos estudos de Hofstede (1980, 1991) as dimensões culturais entre duas universidades federais do Nordeste brasileiro a fim de identificar possíveis semelhanças e divergências, levando em consideração o tempo de existência delas. Para isso, utilizou-se como referência a escala desenvolvida por Coleta e Coleta (2005) que contém quatro dimensões (Distância do Poder, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade e Controle da Incerteza) numa abordagem quantitativa por meio de análises estatísticas. A pesquisa foi de natureza descritiva cuja população foi constituída por técnicos administrativos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e da Universidade Federal do Cariri (UFCA) com amostragem por conveniência dos pesquisadores. Os resultados sugerem as dimensões investigadas são ligeiramente maiores na UFPB, com exceção do individualismo que teve nível mais elevado na UFCA. Embora as universidades sejam geridas pelo governo o presente estudo apontou que instituições mais antigas apresentam cultura organizacional diferentes das universidades mais recentes, ainda que de maneira branda.

### PALAVRAS-CHAVE

Cultura Organizacional; Dimensões Culturais de Hofstede; Organizações do Setor Público; Instituições de Ensino Superior.

# ORGANIZATIONAL CULTURE: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN TWO FEDERAL UNIVERSITIES

## ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the cultural dimensions between two federal universities in the Brazilian Northeast using Hofstede's (1980, 1991) Cultural Dimensions studies, in order to identify possible similarities and differences, considering how long they have been in existence. For this, the scale developed by Collect and Collect (2005), which contains four dimensions (Distance of Power, Collectivism versus Individualism, Femininity versus Masculinity and Uncertainty Control), was used as a reference in a quantitative approach through statistical analysis. The research was of a descriptive nature and the population studied was composed of administrative technicians from the Federal University of Paraíba (UFPB) and the Federal University of Cariri (UFCA), with samplings of the researchers' convenience. The results suggest the dimensions investigated are slightly larger at the UFPB, with the exception of individualism which showed a higher level at the UFCA. Although these universities are managed by the government, the present study pointed out that older institutions in general present an organizational culture that is slightly different from more recent universities.

**Keywords:** Organizational Culture; Cultural Dimensions of Hofstede; Public Sector Organizations; Higher education institutions.

# CULTURA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE DOS UNIVERSIDADES FEDERALES

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo investigar de forma comparativa, a partir de los estudios de Hofstede (1980, 1991), las dimensiones culturales entre dos universidades federales del Nordeste brasileño, a fin de identificar posibles semejanzas y divergencias, teniendo en cuenta su tiempo de existencia. Para ello, se utilizó como referencia la escala desarrollada por Recolección y Recolección (2005) que contiene cuatro dimensiones (Distancia del Poder, Colectivismo versus Individualismo, Feminidad versus Masculinidad y Control de la Incertidumbre) en un abordaje cuantitativo por medio de análisis estadísticos. La investigación fue de naturaleza descriptiva cuya población fue constituida por técnicos administrativos de la Universidad Federal de Paraíba (UFPB) y de la Universidad Federal del Cariri (UFCA), con muestreo por conveniencia de los investigadores. Los resultados sugieren que las dimensiones investigadas son ligeramente mayores en la UFPB, con excepción del individualismo que tuvo un nivel más alto en la UFCA. Aunque las universidades son administradas por el gobierno, el presente estudio apuntó que instituciones más antiguas presentan una cultura organizacional un poco diferente que la de las universidades más recientes.

**Palabras-claves:** Cultura Organizacional; Dimensiones Culturales de Hofstede; Organizaciones del Sector Público; Instituciones de Enseñanza Superior.

**Para citar este artículo:** CARNEIRO, Jailson Santana; PELLIZZONI, Livia Nogueira; LEAL, Janayna Souto; DANTAS, Bruna Lourena de Lima; LUZ, André de Paulo Rêgo Graciano Luz. Cultura organizacional: um estudo comparativo entre duas universidades federais, *Cadernos de Estudos Sociais*, v. 35, n. 1, [in press], jan./jun., 2020.

DOI:10.33148/CES2595-4091v.35n.120201741

Disponível em: <http://periodicos.fundaj.gov.br/index.php/CAD>.

Acesso em: dia mês, ano. [v. em edição].



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), sendo permitido que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir deste trabalho, desde que seja dado ao autor o devido crédito pela criação original e reconhecida a publicação nesta revista.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é uma dimensão que tem sido tema recorrente nas pesquisas em organizações, especialmente aquelas com fins lucrativos. Isso ocorre devido a essa dimensão ser um dos fatores de diferenciação entre as organizações que, acirrada com as mudanças tecnológicas, as novas formas de organização e as quebras de paradigmas, corroboram para um maior interesse nesta variável.

Devido a essa característica complexa existem várias maneiras de operacionalizar e melhor compreender a cultura organizacional. A métrica mais usada e recorrente na literatura, porém em empresas, é da aplicação do trabalho de Hofstede (1980) que desenvolveu um estudo em cinquenta países de três regiões continentais com o intuito de verificar diferenças culturais na forma de administrar, chegando a quatro fatores: Distância do Poder, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade e Controle da Incerteza. Baseado nesse estudo, outros autores de cultura organizacional têm desenvolvido suas métricas, a exemplo do estudo de Coleta e Coleta (2005) que foi realizado com professores de universidades.

Percebe-se, no entanto, uma carência de trabalhos que estudem a cultura organizacional no setor público. A crença de que a cultura das organizações públicas é semelhante à das organizações privadas, a imutabilidade da cultura em órgãos públicos e o número de pesquisadores envolvidos contribuem para um número baixo de trabalhos sobre esse campo (FERREIRA et al., 2012). No Brasil, entre 1997 e 2007, foram publicados apenas 47 artigos sobre a temática e o setor público (SILVA; FADUL, 2010). Entre os órgãos públicos, têm sido alvo de investigação, o exército (MACHADO et al., 2009), as universidades (MASCARENHAS; KUNDA; VASCONCELOS, 2004; PIRES; MACÊDO, 2006; FERREIRA et al., 2012) e, mais recentemente, os institutos de pesquisa (BARROS, 2015).

No que diz respeito às universidades, Ferreira et al. (2012) identificaram que há diferenças evidentes, principalmente no que tange ao relacionamento, ao tempo e à forma de lidar com o ambiente dentro da mesma pró-reitoria e que tais diferenças se dão pelos valores praticados por seus integrantes, bem como às próprias características de cada órgão.

Todavia, afóra a escassez de trabalhos, este estudo se torna interessante por abordar Instituições de Ensino Superior (IES) em momentos distintos e ligados a uma política de

expansão da máquina pública no setor de ensino superior que vem ocorrendo ao longo da última década. Tais mudanças impuseram às instituições a necessidade de adaptação a um novo padrão de qualidade, que abrange instalações, bibliotecas, laboratórios etc. A gerência, a prestação de serviços de qualidade e a tomada de decisão ficam comprometidas devido à pouca informação disponível. Outro ponto importante do estudo é a amostra da pesquisa, os estudos sobre cultura organizacional em universidades geralmente buscam verificar a dimensão sob o olhar de professores ou de alunos. Assim, os servidores técnicos administrativos se tornam um público-alvo interessante devido ao volume, mas principalmente, por serem atores responsáveis pelo funcionamento de uma instituição.

Dito isto, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como as dimensões da cultura organizacional se comportam em universidades públicas federais com diferentes tempos de existência? Para isso, elaborou-se o seguinte objetivo de pesquisa: analisar a cultura organizacional de duas universidades públicas federais no nordeste brasileiro estabelecendo comparativos entre as dimensões da cultura organizacional. Nesse sentido, foram selecionadas duas instituições, uma com mais de sessenta anos (Universidade Federal da Paraíba) e a outra com três anos (Universidade Federal do Cariri).

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL E SETOR PÚBLICO**

Apesar das inúmeras utilizações do termo, a cultura está relacionada aos diversos significados sociais e normativos derivados do processo de adaptação de um indivíduo em um grupo ao qual está inserido. Essa construção de valores e crenças compartilhadas pelo grupo se expressa por meio da interpretação dos fenômenos simbólicos. Interpretações essas que diferenciam um grupo de outro, proporcionando diferentes soluções e encaminhamentos de problemas (PIRES; MACÊDO, 2006). Devido a essa característica de diferenciação, a cultura acaba por ser englobada e estudada em outros campos da sociedade, incluindo o ambiente organizacional.

No aspecto das organizações, Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004, p.208) conceituaram a cultura organizacional como sendo “as diversas estruturas de representações e significados, negociados constantemente pelos indivíduos e grupos, por meio das quais eles interagem socialmente e interpretam a realidade organizacional”. Isso sugere que a cultura organizacional não é um sistema fechado, pois é constituída pelos contextos sociais nos quais

cada um dos membros está inserido, mas resguardando suas particularidades. Nesse sentido, Carvalho et al. (2013), consideram que a cultura organizacional pode ser, além dessas representações, também um sistema repleto de sentidos, dos quais os indivíduos compartilham, que funciona como uma espécie de padrão coletivo de identificação expressando o modo de pensar, sentir e agir de cada grupo.

A cultura organizacional se diferencia da cultura nacional, de acordo com Hofstede (1991), porque a primeira se baseia nas práticas aprendidas na socialização do trabalho, enquanto que a segunda se centra nos valores obtidos pela família, comunidade e escola. Isso pressupõe que dentro das organizações existe uma convergência, complementação e adaptação tanto das práticas profissionais, quanto dos valores individuais. Vale considerar que, segundo Muzzio e Costa (2012), o Brasil é um país com uma realidade cultural consideravelmente heterogênea, o que implica a existência de múltiplas facetas. Essas realidades, valores, costumes e tradições regionais, influenciam nos comportamentos e práticas organizacionais.

No contexto das organizações pertencentes ao setor público, afirma Dussault (1992, p. 13): “as organizações podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa”. Sabendo disso, e presumindo a complexidade burocrática de seu funcionamento, percebe-se uma tendência à uniformização das condições e organização do trabalho e a centralização das decisões numa autoridade externa à organização, desconsiderando a convergência entre as práticas profissionais e os valores individuais.

Partindo desse pressuposto de centralização e uniformização das práticas trabalhistas, Pires e Macedo (2006, p.96) afirmam que as organizações públicas apresentam características básicas semelhantes às das demais organizações, complementadas por: “apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras”. Essas características interferem nos processos internos relativos a “mudanças, formação de valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos”.

Para melhor compreender essas características, Coleta e Coleta (2005) construíram uma escala baseada nos estudos de Hofstede sobre a cultura nacional e organizacional e do Projeto Globe sobre cultura e comportamento organizacional para medir fatores da cultura organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil. Essa escala foi utilizada em diversas pesquisas em universidades e instituições públicas (COLETA; COLETA, 2007;

SILVEIRA; GARCIA, 2010; ELLWANGER, 2012; JULIANI, 2015; TRALDI; DEMO, 2017), todavia elas não consideraram a comparação relativa a tempo de existência como um fator influenciador da cultura organizacional.

Essa escala servirá de referência neste trabalho para identificar o nível de centralização e uniformização percebido em duas universidades federais brasileiras, sob a perspectiva da diferença de tempo de existência entre ambas, dado que, de acordo com Carvalho et al. (2013), a percepção dos membros da organização revela crenças e valores compartilhados, sendo a base da cultura organizacional. Ademais a escolha da escala se justifica por ter sido desenvolvida especificamente para as universidades.

### **3 DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Em seu estudo, Hofstede (1980) aplicou uma pesquisa em cinquenta países de três regiões continentais com o intuito de verificar diferenças culturais na forma de administrar. A partir desse estudo, que contou com mais de 116 mil questionários, o autor constatou que a cultura nacional influencia nas atitudes dos funcionários perante o trabalho. A partir desse achado, Hofstede (1991) estabeleceu quatro dimensões de cultura que categorizam o comportamento dos funcionários de países diferentes em situações semelhantes: Distância do Poder, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade e Controle da Incerteza.

De acordo com os resultados dessa pesquisa realizada, o Brasil ficou classificado da seguinte forma em relação às dimensões culturais: no Índice de Distância Hierárquica obteve a 14ª colocação com o índice de 69; no Índice Coletivismo *versus* Individualismo obteve 26ª colocação com o índice 38; no Índice Masculinidade *versus* Feminilidade obteve 27ª colocação com o índice de 49; e no Índice de Controle da Incerteza obteve 22ª colocação com o índice de 76.

Já o Projeto Globe, que também serviu de referência para definição da escala desenvolvida por Coleta e Coleta (2005), investigou a relação entre valores culturais e as práticas organizacionais, tais como liderança, competitividade e condição humana dos membros. De acordo com Globe (HOUSE et al., 2004), o projeto aplicou pesquisa em 62 países em instituições das áreas de alimentos, telecomunicações e finanças.

Considerando tanto as dimensões utilizadas por Hofstede quanto por Globe, Coleta e Coleta (2005) definiu oito dimensões ou fatores da cultura organizacional. Outros estudos brasileiros, no entanto, já tratavam dessas dimensões realizando adaptação e aprimoramento destas escalas (LIMA, 2001). As dimensões do Projeto Globe são:

**Quadro 1** - Dimensões do Projeto Globe.

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Orientação para a realização ou desempenho	Está relacionada ao incentivo que a organização confere a seus membros no sentido de reconhecer e premiar pelos esforços e resultados em termos de qualidade, desenvolvimento, cumprimento de metas, excelência e realizações.
Orientação para afiliação, orientação humanista	Diz respeito à valorização que a organização concede aos membros que apresentem comportamento justo, gentil, amigável, generoso, altruísta e cuidado com os demais colegas de trabalho, assim como o comprometimento desses membros em manter um ambiente de trabalho harmonioso, familiar, dando vez aos mais fracos, tomando decisões que atendam a todos.
Orientação para o futuro	Refere-se às crenças e práticas organizacionais que preconizam ações de planejamento de longo prazo, preparação pessoal para o futuro, atualização contínua e fixação do futuro entre os indivíduos.
Assertividade	Relaciona-se ao nível de passividade e agressividade nas relações entre indivíduos, assim como comportamentos decisivos, argumentação e defesa de opiniões, prática de tratar os problemas de maneira objetiva e clara.

**Fonte:** House et al. (2004).

Em seu estudo, Coleta e Coleta (2005) afirmam que existe forte associação entre as quatro dimensões utilizadas pelo Projeto Globe e as dimensões utilizadas por Hofstede. Afirmam, no entanto, que elas podem ser utilizadas de forma separadas, pois já foram validadas. Nesse sentido, considerou-se utilizar a escala desenvolvida pelos pesquisadores, porém considerando apenas as dimensões de Hofstede, pois entre os construtos da escala também é possível contemplar questões relativas às dimensões do Projeto Globe. As dimensões de Hofstede (1991) são:

- **Índice de Distância Hierárquica (IDH)**

Essa dimensão está relacionada à distância de poder e avalia o nível de aceitação dos funcionários à distribuição de poder e como ele está distribuído em maior ou menor grau ao longo da estrutura hierárquica. Engloba também, à existência de normas, práticas e crenças que endossam as diferenças nesta estrutura. É medida a partir do nível de esperança e aceitação dos membros que o poder seja distribuído de forma desigual, o que evidencia questões de relações de dependência. Essa dimensão se relaciona com a forma utilizada por diferentes sociedades para gerir desigualdades entre os membros. Em sociedades em que a distância do poder é alta, ou seja, são mais favoráveis à existência de desigualdade, existe

uma forte tendência à centralização do poder e à subordinação dos funcionários. Já numa sociedade em que essa distância de poder é baixa, verifica-se maior interdependência entre os que têm mais e menos poder, estrutura descentralizada e maior consulta aos funcionários sobre as decisões a serem tomadas.

- **Coletivismo X Individualismo (INDI)**

A dimensão coletivismo *versus* individualismo centra em identificar o quanto prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Este fator também mensura até que ponto as organizações recompensam ações de seus colaboradores baseadas na individualidade das pessoas ou nos grupos a que pertencem. O individualismo reflete a preferência por um estilo de vida sem amarras sociais, enquanto o coletivismo evidencia os interesses do grupo. Em culturas mais individualistas, o funcionário é visto como uma combinação entre necessidades psicológicas e econômicas. As relações entre organização e funcionário se dão por meio de contrato baseado em vantagens mútuas e a tarefa está acima do relacionamento. Nesse caso, o trabalhador é considerado como *homo economicus*. Por outro lado, em uma cultura mais coletivista, a percepção do gestor é de que o funcionário é um integrante de um grupo, portanto ele trabalhará seguindo os interesses grupais, embora esses interesses porventura se distanciem dos seus próprios. Oportunidades de aperfeiçoamento, ambiente de trabalho agradável e utilização das competências pessoais na prática laboral são elementos de interesse desse tipo de cultura.

- **Feminilidade *versus* Masculinidade (MASC)**

Nesta dimensão, é analisado o quanto as características femininas são compartilhadas pelos homens e vice-versa. Essa dimensão se refere às normas, crenças e práticas usadas para eliminação de papéis diferenciados entre homens e mulheres, ou seja, visa promover uma igualdade de gênero. Ela é medida pelo nível de valorização de comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos, pressupondo que homens podem assumir comportamentos femininos e mulheres, masculinos. Em sociedades mais masculinas, características como firmeza, rigor e competição são mais valorizados. Nelas, enfrentar novos desafios, ser promovido ou reconhecido são a força motivacional dos funcionários, embora não estejam satisfeitos com suas funções. Por outro lado, as sociedades mais femininas estimam características como delicadeza, ternura e generosidade. Nessas sociedades o



trabalho deve ser prazeroso, os conflitos devem ser negociados, o ambiente deve ser igualitário e solidário.

- **Controle de Incerteza (CINC)**

A dimensão controle da incerteza apresenta o nível de ansiedade envolvido em situações de incerteza. As normas e práticas da organização são utilizadas para evitar situações problemáticas, novas ou quaisquer outras que atrapalhem o andamento da organização. Essa dimensão mede o nível de conforto por parte dos membros em situações imprevisíveis. Culturas com menor tolerância à incerteza atuam de forma a minimizá-las por meio de regras, leis e prevenção de conflitos. Enquanto que nas culturas com maior aceitação da incerteza, verifica-se maior aceitação do conflito, permissão de diversas correntes de pensamento e maior flexibilidade quanto às regras.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho pode ser classificado como de natureza descritiva, pois busca pesquisar, registrar e analisar fatos sem neles interferir (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A abordagem, por sua vez, foi a quantitativa, uma vez que se utilizou procedimentos estatísticos para análise e descrição dos dados. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), estudos com enfoque quantitativo pretendem generalizar resultados encontrados em uma amostra, além de instigar a replicação do estudo. Por isso, a etapa dos procedimentos metodológicos é considerada uma das mais importantes.

O universo da pesquisa foi composto por servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Cariri, localizada no estado do Ceará e da Universidade Federal da Paraíba. A amostra foi acessada por conveniência e acessibilidade dos pesquisadores resultando em 142 respondentes nas duas instituições, sendo 89 respondentes da UFCA e 53 da UFPB.

Para coleta de dados empíricos foi utilizado o questionário, por meio de um *survey*. O instrumento continha questões sociodemográficas, além dos itens das dimensões Distância do Poder (18 itens), Coletivismo *versus* Individualismo (12 itens), Feminilidade *versus* Masculinidade (9 itens) e Controle da Incerteza (14 itens) extraídos do trabalho de Coleta e Coleta (2005). De acordo com esses autores, as escalas que medem cada uma das dimensões

da cultura são independentes e podem ser aplicadas separadamente. Neste trabalho, abordou-se apenas quatro dimensões semelhantes às tratadas por Hofstede devido ao alto número de variáveis a serem analisadas e que deixaria o instrumento muito longo, cansativo e repetitivo.

Após a definição dos construtos e variáveis a serem analisadas, procedeu-se a montagem do questionário. Posteriormente, o instrumento foi submetido a um pré-teste com cinco pessoas para corrigir eventuais erros de concordância e entendimento dos itens. O *feedback* do pré-teste foi favorável em relação à concordância e adequação das afirmativas, mas negativo ao tamanho do questionário, pois as quatro dimensões juntas totalizavam mais 40 itens, afora as questões sociodemográficas. Optou-se, no entanto, por manter todos os itens e a sua redução se daria junto aos procedimentos estatísticos.

A coleta de dados foi realizada de maneira virtual e presencial no mês de junho, julho e agosto de 2016. No primeiro caso, a ideia era conseguir o maior número de respondentes e de maneira mais rápida, assim, ocorreu a disponibilização via e-mail do questionário estruturado na plataforma Google Docs. Nesse processo não ocorreu a presença de dados faltantes, pois todas as perguntas ou itens do questionário deveriam ter obrigatoriamente uma resposta.

No entanto, devido à baixa taxa de retorno, decidiu-se pela aplicação de forma presencial. Neste caso, os pesquisadores abordaram os possíveis respondentes em seus locais de trabalho, identificavam-se e falavam brevemente sobre a pesquisa. Desse modo, boa parte dos questionários era deixada com o servidor para posterior coleta. Isso evitou a rejeição de algum respondente devido ao tempo ou ao fato de responder o questionário face a face com o pesquisador e também na presença de colegas de trabalho. Apesar de haver a presença de *missing values*, estes não excederam 5% e a informação faltante foi substituída pela média do item do respectivo item.

Em relação às características sociodemográficas, viu-se que a amostra pesquisada teve 53,5% de respondentes do sexo feminino, frente a 46,5% de pessoas do sexo masculino; a maioria possui pós-graduação completa (50,7%) ou ensino superior completo (35,2%); a renda familiar mensal predominante foi a de R\$ 3000,01 até R\$ 5000,00 com 37,3% das respostas; 71,8% dos respondentes não ocupam cargo de confiança e 45,1% trabalham entre 1 e 3 anos nas instituições. A média de idade dos servidores foi de 37 anos.

Para análise dos dados, primeiramente, estes foram tabulados em planilha do Excel para o caso dos questionários aplicados de forma presencial e posteriormente, foram

agregados juntos aos dados da aplicação virtual, para só então se proceder uma análise exploratória da planilha com o intuito de encontrar *outliers* (valores extremos) e *missing values* (valores perdidos), sendo estes, conforme mencionado, substituídos pela média do item. Em seguida, foram realizadas as análises descritivas dos itens e das dimensões aqui analisadas.

Além disso, as escalas passaram pela medida de consistência interna (por meio do Alfa de Cronbach), pela análise fatorial pelo método de extração a análise dos componentes principais para verificar se os itens dos construtos estão medindo apenas determinado construto e pela correlação bivariada para verificar a correlação entre as dimensões. Utilizou-se como método de rotação o Varimax uma vez que o intuito era separar as variáveis por fator. Também foram feitas análises descritivas das dimensões, além de cruzamento de dados entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões. Os dados foram executados com o auxílio do *software* R e todos os critérios para análise dos dados foram baseados na literatura especializada (HAIR et al., 2009; COSTA, 2011).

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste item se expõem os resultados e discussão. Optou-se pela análise dos dados em três momentos. Primeiramente é realizada a análise psicométrica das escalas, após este processo são extraídas as medidas descritivas das mesmas de forma unificada e separada por universidade, além de tabelas cruzadas, com o intuito de melhor perceber possíveis divergências nos níveis de cultura organizacional em relação a algumas medidas sociodemográficas.

### **5.1 Análise das escalas**

Tabulados os dados, as escalas foram submetidas a uma análise dos componentes principais, para se confirmar as cargas fatoriais de cada um dos itens no fator dominante da escala. Todas as escalas apresentaram mais de um fator, portanto, foi necessária a readequação dos itens e conseqüentemente a exclusão de alguns para que eles formassem um só fator. Em um primeiro momento foi feita uma análise qualitativa do item e posteriormente se observou o escore fatorial.

Neste sentido, foram excluídas as variáveis que apresentaram escore inferior a 0,500 em relação ao fator principal. Após este procedimento foi retirada a variância dos itens que deve ser de ao menos 50%. Finalmente, procedeu-se a análise de confiabilidade das escalas por meio do *alpha* de Cronbach, no qual é desejável valores acima de 0,600. Os dados com o escore mínimo dos itens remanescentes, a variância extraída e o *alpha* de Cronbach estão na Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1:** Resultado Final das Extrações

Dimensão	Nº de Itens na Escala Original	Número itens após a Análise Fatorial	Var Extraída	Menor Escore	Alpha
Índice de Distância Hierárquica	18	7	0,531	0,566	0,851
Individualismo	12	4	0,542	0,546	0,710
Masculinidade	9	3	0,646	0,655	0,724
Controle de Incertezas	14	9	0,457	0,552	0,850

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Os resultados sinalizam que as dimensões ficaram bem mensuradas após os ajustes. As escalas apresentaram níveis elevados de confiabilidade com *alpha* acima de 0,600. Estes resultados foram semelhantes aos obtidos em Coleta e Coleta (2005). Em relação à variância, o único construto que apresentou valores abaixo do aceitável (0,50) foi o Controle de Incertezas, porém, nos demais indicadores suas medidas ficaram dentro de níveis desejáveis, de modo que se entende que o resultado da variância não invalida a mensuração da dimensão.

Foram verificadas também as correlações entre as dimensões. As correlações de Pearson entre as variáveis agregadas indicam que as mesmas se situam em níveis baixos, com exceção da correlação entre as dimensões Individualismo e Controle de Incertezas; e, Índice de Distância Hierárquica e Masculinidade. A correlação entre Controle de Incertezas e Índice de Distância Hierárquica foi negativa. Estas três foram as únicas correlações significativas. Os resultados estão na Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2:** Correlação entre as dimensões (n=142)

	IDH	INDI	MASC	CINC
IDH	1	-0,159	0,496*	-0,248*
INDI		1	0,035	0,654*
MASC			1	-0,002
CINC				1

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

**Nota:** \*Significativa a p valor <0,01

Algumas das correlações apresentadas foram destoantes de outros estudos (COLETA; COLETA, 2005; COLETA; COLETA; LIMA, 2005; PINTO, 2005), especialmente a

correlação entre Individualismo e Controle de incertezas, que aqui obteve valor positivo de 0,654. Isso implica dizer que o Controle de Incertezas, neste estudo, não faz parte de outra classe de fatores componentes da cultura organizacional, como nos estudos acima mencionados. Uma das possíveis explicações reside na exclusão de itens na análise fatorial. As demais correlações que apresentaram valores baixos ou não significativos não permitem maiores comparações ou conclusões.

## 5.2 Medidas Descritivas das dimensões

Conforme mencionado, as medidas descritivas serão apresentadas de maneira unificada e separada por universidades. Neste sentido, após os devidos ajustes e para apresentar uma visão geral dos resultados, extraiu-se as medidas de média, quartis, desvio-padrão, assimetria e curtose. Na Tabela 3, são apresentados os resultados para variáveis agregadas (média de respostas por respondente para o conjunto de itens de cada construto) de forma unificada e no apêndice I estão as medidas (Média, Mediana, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose) de todos os itens das dimensões.

**Tabela 3:** Medidas descritivas das dimensões (Unificado, n=142)

Dimensão	Média	1Quartil	2Quartil	3Quartil	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
IDH	5,99	4,86	6,21	7,29	2,03	-0,351	2,738
CINC	5,86	5,00	5,89	7,11	1,77	-0,478	3,136
INDI	6,19	5,25	6,37	7,25	1,78	-0,585	3,199
MASC	3,31	1,33	3,00	5,00	2,16	0,705	2,556

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Considerando que a escala variava de 1 a 10, as medidas de média ficaram em nível preponderantemente baixo a intermediário. Nota-se, que em média, as universidades deste estudo apresentam baixos índices de masculinidade. Resultados semelhantes aos de Coleta e Coleta (2005) e Pinto (2005). O Individualismo foi que o apresentou maior média (6,19) e maior mediana (6,37) demonstrando, que nas duas universidades estudadas, os comportamentos individuais se sobrepõem aos coletivos, resultados que divergem de estudos de Coleta e Coleta (2005). A média do Índice de masculinidade ficou em um nível baixo, indicando que a diferença entre gêneros na universidade não é acentuada, isso pode ser explicado devido ao serviço público impor regras e direitos iguais a homens e mulheres.

Em relação aos quartis, especialmente ao segundo quartil (medida que divide os dados em duas partes), nota-se que ela seguiu a tendência da média e se situou em um nível de baixo a intermediário. As medidas de desvio mostram que não existem discrepâncias nas posições dos respondentes em torno da média, sendo destacada a maior dispersão da dimensão “Masculinidade”. Quanto às medidas de assimetria e curtose, nota-se que os valores ficaram próximos dos parâmetros para assimetria (0) e para curtose (3), indicando que os dados podem ser tratados como normalmente distribuídos.

Como forma de melhor verificar as medidas descritivas das variáveis, procedeu-se também a extrações por universidade. A Tabela 4, a seguir, traz as medidas de posição detalhadas.

**Tabela 4:** Medidas descritivas separas por universidade

Dimensão	Média		1 Quartil		2 Quartil		3 Quartil	
	UFCA	UFPB	UFCA	UFPB	UFCA	UFPB	UFCA	UFPB
IDH	5,81	6,28	4,71	5,00	6,14	6,28	7,14	7,85
CINC	5,76	6,01	4,77	5,11	5,88	5,88	7,00	7,32
INDI	6,47	5,70	5,75	5,00	6,75	5,75	7,50	7,00
MASC	3,07	3,72	1,33	1,00	3,00	2,95	4,00	6,33

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Os dados sinalizam que as médias das dimensões são ligeiramente maiores na UFPB, com exceção do individualismo que teve nível mais elevado na UFCA. Isso implica dizer que, em média, a UFPB apresenta níveis mais elevados de Distância Hierárquica, Controle de Incertezas e Masculinidade, ainda que de maneira fraca. Em relação aos quartis, percebe-se que não houve grandes divergências ao longo da distribuição, apenas a dimensão masculinidade no terceiro quartil apresentou níveis destoantes, indicando que 25% dos respondentes na UFPB atribuíram valores acima 6,33 na média dos itens que formam o construto.

**Tabela 5:** Medidas de dispersão e formato separas por universidade

Dimensão	Desvio padrão		Assimetria		Curtose	
	UFCA	UFPB	UFCA	UFPB	UFCA	UFPB
IDH	1,85	2,28	-0,335	-0,486	2,775	2,578
CINC	1,81	1,72	-0,504	-0,393	3,025	3,151
INDI	1,74	1,75	-0,829	-0,256	3,646	3,026
MASC	1,74	2,69	0,517	0,483	2,257	1,799

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

As medidas de dispersão também apresentaram valores próximos nas duas instituições, com destaque para o desvio padrão da UFPB na dimensão masculinidade que teve o nível mais elevado, indicando uma maior dispersão nas respostas dos servidores desta instituição. Já quanto às medidas de assimetria e curtose, com exceção da dimensão Masculinidade na UFPB que apresentou valor bem abaixo do desejável na curtose (3,00), todas as demais dimensões obtiveram níveis próximos aos parâmetros de análises, indicando que as variáveis podem ser tratadas como normalmente distribuídas.

### 5.3 Tabelas cruzadas

Com o intuito de melhor exploração dos dados e maiores possibilidades de análise, foram feitos cruzamentos das dimensões com algumas variáveis sociodemográficas. A média foi a medida escolhida devido a sua larga utilização em comparações deste tipo.

**Tabela 6:** Cruzamento das dimensões com medidas sociodemográficas na UFCA (n=89)

Dimensão	Gênero		Tempo de trabalho				Cargo de Confiança	
	Masculino	Feminino	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	Mais de 7 anos	SIM	NÃO
IDH	5,72	5,91	5,46	5,95	5,38	6,05	5,3	6,15
INDI	6,39	6,54	7,06	6,51	6,1	4,95	6,54	6,42
MASC	2,9	3,25	3,26	3,12	2,63	2,86	2,77	3,27
CINC	5,94	5,58	6,09	5,79	5,51	5	5,74	5,78

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Considerando as informações da Tabela 6, percebe-se que na UFCA, com exceção do Controle de Incertezas, as mulheres apresentaram médias superiores aos homens. Em relação ao tempo de casa, as dimensões apresentam uma tendência decrescente à medida que o tempo na instituição aumenta, com ressalva do Índice de Distância Hierárquica que apresentou variações. Ressalta-se que apesar de a UFCA existir há pouco mais de três anos, o campus que deu origem a ela foi construído no Cariri Cearense há pouco mais de dez anos, por isso, houve alguns respondentes na faixa de 4 anos ou mais de tempo de trabalho na instituição. A ocupação de cargo de confiança demonstra que as dimensões apresentam médias relativamente próximas. A mais destoante foi a do Índice de Distância Hierárquica com média de 6,15 para pessoas que não ocupam cargo de confiança.

**Tabela 7:** Cruzamento das dimensões com medidas sociodemográficas na UFPB (n=53)

Dimensão	Gênero		Tempo de trabalho				Cargo de Confiança	
	Masculino	Feminino	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	Mais de 7 anos	SIM	NÃO
IDH	6,28	6,28	7,60	5,28	7,01	6,06	4,89	6,42
INDI	5,94	5,55	6,25	5,55	6,09	5,56	4,50	5,83
MASC	3,17	4,08	5,60	2,93	3,45	3,62	2,40	3,86
CINC	6,07	5,98	6,27	5,21	5,22	6,28	4,87	6,13

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Na UFPB, percebeu-se variações nas médias entre homens e mulheres. Essas mulheres apresentaram níveis maiores de percepção de Masculinidade e os homens médias maiores nas dimensões de Individualismo. Na distância hierárquica, as médias foram similares, e, na dimensão Controle de Incertezas, os homens apresentaram média levemente superior. Levando-se em consideração o tempo de serviço na Instituição, as medidas não seguiram uma ordem decrescente, porém os maiores níveis ficaram nos respondentes com menos de 1 ano de exercício da função, com destaque para média da dimensão masculinidade (5,60) cujo valor foi bem superior às demais categorias. Os servidores que ocupam cargo de confiança apresentaram médias superiores em duas das quatro dimensões.

Comparando os resultados das duas universidades, percebe-se que a medida de Distância Hierárquica é mais perceptível em ambos os gêneros na UFPB (M=6,28; F=6,28) que na UFCA (M=5,72; F=5,91), isso pode estar relacionado ao tamanho das organizações, a UFCA por ser uma universidade nova e pequena em comparação com a UFPB facilita o acesso e o diálogo com os superiores. Por meio do gênero, do tempo de trabalho na instituição e na ocupação de cargo de confiança, percebe-se que a UFCA é uma universidade mais levemente individualista que a UFPB. Já em relação ao índice de Masculinidade ele foi maior em relação ao gênero na UFPB. No tempo de casa o índice variou, mas a UFCA apresentou média bem menor em relação ao primeiro ano de trabalho. A dimensão Controle de Incertezas, que está relacionada às práticas da organização em evitar situações inesperadas que afetem o andamento da organização, teve médias inferiores nas duas instituições quando se comparou a ocupação do cargo de gestão. Isso sinaliza que, em média, as práticas e normas que ajudam no melhor funcionamento das universidades pesquisadas são mais perceptíveis por pessoas que não ocupam cargo de confiança.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo analisar a cultura organizacional de duas universidades públicas federais no nordeste brasileiro estabelecendo comparativos entre as dimensões da cultura organizacional. Os resultados apresentados anteriormente indicam que o objetivo foi alcançado, apesar de carecer de maiores investigações.

Os dados apontam que, embora as universidades sejam geridas pelo governo, o que as encaminham para uma uniformização das condições e organização do trabalho, bem como tendem a apresentar semelhanças. O presente estudo apontou que instituições mais antigas apresentam cultura organizacional diferente das universidades mais recentes, ainda que de maneira fraca. Comparando com o resultado da pesquisa de Hofstede (1991), a UFPB (universidade mais antiga) apresentou comportamento mais aproximado ao perfil da cultura brasileira em relação à UFCA (universidade mais jovem). Esses resultados podem proporcionar o entendimento das ações humanas, suas características comportamentais, formação de grupos e formas de pensar, sentir e agir, além de sinalizar caminhos para o aperfeiçoamento dos processos de administração universitária.

Considerando as contribuições teóricas, este artigo trouxe resultados divergentes em relação a outros trabalhos (COLETA; COLETA, 2005; PINTO, 2005). A análise fatorial e psicométrica mostra que as dimensões podem ser mensuradas com o número reduzido de itens, pois apresentaram valores de confiabilidade dentro dos desejáveis. Ademais, em uma perspectiva prática, os resultados aqui encontrados podem ser úteis em direcionamentos posteriores sobre as dimensões aqui abordadas.

No entanto, indica-se a necessidade de pesquisas complementares em relação ao contexto aqui estudado, no caso o tempo de existência da instituição, além do desenvolvimento de pesquisas qualitativas com o intuito de melhor entender essas diferenças. Em paralelo, destaca-se que as limitações do tamanho da amostra podem ter influenciado na eliminação de boa parte dos itens do estudo original, posto que o recomendado é de 5 respondentes por item (HAIR et al., 2009). Além disso, recomenda-se a inclusão de mais variáveis que possam influenciar ou formar a cultura organizacional, especialmente as da cultura organizacional brasileira.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, P.A. Aspectos da Cultura Organizacional e do Envelhecimento em Servidores Públicos de um Instituto de Pesquisas. 2015. 186 f. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Humano). Universidade de Taubaté. Taubaté, 2015.
- CARVALHO, M.C; ROCHA, F.L.R.; MARZIALE, M.H.P; GABRIEL, C.S.; BERNARDES, A. Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 22, n. 3, p. 746-753, 2013.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. **Avaliação Psicológica**, v. 4, n. 2, p. 173-182, 2005.
- \_\_\_\_\_. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **PsicoUSF**, v. 12, n. 2, p 227-237, 2007.
- COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D.; LIMA, S. P. A cultura organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e a percepção de suas práticas e qualidades. **Educação e Filosofia**, v. 19, n. 37, p. 51-67, 2005.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em Administração**. Rio de Janeiro, 2011.
- DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.
- ELLWANGER, M. P. Fatores condicionantes do ambiente cooperativo entre órgãos de uma instituição pública. 2012. 166f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.
- FERREIRA, K. A. R.; MOURA, L.R.; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. E. L. Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 69-87, 2012.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Oxford University Ltd, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W., GUPTA, V. **Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

JULIANI, D. P. Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social. 2015. 213. **Tese** (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

LIMA, S. P. Cultura organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e práticas administrativo-pedagógicas. 2001. **Dissertação** (Mestrado em Educação Superior) Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2001.

MACHADO, D. D. P. N.; SANTOS, A. F.; PINTO, V. M. Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário. XII SEMEAD, **Anais...** São Paulo, 2009.

MASCARENHAS, A. O.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I. F. G. **Cultura organizacional e antropologia interpretativa – ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática.** In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (Org.) Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 197-229.

MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, 2012.

PINTO, M.M.A. Cultura organizacional e características da liderança em empresas de Uberlândia e região. 2005. 241f. **Dissertação** (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **RAP**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación.** 4. ed. México: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, L. P., FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v.14, n.4, p.651-669, 2010.

SILVEIRA, L. F.; GARCIA, F. C. A influência da cultura nacional na cultura organizacional: estudo de caso de aquisição no setor de biotecnologia. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 1, 2010.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Commitment, well-being and satisfaction of management professors at a federal university. **REAd. Revista Eletrônica de Administração.** Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

**Apêndice I: Medidas descritivas dos itens das dimensões**

Itens	Mé- dia	Media- na	Desvio Padrão	Assime- tria	Curto- se
<b>ÍNDICE DE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA (IDH)</b>					
As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.	7,05	8	2,93	-0,796	2,375
O poder prevalece sobre o direito.	4,81	5	2,73	0,259	2,061
As pessoas em posição de direção tentam aumentar sua distância social dos indivíduos menos poderosos.	4,8	5	2,92	0,191	1,84
É clara a centralização do poder.	6,21	7	2,77	-0,467	2,16
Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.	6,64	7	2,82	-0,581	2,29
Os funcionários têm receio de expressar desacordo com os seus superiores.	6,03	6,5	2,72	-0,353	2,142
A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.	6,35	7	2,66	-0,551	2,434
<b>CONTROLE DE INCERTEZAS (CINC)</b>					
A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	5,96	6	2,42	-0,305	2,456
As situações de trabalho são bem definidas com exigências claras.	5,27	5	2,88	0	1,87
As normas de conduta são muito bem definidas.	6,43	7	2,72	-0,541	2,375
As pessoas, em geral, têm uma opinião bastante positiva em relação à organização.	5,93	6	2,46	-0,289	2,242
Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.	4,94	5	2,72	0,117	1,936
As reuniões são frequentemente planejadas com antecedência.	5,77	6	2,61	-0,181	2,081
Os funcionários confiam fortemente nos valores definidos pela instituição.	5,43	5	2,43	-0,112	2,295
Os funcionários sentem-se bem em trabalhar numa organização que tenha prestígio e sucesso.	6,97	8	2,57	-0,799	2,848
Existem normas para quase tudo.	6,03	6	2,81	-0,269	2,02
<b>INDIVIDUALISMO (INDI)</b>					
Os funcionários usam a cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	7,56	8	1,93	-0,978	4,11
O grupo é mais valorizado que o indivíduo.	6,06	6	2,64	-0,402	2,272
As decisões são tomadas após a obtenção de consenso.	5,54	6	2,75	-0,218	2,085
Valoriza-se o espírito de grupo, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.	5,58	5,58	2,33	-0,198	2,393
<b>MASCULINIDADE (MASC)</b>					
É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	3,04	2	2,52	1,121	3,359
As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.	3,83	3	2,93	0,66	2,131
Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.	3,08	2	2,62	1,115	3,242

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).