



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

Fatores Culturais e Desempenho Organizacional: Um estudo sobre a percepção de professores e funcionários administrativos de uma instituição de ensino superior

ROSSANA FILETTI SORANZ
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
rossana.soranz@gmail.com

EDISON QUIRINO D'AMARIO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
edamario@uol.com.br

Fatores Culturais e Desempenho Organizacional: Um estudo sobre a percepção de professores e funcionários administrativos de uma instituição de ensino superior

RESUMO

O objetivo desse estudo foi analisar diferenças de percepção de professores e de funcionários administrativos de uma Instituição de Ensino Superior com relação a importância atribuída à fatores culturais como preditores do desempenho organizacional. Para tanto, analisou-se a percepção de 103 funcionários administrativos e 101 professores da instituição estudada. O método de pesquisa foi quantitativo e utilizou-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos, com 21 variáveis categóricas e uma de escala razão. O método de análise foi a Regressão Logística Binária. Os resultados apontam que a maioria dos funcionários (79,6%) atribuem maior importância aos fatores culturais como responsáveis pelo desempenho organizacional, e a maioria dos professores (82,2%) atribuem menor importância aos fatores culturais. Por outro lado, verificou-se que uma minoria de funcionários administrativos (20,4%) atribui menor importância aos fatores culturais comparando-se aos professores. Da mesma forma, uma minoria de professores (17,8%) atribui maior importância aos fatores culturais quando comparado aos funcionários administrativos. O estudo foi realizado em uma única instituição, impossibilitando generalizar os resultados.

Cultural factors and organizational performance: A study on the perception of teachers and administrative staff of an institution of higher education

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze differences in perception of teachers and administrative staff of an educational institution for the importance attributed to cultural factors as predictors of organizational performance. To this end, we analyzed the perception of administrative staff and 103 101 teachers of the institution. The method of quantitative research and used a Likert-type scale of five points, with 21 categorical variables and a range of reason. The method of analysis was the Binary logistic regression. The results show that most employees (79.6%) attach greater importance to cultural factors as responsible for organizational performance, and most teachers (82.2%) attach less importance to cultural factors. On the other hand, it was found that a minority of administrative staff (20.4%) assign less importance to cultural factors compared to teachers. Similarly, a minority of teachers (17.8%) assign greater importance to cultural factors when compared to administrative officials. The study was conducted in a single institution, making it impossible to generalize the results.

INTRODUÇÃO

A Educação é um dos pilares do desenvolvimento socioeconômico de um país e o desempenho das instituições de ensino é um fator fundamental para o uso adequado dos recursos humanos e materiais. Entre os vários fatores de desempenho de uma organização, cultura ocupa uma posição de elevada importância pelo seu impacto no processo de gestão como um todo. Tratar de cultura organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) é muito amplo para se sustentar teoricamente, pois se sabe que existem microculturas embutidas em setores ou divisões das organizações complexas conforme aponta Cuche (1999). Nesse sentido, não se pretende, neste estudo, fazer um diagnóstico cultural da IES estudada, mas sim analisar a percepção dos funcionários e professores com relação aos fatores culturais mais comuns oferecidos pela literatura e avaliar a importância atribuída por eles como preditores do desempenho organizacional.

Muitas vezes, o ambiente de grandes organizações pode ser entendido como um microcosmo da sociedade. Nele, os seres humanos se deparam com angústias, com emoções muitas vezes sufocadas pelo mundo da razão. Nesse sentido, em muitas organizações, para suprir essas necessidades dos seres humanos de se religarem a algo superior e encontrarem um sentido para a sua existência, a cultura organizacional desempenha o papel que a religião ocupa na sociedade (JOHANN, 2004). A crescente preocupação com a cultura organizacional e seus impactos no desempenho têm despertado nos gestores um interesse em entender essa relação. No entanto, a literatura pouco oferece quando se trata de cultura organizacional e desempenho.

A influência da cultura sobre as diretrizes da organização (missão, visão, valores) é destacada por Mintzberg e Quinn (2001). Sendo assim, a compreensão da cultura organizacional é essencial para a implementação estratégica e motivação dos empregados em direção aos objetivos e metas traçadas. A compreensão de que muitas organizações consolidam seus mitos, cristalizam seus dogmas, suas crenças, seus valores e, por meio de rituais e por estabelecimento de códigos de conduta e de moral criam uma identidade comum a seus membros (JOHANN, 2004).

De acordo com Johann (2004), a cultura organizacional, quando bem gerenciada, fornece um sentido de pertença às pessoas que fazem parte daquela organização, fato que propicia uma forma de visão de futuro, de objetivos e de metas desafiadoras. Entretanto, nas grandes organizações a cultura organizacional bem gerida pode apresentar uma forte correlação com o desempenho. Acredita-se que, para que isso ocorra, seja imprescindível que os membros da organização compartilhem os aspectos culturais que fazem daquela organização a sua razão de ser, no entanto, esses aspectos culturais devem ser igualmente compartilhados pelos seus membros para que o desempenho ocorra? Nas grandes organizações, o desafio de gerenciar a cultura tem sido motivo de grandes esforços, pois muitas pesquisas indicam que quando a cultura organizacional é forte e compartilhada, a chance de sucesso organizacional é maior. A partir deste questionamento, este estudo tem como objetivo verificar a percepção de funcionários administrativos e de professores de uma instituição de ensino superior (IES) com relação a alguns fatores culturais como propulsores do desempenho organizacional.

Para tanto, identificou-se na literatura alguns fatores culturais que serão apresentados no referencial teórico e a partir desses fatores, desenvolveu-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos para a avaliação do grau de importância que cada um desses fatores exercem no desempenho organizacional na percepção dos funcionários administrativos e dos professores da IES pesquisada. Adicionalmente, o estudo busca verificar se existe diferença nessa percepção entre funcionários administrativos e professores e qual dos grupos de trabalhadores atribui maior importância aos fatores culturais como preditores do desempenho organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Cultura Organizacional

Observam-se na literatura, inúmeras definições de cultura organizacional. Schein (2009) postula que cultura organizacional pode ser entendida como qualquer unidade social que tenha alguma história compartilhada. Schein (2004) apresenta um dos conceitos mais difundidos de cultura organizacional. O autor entende a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Fleury (2007) oferece uma definição de cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Embora se observem várias definições de cultura organizacional, a maioria dos autores acredita que ela é formada historicamente, faz parte de uma construção social e, uma vez estabelecida, a sua mudança se torna uma tarefa difícil (HOFSTEDE; NEUIGEN; OHAVY; SANDERS, 1990). Observa-se que o debate acadêmico sobre cultura organizacional se intensifica nos últimos 25 anos à medida que novos conceitos vão surgindo. Para este estudo, adota-se a definição oferecida por Schein (2009) que, devido a seu caráter multidimensional, aponta que não existe uma melhor cultura, mas sim uma cultura que se adapta mais ou menos ao ambiente.

Fatores Culturais

Schein (2009) destaca-se na área de cultura organizacional quando oferece seu conceito envolvido em diferentes níveis de profundidade: valores, crenças, artefatos, normas, ritos, comunicação, entre outros. Nota-se que na literatura não há um consenso sobre as especificidades dos fatores culturais. Freitas (1991) oferece uma classificação dos principais fatores culturais. Ressalta-se que eles têm a função de guiar o comportamento dos trabalhadores:

- a- Valores: Representam a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. Conformam a estrutura de qualquer cultura organizacional. Determinam os tipos de heróis, mitos, rituais, cerimônias e normas de cada cultura em particular. Em outras palavras, conformariam todos os demais fatores culturais a partir dele. Dizem respeito ao que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado;
- b- Crenças e pressupostos: são percebidas através do comportamento das pessoas e ligam-se à busca por eficiência; têm sido usados quase como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Tidos como verdades, estes conceitos são naturalizados e, conseqüentemente são inquestionáveis.
- c- Ritos: constituem expressões tangíveis da cultura organizacional. São as formas como as crenças e metas prosseguem, são praticadas e planejadas no dia a dia; São exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.
- d- Tabus: são as áreas de proibições impostas aos membros das organizações e as orientações acerca de fatos tidos como inquestionáveis;
- e- Histórias: são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma; são narrativas baseadas em eventos ocorridos (histórias), que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional.
- f- Normas: direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos. Configuram o conjunto de regras escritas ou não, podendo ser aceitas ou não pelo grupo. Isso dependerá de quão coerentes elas são em relação às expectativas e aspirações desse grupo.

Hosftede et al. (1990) apontam que as manifestações da cultura podem ser entendidas por meio de quatro categorias: Os símbolos, que podem ser palavras, gestos, objetos, quadros, que trazem algum significado para aquele ambiente cultural; Heróis, que são pessoas vivas ou não, reais ou imaginárias que tenham características que servem de modelo para o comportamento dos demais membros da organização; Rituais, que se tratam de atividades coletivas, que embora supérfluas, desempenham um papel essencial nas culturas. De acordo com os autores, essas três categorias devem ser entendidas como práticas, pois são visíveis para um observador. Entretanto, os autores postulam que são os valores que formam a essência da cultura.

Subculturas Organizacionais

Schein (2009) aponta para a existência de subculturas nas organizações. Para o autor, cultura refere-se ao padrão de pressupostos básicos e crenças que permitem que uma organização enfrente os problemas de adaptação externa e integração interna. No entanto há a coexistência de uma cultura normativa e subculturas diversas que são mantidas por diferentes grupos de atores organizacionais. Em trabalhos mais recentes sobre subculturas organizacionais destaca-se o de Kekale et al. (2004) que postulam que

os limites de subculturas poderiam ser demarcados com base na diferença de funções executadas, níveis hierárquicos e outros dados demográficos, tais como a origem étnica, os sexos, papel e geração. No entanto, um foco em subculturas individuais e a diferença entre elas leva apenas à uma visão micro idiossincrática; a visão macro generalizada de todas as subculturas como um sistema em uma organização permanece em grande parte despercebida e inexplorada.

Subculturas funcionais, de acordo com Kekale et al. (2004), referem-se a subculturas de diferentes funções dentro da organização. Elas se desenvolvem dentro de grupos funcionais nos quais os membros executam as mesmas tarefas ou ocupam cargos semelhantes.

Para Hofstede (1998), há três subculturas funcionais distintas: uma subcultura profissional, uma subcultura administrativa e uma subcultura de interface. Da mesma forma, Schwaninger (1993 p. 56) postula três níveis com diferentes objetivos funcionais que podem levar à formação de subculturas funcionais. No nível operacional, o objetivo é o de eficiência econômica, principalmente em termos de rentabilidade; no nível estratégico, o objetivo é a capacidade em ser competitivo e cooperativo, e a nível normativo, o objetivo é ter legitimidade, definida como o potencial para cumprir as reivindicações de todas as partes interessadas.

Desempenho Organizacional

Desenvolvimento organizacional é o processo através do qual uma organização desenvolve a capacidade interna para ser o mais eficaz que ela pode ser em sua missão e para se sustentar em longo prazo. Esta definição destaca a conexão explícita entre o trabalho de desenvolvimento organizacional e o cumprimento da missão organizacional (PHILBIN; MIKUSH, 1999).

Comings e Worley (2013) apontam que o desempenho organizacional é tanto um campo profissional de ação social quanto uma área de pesquisa científica. A prática do desempenho organizacional cobre um largo espectro de atividades, com variações que se sobrepõem em sua similaridade. A construção de times com gestão corporativa de topo, mudanças estruturais em uma municipalidade, e enriquecimento do trabalho em uma firma de manufatura são exemplos de desempenho organizacional.

Para Hourneaux, Ruiz e Corrêa (2005), o desempenho organizacional pode ser definido como o alvo da organização e a razão de sua existência. No entanto, os autores ressaltam que para se atingir um determinado nível de desempenho organizacional não se trata de uma tarefa fácil. Para tanto, os autores asseveram que é necessário algum mecanismo de avaliação para possibilitar a gestão do desempenho. Neely, Gregory e Platts (2005) entendem que a medição do desempenho pode ser definida como a métrica usada para quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação. Os autores defendem a ideia de que a mensuração do desempenho organizacional não deve ser apenas um processo de quantificar o desempenho, mas também devem direcionar novas estratégias para o atingimento ou manutenção do sucesso.

Esposito, Gerolamo e Rentes (2002) ressaltam que a medição do desempenho é um conjunto de processos e ferramentas para se coletar e analisar dados, com o objetivo

de se apresentar informações sobre o desempenho de uma unidade organizacional de interesse. Com essas informações, os autores postulam que a organização tem uma visão geral sobre o seu desempenho e a partir disso podem adotar práticas ou estratégias para solucionar problemas. Empresas como Google e 3M estão frequentemente entre as mais inovadoras do mundo e em parte, isso é devido à cultura favorável à inovação cultivada com alta intensidade nessas organizações.

Na avaliação de desempenho, várias abordagens devem ser consideradas para verificar se o objetivo foi alcançado ou não. Essas abordagens devem considerar medidas objetivas, subjetivas e relativas para auxiliar na verificação se determinado objetivo organizacional foi alcançado ou não (NELLY, GREGORY, PLATTS, 2005). Culturas fortes (aquelas com alto compartilhamento de determinados valores essenciais) estão associadas a desempenhos excelentes (JOHANN, 2004). Por essa razão, entender a percepção dos integrantes de uma organização com relação aos fatores culturais e a importância atribuída a eles, pode ser uma forma de entender o sucesso ou o fracasso organizacional. Os estudos de desempenho organizacional incluem uma variedade de tópicos, incluindo os efeitos da mudança, os métodos de mudança organizacional e os fatores que influenciam o sucesso do desempenho organizacional (COMMINGS; WORLEY, 2013), e dentre desses fatores, destacam-se os fatores culturais, objeto desse estudo.

METODOLOGIA

Objetivo, Problema de Pesquisa, Amostra e Instrumento de Pesquisa

Este estudo tem como objetivo geral verificar se há diferença entre as percepções de importância de fatores culturais como preditores do desempenho organizacional entre professores e funcionários administrativos de uma IES. A importância dos fatores culturais de organizações é um tema que tem despertado o interesse de pesquisadores para entender a influência que estes causam no desempenho organizacional. Acredita-se que quando uma organização compartilha com todos os seus funcionários valores, crenças e pressupostos, histórias, tabus e outros fatores culturais, o desempenho tenha maiores chances de ocorrer de forma satisfatória. Sabe-se que os fatores culturais exercem um papel importante no atingimento do sucesso organizacional, no entanto, esses fatores podem ser percebidos de forma diferente entre vários grupos de pessoas em uma mesma organização (LI; JONES, 2010). Observa-se, entretanto, que em grandes organizações, não obstante, ocorrem conflitos interpessoais e interdepartamentais, fato que pode prejudicar o desempenho organizacional.

Nesse sentido, este estudo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Existe diferença na avaliação da importância dos fatores culturais para professores e funcionários administrativos de uma IES para o desempenho organizacional?

O presente estudo tem por base o método quantitativo e exploratório para o desenvolvimento da pesquisa. As pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (1995), são desenvolvidas para proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, sobre determinado fato. Nesse sentido, este estudo é do tipo exploratório, com o intuito de

umentar o conhecimento sobre a percepção de professores e funcionários administrativos no que se refere a importância atribuída a fatores culturais como preditores do desempenho organizacional.

A amostra é composta por professores e por funcionários administrativos de uma IES. O número de funcionários administrativos da IES é 207, e de professores é 376. A amostra é composta por 103 funcionários administrativos (49,75%) e por 101 professores (26,86%). Os questionários foram enviados por e-mail para todos os funcionários e para todos os professores. Foram feitos dois recalls após a primeira e segunda semana de envio dos e-mails. O número de respondentes está em conformidade com o método quantitativo, pois de acordo com Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2005), o número de respondentes, para que se possa efetuar testes estatísticos, deve ser, no mínimo, 5 vezes a quantidade de itens da maior escala. Nesse caso, a escala é composta por 21 itens, e quantidade de respondentes ultrapassa os referentes aos pressupostos de Hair et al. (2005). A pesquisa foi realizada na FIEO - Fundação Instituto de Ensino para Osasco localizado na cidade de Osasco. A FIEO foi instituída em 26 de outubro de 1967. É uma Fundação privada, que se dedica ao ensino e hoje mantém o UNIFIEO - Centro Universitário FIEO, com mais de 40 cursos e cerca de 13 mil alunos.

A primeira etapa foi definir um conjunto de fatores culturais oferecidos pela literatura. Para tanto, como o objetivo da pesquisa é verificar a percepção de professores e funcionários administrativos com relação a importância dos fatores culturais no desempenho organizacional, optou-se por utilizar somente Elementos Primários de Avaliação (EPA). Keeney (1992) ressalta que os EPAs são as primeiras preocupações manifestadas sobre determinado assunto quando os tomadores de decisões se defrontam com uma determinada situação. O autor aponta que esses elementos estão pautados nos objetivos, metas, valores do tomador de decisão, ações, opções e alternativas que constituirão o mapa cognitivo.

Baseando-se nos EPAs para a avaliação do grau de importância observada por professores e funcionários administrativos com relação a importância dos fatores culturais no desempenho. Utilizou-se uma escala psicométrica do tipo Likert de 5 pontos (concordo totalmente, concordo, nem concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente) que contempla 15 fatores culturais oferecidos pela literatura, que são: Meio ambiente, integridade, responsabilidade social, respeito, qualidade, desenvolvimento pessoal, Tolerância, agilidade, Segurança, colaboração, competitividade, disciplina, pontualidade, inovação e transparência. Foi solicitado aos respondentes que atribuíssem o grau de concordância com as afirmativas sobre os fatores culturais que pudessem contribuir para o desempenho organizacional. No início do questionário, foram dadas instruções de preenchimento, bem como a explicação, baseada na teoria, do que se entende por desempenho.

Hipótese

Na cultura de uma organização, os integrantes compartilham costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais,

cuja função é fornecer um script, um modo de ver as coisas, de interpretar e adaptar-se ao mundo (FREITAS, 1991). No entanto, acredita-se que a importância atribuída a determinados fatores culturais pode ser diferente entre diferentes grupos que compõem a organização. Li e Jones (2010) ressaltam que se trata de um engano acreditar que uma organização tenha apenas uma cultura homogênea. Em outras palavras, os autores apontam a existência de subculturas. Esses grupos distintos em comportamento e formas culturais podem diferir na maneira de perceber fatores culturais como importantes para o atingimento do desempenho e sucesso organizacional. Nesse sentido apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: Há diferenças significativas nas opiniões dos professores e dos funcionários administrativos de uma IES com relação a importância dos fatores culturais para o desempenho organizacional.

MÉTODO DE ANÁLISE DE RESULTADOS

Utilizou-se o software SPSS 22 para realizar as análises. Após se verificar os dados faltantes e as observações atípicas ou dados extremos, efetuou-se a análise estatística descritiva para a verificação das 21 variáveis independentes com o objetivo de observar a média e o desvio padrão de cada uma delas, além das medidas de dispersão e o coeficiente de variação de Pearson. Em seguida realizou-se a Regressão Logística Binária que permite analisar os grupos de professores e funcionários administrativos em função do grau de importância dos fatores culturais atribuídos como preditores do desempenho organizacional, além de indicar quais variáveis melhor discriminam os grupos. Para realizar a Regressão Logística Binária, Maroco (2010) assevera que alguns testes estatísticos devem ser realizados primeiramente para se verificar se o banco de dados é adequado a esse tratamento estatístico. Entretanto, antes de se proceder aos testes, verificou-se os outliers, casos extremos, médias, medianas e desvios padrão. Os testes realizados para verificar a adequação do banco de dados foram: estatística de Wald, teste de Omnibus, teste da Verossimilhança, R quadrado de Cox e Snell, o R quadrado de Nagelkerke, e os testes de Hosmer e Lemeshow.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Os dados coletados compreendem 22 variáveis, sendo uma delas categórica para identificação do respondente como funcionário ou professor e 21 variáveis de escala razão. Para alguns fatores: meio ambiente, respeito, qualidade, agilidade, colaboração e competitividade foram elaboradas duas variáveis para cada um, pois assim, poder-se-ia verificar com maior precisão a qualidade das respostas.

A amostra coletada contém 204 observações ou casos. Houve equilíbrio na representatividade de professores e de funcionários administrativos, pois obteve-se 101 (49,51%) professores e 103 (50,49%) funcionários administrativos. Esse equilíbrio é importante para se partir de um ponto próximo de 50% ao classificar os respondentes nos grupos estimados com a regressão logística binária.

A hipótese alternativa a ser testada consiste em:

H1: Há diferenças significativas nas opiniões dos professores e dos funcionários administrativos com relação ao grau de importância dos fatores culturais como preditores do desempenho organizacional.

Antes de iniciar o procedimento de análise dos dados, notou-se a presença de dados perdidos no decorrer da coleta de dados e também de observações atípicas ou dados extremos. Os resultados apontam que sete variáveis apresentaram dados perdidos, em uma amplitude de 1 a 5, sendo considerada baixa, de acordo com Hair et al. (2005). Para o tratamento de dados perdidos, uma solução adequada para casos com incidência baixa é a substituição dos dados perdidos pela mediana. Uma vantagem do uso da mediana em detrimento a média é a manutenção da variabilidade real das variáveis imputadas, além de manter possíveis assimetrias encontradas na variável original. Dessa forma, foram criadas novas variáveis com os dados perdidos substituídos pela mediana. Foram também encontrados dados extremos, com base no cálculo auferido a formação do box-plot, observando valores 1,5 acima dos quartis 1 e 3. Decidiu-se não realizar substituição ou eliminação das observações atípicas, pois na regressão logística, de acordo com Maroco (2010), os outliers não influenciam os resultados das estimativas.

Estatística Descritiva

Para o estudo, foram mensuradas 21 variáveis quantitativas, sendo estas testadas empiricamente como variáveis independentes, sendo possíveis aspectos que discriminam os respondentes em relação ao grau de importância atribuído aos fatores culturais como preditores do desempenho. Ao avaliar as variáveis de forma descritiva, a Tabela 1 apresenta a média e o desvio padrão de cada uma das 21 variáveis. Sendo a média uma medida de tendência central, esta possibilita compreender a opinião dos indivíduos sobre cada item.

O desvio padrão indica quanto as opiniões variam em torno da média, indicando se há uma convergência de opiniões que sustentam a afirmação de que a maioria tem de fato, a opinião apontada. Também foi utilizada uma medida de dispersão, o coeficiente de variação de Pearson, sendo a razão entre o desvio padrão e a média da variável.

Os resultados apontam que as médias se concentram em 1,38 e 2,31 indicando que a maioria dos professores e funcionários concordam totalmente ou concordam parcialmente em todas as questões. Os desvios se mostraram baixos, em uma escala Likert de 5 pontos, indicando dispersões próximas a 50% em todas as variáveis.

Tabela 1: Médias e Desvios das variáveis quantitativas ordenadas pela sua importância.

Item avaliado	Média	Desvio padrão	Coef. variação
14. Ser competitivo	2,31	0,83	36,36
15. Ser inovador	2,23	0,82	36,32
13. Colaborar com os demais empregados	2,21	0,85	38,01
17. Estar atento ao consumo de recursos (água, energia, gasolina, gás, etc.)	2,00	1,04	52,50
11. Ter baixo nível de conflitos	1,99	0,74	36,68
12. Se sentir seguro no emprego	1,97	0,79	40,10
10. Agilidade e liberdade de fornecer informações	1,90	0,94	48,95
16. Obedecer às regras da IES	1,87	2,31	50,29
01. A preservação o meio ambiente	1,78	0,87	49,15
21. Sempre atender prontamente os alunos	1,76	0,73	42,61
18. Ser pontual	1,67	0,83	49,10
05. Respeito a todos os membros da IES	1,65	0,81	49,08
04. Ser transparente	1,58	0,77	48,43
20. Zelar pelo patrimônio artístico distribuído pelos corredores da IES e relatar qualquer irregularidade.	1,58	0,81	50,63
08. Ser tolerante ao erro	1,52	0,65	42,11
19. O respeito entre os empregados	1,51	0,68	44,37
02. Comprometimento com a integridade de seus atos	1,50	0,61	40,94
07. Contribuir para o desenvolvimento pessoal dos empregados	1,47	0,66	44,22
09. Prestar um atendimento de qualidade para os alunos	1,40	0,54	38,57
06. Propiciar um ensino de qualidade	1,39	0,61	43,17
03. Práticas de Responsabilidade Social	1,38	0,53	38,97

Fonte: Dados da Pesquisa

Regressão Logística Binária

A regressão logística foi utilizada com o objetivo de encontrar uma função logística, formada por meio de ponderações das variáveis quantitativas apresentadas anteriormente, cujas respostas permitam discriminar os grupos de professores e de funcionários administrativos em função do grau de importância dos fatores culturais, indicando ainda, as variáveis que melhor discriminam os grupos.

A variável dependente é binária, sendo o código 0 (zero) referente aos funcionários administrativos, esperando que eles atribuam maior importância aos fatores culturais como preditores do desempenho, e o código 1 se referente aos professores, esperando que eles atribuam menor importância aos fatores culturais. O modelo de regressão parte, então, de valores previstos com 50,3% de probabilidade pelo método do acaso, incluindo a constante na equação logit, conforme é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Tabela de classificação^{a,b}

	Observado		Previsto		
			Cargo/função		Porcentagem correta
			Funcionários	Professores	
Etapa 0	Cargo/função	Funcionários	0	101	,0
		Professores	0	103	100,0
	Porcentagem global				50,3

a. A constante está incluída no modelo.

b. O valor de corte é ,500

Foi utilizado o método Entner, com o uso de 21 variáveis independentes. Obteve-se a convergência após a eliminação de variáveis que não passaram no teste Wald. As variáveis 7, 15 e 17 obtiveram índices de significância bem maiores do que 0,05 chegando a 0,791, 0,608. O teste Wald, de acordo com Maroco (2010), testa a hipótese nula: o coeficiente é igual a zero. Sem atingir a $\text{Sig} < 0,05$, a variável indica valor absoluto grande, sendo grande também o erro padrão. Dessa forma, a hipótese nula não pode ser rejeitada. As variáveis excluídas do modelo foram: 07. Contribuir para o desenvolvimento pessoal dos empregados, 15. Ser inovador, e 17. Estar atento ao consumo de recursos (água, energia, gasolina, gás, etc.).

A inferência lógica é a de essas variáveis não contribuem significativamente para discriminar os grupos. No entanto, algumas variáveis que não passaram no teste foram consideradas no modelo de regressão, atingindo índices de significância próximos a 0,05, também por contribuírem na capacidade de previsão do modelo. O fato de não terem passado no teste pode ser atribuído a influência que o erro padrão exerce no cálculo do índice de Wald, dessa forma, as variáveis seriam retiradas erroneamente, pois contribuem na capacidade de previsão do modelo. Com as variáveis 7, 15 e 17 retiradas, o modelo convergiu com 18 variáveis presentes na equação.

A estatística de Wald é maior para a variável 20 (10,099). A variável 20, junto com a variável 3, 10, 16, 19 e 21 apresentam os maiores expoentes, indicando que essas variáveis apresentam maior impacto ao discriminar os grupos previstos, na mudança de uma unidade, mantendo as outras constantes. Expoentes negativos, conforme postula Maroco (2010), indicam que quanto menor o valor associado à média da variável, maior a tendência do indivíduo de fazer parte do grupo dos que dão maior importância aos fatores culturais como preditores de desempenho. As variáveis que mais fortemente discriminaram os grupos foram:

03. Práticas de Responsabilidade Social

10. Agilidade e liberdade de fornecer informações 16. Obedecer às regras da IES

19. O respeito entre os empregados

20. Zelar pelo patrimônio artístico distribuído pelos corredores da IES e relatar qualquer irregularidade.

21. Sempre atender prontamente os alunos

O próximo passo efetuado foi o do cálculo da estatística -2LL, que mostra o quanto o modelo se destaca do método do acaso. Os coeficientes de Omnibus, com distribuição qui-quadrado na etapa única são utilizados para verificar uma taxa de improvement ou melhoria na capacidade preditiva dos grupos estimados (MAROCO, 2010). Os resultados apontam que o improvement obtido no modelo foi significativo à 0,000.

A estatística de verossimilhança, conforme apresentado na Tabela 3, ou -2LL obteve um índice de 152,60 convergindo em 6 interações, o índice -2LL consiste em uma medida de qualidade de ajuste, sendo a probabilidade de obter os resultados da amostra, dadas as estimativas dos parâmetros encontradas (MAROCO, 2010). Sendo

esta etapa única, não há fatores de comparação com outras etapas. No entanto, os resultados da estatística Wald corroboram a presença das variáveis no incremento do modelo. Além disso, o R quadrado de Cox & Snell e o R quadrado Nagelkerke indicam bom poder de explicação do modelo, sendo respectivamente 42,6% e 56%.

Tabela 7: Resumo do modelo

Etapa	Verossimilhança de log -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
Única	152,604 ^a	,426	,560

a. Estimação encerrada no número de iteração 6 porque as estimativas de parâmetro mudaram em menos de ,001.

O resultado da estatística -2LL no teste de Hosmer e Lemeshow indicam que o improvement foi significativo, obtendo Sig. = 0,000. Dessa forma, é testada a hipótese nula de que as classificações em grupo previstas são iguais às observadas, obtendo alto valor de qui-quadrado com um Sig. acima de 0,05, indicando boa qualidade de ajustamento do modelo de regressão logística.

A Tabela 4 de classificação final indica o poder de previsibilidade do modelo a partir do número de acertos dos indivíduos em cada grupo. Dessa forma, são comparados os valores observados da variável dependente com os valores previstos, com um corte em 0,5. Aqueles indivíduos com valor previsto abaixo de 0,5 estão no grupo dos que dão menos importância aos fatores culturais como preditores do desempenho, e aqueles que têm valores previstos acima de 0,5 pertencem ao grupo dos que dão mais importância aos fatores culturais. O modelo conseguiu acertar 165, de 204 indivíduos. Em outras palavras, dos 103 funcionários administrativos, 82 atribuem maior importância aos fatores culturais como preditores do desempenho organizacional quando comparados aos professores e 21 funcionários administrativos atribuem a mesma importância que os professores. Dos 101 professores, 83 atribuem menor importância aos fatores culturais como preditores do desempenho organizacional que os funcionários administrativos, e 18 professores atribuem a mesma importância que os funcionários administrativos.

Tabela 8: Tabela de classificação^a

	Observado		Previsto		
			Ano/Período		Porcentagem correta
			Funcionários	Professores	
Etapa 1	Função/cargo	Funcionários	82	21	79,6
		Professores	18	83	82,2
	Porcentagem global				80,9

a. O valor de corte é ,500

De acordo com os resultados da Tabela 8 de classificação dos grupos previstos, pode-se entender que a qualidade geral de ajuste foi satisfatória, pois o modelo forneceu 80,9% de previsões corretas em relação ao grau de importância percebido pelos funcionários administrativos e professores quanto aos fatores culturais como preditores do desempenho. Levando em consideração a Tabela 8 de classificação ao acaso, com capacidade preditiva de 50,3%, o modelo previsto conseguiu ser incrementado em exatamente 30,6%.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi entender se haviam diferenças significativas sobre a importância de fatores culturais de uma IES para o desempenho organizacional na perspectiva de funcionários administrativos e de professores.

Embora, tanto os funcionários administrativos quanto os professores atribuam importância aos fatores culturais como preditores do desempenho organizacional, os achados indicaram que há diferenças significativas nas opiniões de funcionários administrativos e de professores. No entendimento da maioria dos funcionários administrativos (79,6%) atribuam maior importâncias aos fatores culturais como preditores do desempenho quando comparado com a maioria dos professores (82,2%) que atribuem menor importância.

Observa-se que uma minoria de funcionários administrativos (20,4%) atribui menor importância aos fatores culturais comparando-se aos professores. Da mesma forma, uma minoria de professores (17,8%) atribui maior importância aos fatores culturais comparando-se aos funcionários administrativos. Portanto, a hipótese de que há diferenças significativas nas opiniões dos professores e dos funcionários administrativos de uma IES com relação a importância dos fatores culturais para o desempenho organizacional foi sustentada nesse estudo.

A variável que mais fortemente discriminou as diferenças entre os grupos analisados, foi a 20 - Zelar pelo patrimônio artístico distribuído pelos corredores da IES e relatar qualquer irregularidade. Essa variável corresponde ao fator colaboração que de acordo com Hofstede et al. (1990) está associada a dimensão coletivismo. Pressupõe-se, portanto, que essas diferenças encontradas indicam que os grupos que mais vivenciam o ambiente organizacional (grupos de funcionários) sejam aqueles que mais colaboram entre si. Já o grupo dos professores, pelo pouco convívio organizacional, pois dedicam a sua maior parte do tempo em sala de aula com os alunos, não valorizam esse fator cultural da mesma forma. A variável 12 – Se sentir seguro no emprego, que corresponde ao fator segurança foi a que menos discriminou os dois grupos. Acredita-se que esse fator tenha tido pouca influência na discriminação dos grupos, pois, conforme Hofstede et al. (1990) ressaltam, o fator segurança percebido por membros de uma cultura refere-se a situações incertas ou desconhecidas, ou seja, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas. E como a IES pesquisada, durante toda a sua existência, embora tenha passado por diversas crises, nunca deixou que elas ameaçassem o emprego de seus professores ou

funcionários, tendo sempre adotado estratégias de sucesso para seu pronto reestabelecimento, esse fator foi o que menos discriminou os grupos.

Adicionalmente, o fato de os funcionários administrativos atribuírem maior importância para os fatores culturais como preditores do desempenho organizacional pode ser pelo fato de trabalharem em uma única instituição. Os professores, em sua maioria, trabalham em outras instituições de ensino e muitos ainda trabalham também no meio corporativo. Já a minoria que atribuiu maior importância pode ser pelo fato de fazerem parte de dedicação integral na IES. Como aponta Hofstede et al. (1990), a cultura é socialmente construída e essa construção não acontece de forma rápida. Há a necessidade de compartilhamento de valores culturais que dão a cultura a robustez que ela apresenta.

De acordo com os achados, acredita-se que a maioria dos professores desta instituição compartilham menos dos valores culturais quando comparados aos funcionários administrativos, pois a maioria deles, pelo fato de ficarem na IES somente no período letivo, restringindo-se às aulas e à algumas reuniões, não têm a possibilidade de interagir mais com os demais funcionários e assim, compartilhar da construção social da cultura organizacional. Nesse sentido, Schein (2009) advoga que para que uma cultura seja repassada para todos os membros de uma organização, os agentes da comunicação são imprescindíveis. Entre os agentes da comunicação ressaltados pelo autor, destacam-se os “contadores de histórias”, “padres”, “conspiradores”, “fofoqueiros”, entre outros, que são os responsáveis por essa disseminação da cultura organizacional. Portanto, o fato dos professores não participarem do cotidiano organizacional como os funcionários administrativos, pode justificar os achados.

Considerando o problema de pesquisa e a análise de resultados apresentada, é possível inferir a existência de subculturas dentro da IES pesquisada, já que o grupo administrativo e o de professores possuem percepções distintas em relação à influência dos fatores culturais no desempenho organizacional. Sugere-se em pesquisas futuras, identificar não somente se as percepções dos respondentes são diferentes em relação à influência dos fatores culturais no desempenho, mas quais os fatores culturais que são percebidos como mais relevantes para o desempenho organizacional. Como limitação deste estudo, os resultados não podem ser extrapolados para o universo porque foi um estudo de caso único. Estudos futuros deverão ser realizados em outras IES e variáveis adicionais como grau de complexidade dos cursos, entre outras, poderiam ser incluídas.

REFERÊNCIAS

- CUCHE, D. A noção de cultura nas ciências sociais. São Paulo: EDUSC, 1999.
- CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. Organizational development and change. Southern California: Cengage, 2013.
- ESPOSTO; Kleber F.; GEROLAMO, Mateus C.; RENTES, Antônio F. Sistema de Medição de Desempenho - Uma Proposta Conceitual. In: ENEGEP, 22, 2002, Curitiba. Anais do XXII ENEGEP. Curitiba: ENEGEP, 2002.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas - FGV*, v. 27, nº 4, outubro/dezembro de 1987, p. 7-18. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional. Grandes Temas em Debate. Revista de Administração de Empresas - FGV*, v. 31, nº 3, julho/setembro de 1991, p. 73-82. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. *Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly* , Nº 35, p. 286-316, 1990. HOFSTEDE, G. *Identifying organizational subcultures: an empirical approach. Journal of Management Studies* 35:1–12, 1998

HOURNEAUX, F. Jr; RUIZ, F. M; CORRÊA, H. L. *A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações*. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais do XXIX ENANPAD*. Brasília: ANPAD, 2005.

CD. JOHANN, S. L. *Gestão da cultura corporativa: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

KEENEY, R. L. *Value-Focused Thinking: a path to creative decision-making*. Massachusetts: Harvard University Press, 1992.

KEKALE T; FECIKOVA, I; KITAIGORODSKAIA, N. To make it „Total“: quality management over subculture. *Total Quality Management* 15(8):1093–1108, 2004. LI, S. K.;

JONES, G. *A study of the effect of functional subcultures on the performance of Hong Kong construction companies*. Springer Science Business Media, 2010.

MAROCO, J. *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Report Number, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. *Performance measurement system design – A literature review and research agenda. Internacional Journal of operations & Production Management* , v. 25, nº 12, p. 1226-1263, 2005.

PHILBIN, A.; MIKUSH, S. *A framework for organizational development: the why, what and how of OD work*. Mary Reynolds Babcock Foundation, 1999.

SÁ, H. K.; Enders, T. *Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares*. Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

SANTOS, N.M.F. *Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras*. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2,n.1, jan.abr. 1998.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009. _____.

Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Schwaninger

M. A concept of organizational fitness. In: Espejo R, Schwaninger M (eds) Organisational fitness: corporate effectiveness through management cybernetics. Campus, Frankfurt am Main, New York, 1993.

ZANCOPE, F. C; ENSSLIN, L; ENSSLIN, S. R. Construção de um modelo para a avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. G & P – Gestão e Produção. São Carlos, v.19, n.2, p. 303–321, 2012