

TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA COMPANHIA PÚBLICA EM TRANSFORMAÇÃO

JOSE ESTEVAM TOMAZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ETIENNE UNIAS DE VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ANTONIO JOCÉLIO ALVES PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA COMPANHIA PÚBLICA EM TRANSFORMAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980 o setor público vem passando por profundas transformações que compreendem não somente a agilidade na prestação de serviços, mas uma maior transparência nos gastos públicos, uma herança deixada pela reforma do Estado e redemocratização do país (CHAVES; MARQUES, 2006). Essas transformações decorrem em parte dos diferentes momentos socioeconômicos pelos quais o país passou, outras são consequência dos avanços tecnológicos e das mudanças culturais na sociedade, o que provocaram uma evolução comportamental, cultural, técnica e estrutural dentro das organizações, as quais se viram obrigadas a acompanhar essas reformulações, a fim de obterem eficácia na capacidade competitiva e no desempenho organizacional. Isso se refletiu na desburocratização, na maior agilidade nos processos e serviços e na preocupação com o bom atendimento ao cidadão (XAVIER; DIAS, 2002).

Nessa perspectiva, para análise da tipologia cultural, os correios foram eleitos como uma empresa estatal que reúne características centrais para o desenvolvimento da pesquisa, como o tempo de atividade e o setor de atuação, por exemplo.

Todo processo de mudança envolve alguns elementos organizacionais que são imprescindíveis para o sucesso do novo projeto, sendo a cultura um dos principais. Segundo Wood (2002), após operar mudanças em algumas empresas, os administradores acabam descobrindo que é necessário mudar valores comuns para que os resultados positivos apareçam.

A pesquisa consubstancia a relevância da cultura organizacional no processo de mudança nos Correios, o que dará suporte na tomada de decisão relacionada a gestão da empresa, melhorando suas políticas internas e refletindo no desenvolvimento social e econômico do país, bem como no melhor serviço prestado ao cidadão. Espera-se também contribuir com o aprofundamento do tema aplicado ao serviço público.

O presente trabalho está estruturado em seis seções; tem início com os aspectos introdutórios abordando a contextualização da pesquisa; problema de pesquisa com evidenciação dos objetivos geral e específicos, bem como as justificativas; em seguida, a fundamentação teórica utilizada; metodologia; análise e discussão dos resultados e conclusão.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Estudos confirmam a importância da cultura organizacional no meio empresarial, na medida em que possibilita a compreensão da intensidade de sua força no desempenho organizacional, dentre eles destacam-se: Cameron e Quinn (2006) e Schein (2017). Realizando-se uma busca nas plataformas *spell* e *scielo* encontrou-se um total de 993 artigos referentes ao tema, mas nenhum relacionado às tipologias de cultura na Empresa de Correios e Telégrafos - ECT. Desse modo, espera-se que este estudo possa contribuir com novos conhecimentos sobre a tipologia cultural predominante nos Correios, para que se possa adequar as ações internas aos objetivos almejados com a mudança organizacional. Diante dessa abordagem, formula-se o seguinte problema de pesquisa: qual a tipologia de cultura organizacional predominante nos Correios do Ceará?

Desse modo, faz-se necessário verificar que tipo de cultura organizacional é predominante na empresa, a fim de assegurar a implementação de novas mudanças e suportar uma profunda transformação, pois a cultura pode constituir-se tanto como um estímulo coletivo como uma barreira às mudanças. Cameron e Quinn (2006) e Schein (2017) asseveram que para compreender níveis profundos sobre os quais a cultura atua é necessário entender as percepções e sentimentos que surgem em situações críticas e entrevistar seus membros para se obter um senso correto do modelo cultural implementado.

No entanto, todo processo de mudança envolve alguns elementos organizacionais que são imprescindíveis para o sucesso do novo projeto, sendo a cultura um dos principais. Segundo Wood (2002), após operar mudanças em algumas empresas, os administradores acabam descobrindo que é necessário mudar valores comuns para que os resultados positivos apareçam.

Desse modo, o objetivo geral deste estudo é analisar a tipologia de cultura organizacional predominante nos Correios. Para tanto, serão realizados os seguintes passos para o alcance do objetivo geral: identificar a cultura predominante; verificar a relação entre cultura predominante e processos de trabalho; identificar a relação entre cultura predominante e escolaridade e analisar a relação entre cultura predominante e tempo de empresa. Dessa forma, as hipóteses formuladas são: a) a tipologia predominante é a hierárquica, por ser uma empresa do setor público construída sob bases burocráticas; b) há relação entre o tipo de cultura predominante e o nível de escolaridade e c) há relação entre a cultura predominante e o tempo de empresa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção a proposta é examinar as definições e as diferentes abordagens referentes a cultura organizacional, apresentando em seguida as tipologias de cultura segundo o modelo de Cameron e Quin (2006). Inicialmente busca-se contextualizar a empresa estatal em questão, em seguida há o aprofundamento teórico sobre o tema cultura organizacional.

3.1 Contextualização dos Correios

As atividades de correios realizadas regularmente têm seu início em 1663 para as trocas de correspondências entre a metrópole e a colônia recém descoberta, passando por diversos estágios de desenvolvimento. Para Fraga e Lopes (2009) os principais marcos históricos dos correios brasileiros nos seus primeiros 300 anos de existência são: a) No período imperial, D. João VI (1767 – 1826), criou o primeiro regulamento postal do Brasil estabelecendo normas e horários de trabalho, procedimentos e expedição de correspondências; b) Com a independência do Brasil, houve a criação da Administração Geral dos Correios, propiciando uma melhor comunicação entre a corte e as províncias. Nesse período, houve também o lançamento do selo postal e a instituição do carteiro para distribuição domiciliar; c) Com a proclamação da república, os Correios passaram a compor a estrutura burocrática da administração direta brasileira; d) Na era Vargas, houve a fusão dos serviços de Correios com os serviços telegráficos fundando-se o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT); e) Com o DCT, houve a modernização técnica com novas práticas de gestão; padronização e melhoria dos processos com significativos investimentos nos imóveis operacionais e administrativos.

O sistema postal brasileiro foi reorganizado no século XX com a criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) por meio do Decreto-Lei no 509, de 20 de março de 1969. A ECT foi criada como empresa pública, dado o ensejo da reforma administrativa expressa no Decreto-Lei no 200, de 25 de fevereiro de 1967 (TEIXEIRA, 2014). O objetivo era proporcionar à ECT uma gestão próxima da racionalidade técnica, adequando o setor postal estatal à lógica do setor privado. Com isso, os Correios passaram a transitar entre duas lógicas administrativas: uma empresarial e outra pública. Garantiu-se à empresa a manutenção de seu patrimônio como pertencente integralmente à União. Além disso, garantiu-se autonomia à ECT para escolher — como na lógica empresarial — as estratégias de gestão necessárias à obtenção da eficiência e do lucro em suas operações (TEIXEIRA, 2014).

Conforme Borenstein *et al.* (2004), diferentemente da indústria de telecomunicações que estava no foco da privatização, o governo lançou em 1995 um programa de modernização para as indústrias de telecomunicações e correios, para o serviço postal foi desenvolvido um plano de investimento de, em média, US\$ 1 bilhão, o qual teve início em 1996, objetivando o desenvolvimento de sistemas digitais conectados à Internet, atualização do seu sistema logístico e serviços bancários na rede postal, como resultado desta transformação, novos

produtos e serviços foram lançados e houve a melhoria dos serviços tradicionais, contemplando, conseqüentemente, a ampliação da estrutura corporativa e de lojas.

Suas lojas constituem as bases de todo o sistema postal brasileiro, uma vez que através delas são atendidas as necessidades e demandas dos diversos segmentos da sociedade (BORENSTEIN *et al.*, 2004).

Diante desse processo de mudança, em 2016, a revisão da estratégia empresarial para um reposicionamento no mercado e de um novo modelo de estrutura organizacional. Com essa mudança a empresa acredita que irá otimizar seus processos e aumentar a eficácia dos serviços para rentabilizar a rede de atendimento por meio de soluções inovadoras à sociedade (ECT, 2017).

3.2 Cultura organizacional

Pode-se definir cultura organizacional como o conjunto de crenças, valores e padrões de um determinado grupo dentro de uma organização. Esse conceito, no entanto, não é consolidado na literatura, sendo que cada teórico evidencia um dos componentes que destaca a cultura mais fortemente. Conforme Pires e Macedo (2006), a cultura expressa os valores e crenças que os membros de um grupo compartilham. Para os autores, é ainda um conjunto de modos de pensar, sentir, agir, mais ou menos formalizados.

Segundo Sales (2011), a cultura define e dá forma a uma organização, pois se constitui em um elo social e normativo onde valores e crenças são expostos. Assim, pode-se inferir que a cultura faz parte do corpo social de uma empresa que atribui significados para comportamentos e atitudes. Domenico, Latorre e Teixeira (2006) apontam para uma certa institucionalização das formas de pensar e decidir em padrões, costumes e pressupostos não declarados que guiam os comportamentos das pessoas.

Ante o exposto, percebe-se que a cultura é formada por alguns elementos organizacionais e está relacionada, como no caso do modelo de Schein (2017), aos níveis de análise da cultura. Schein (2017) define cultura como um conjunto de suposições básicas que são compartilhadas pelos membros de um grupo e à medida que são confirmadas permanecem estáveis, inegociáveis e de difícil modificação. Para o autor, a cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, partindo de manifestações abertas, tangíveis, até chegar a suposições básicas, inconscientes. Os principais níveis de análise cultural são: artefatos; crenças e valores expostos e suposições básicas.

O primeiro nível, artefatos, inclui os produtos visíveis, como arquitetura; linguagem; tecnologia e produtos; sistema de comunicação, etc. É o ponto onde há facilidade de observação, mas de difícil interpretação, pois o significado pode ser diferente daquilo que é notado, do que está na superfície. Assim, as suposições mais profundas podem não ser exatamente aquilo que está nos artefatos, pois as interpretações das pessoas são projeções de seus sentimentos e reações. O segundo é composto pelas crenças e valores que testados empiricamente tornam-se confiáveis na solução de problemas, sendo então transformados em suposições básicas. Já o terceiro nível, ocupado pelas suposições básicas, tende a não ser combatido ou confrontado e por isso é difícil de mudar. Assim, a cultura, como um conjunto de suposições, define o que deve ser o foco das observações, o que as coisas significam e como reagir ao que ocorre e tomar as ações necessárias em vários tipos de situações. Portanto, o autor considera que a essência da cultura é formada por valores profundos, quase indecifráveis de onde se originam comportamentos (SCHEIN, 2017).

Observa-se, pelo exposto, que o conteúdo dos valores é que definirão as principais características de uma cultura (BRAGA, 2011). Barbosa (1996) revela que a definição de cultura está mais relacionada com a cultura administrativa do que propriamente a organizacional. Assim, a cultura de uma organização sofre grande influência tanto de seus fundadores como de seus membros, notadamente em momentos críticos, podendo ocorrer em função de pressões internas e externas (SARAIVA, 2002).

Para Morgan (2006) as organizações são sistemas abertos que precisam ser administrados para satisfazer o equilíbrio de forças internas e externas. Assim, a organização e a cultura não existiriam sem as pessoas, ou seja, as pessoas é que formam um corpo cultural e dão um sentido para a organização. No entanto, os estudos de cultura geralmente são voltados para o mercado, passando a ser incipiente em relação aos funcionários do setor público (GLINKA; HENSEL, 2017).

Cameron e Quinn (2006) asseveram que a cultura organizacional fornece mensagens não escritas de como se dá bem nas organizações. Os autores desenvolveram um quadro de valores que culminaram em quatro tipos de culturas que são alocadas de acordo com as características das organizações. São elas: culturas clã, adhocrática ou inovadora, de mercado e hierárquica. Assim, Cameron e Quinn (1999) preocupam-se em explicar algumas das diferentes formas de organização e indicam que as organizações governamentais geralmente se encaixam no quadrante hierárquico. Deshpande e Webster (1989), salientam que estas características são dominantes e exclusivas, embora um tipo de organização seja caracterizado por diferentes formas de cultura, somente um tipo assume uma posição mais evidente por um determinado período.

Para tanto, de acordo com Gupta (2011), as organizações de cunho governamentais mantêm algumas características em comum, tais como sistemas bem organizados, com segurança, estabilidade e controlados.

3.2.1 Tipologia de cultura clã

Trata-se de uma cultura semelhante à cultura hierárquica quando se enfatiza os aspectos internos de uma organização, mas diferente quanto a dimensão da flexibilidade. Os funcionários são capacitados e incentivados a trabalhar de forma otimizada, aprimorando os processos de negócios e otimizando os recursos internos (GUPTA, 2011). Logo esse tipo de cultura prioriza o trabalho em equipe, os colaboradores são comprometidos com as questões corporativas.

Desse modo, a cultura é entendida como clã por causa de sua semelhança comum a organização do tipo familiar. “Elas parecem mais com famílias estendidas do que entidades econômicas” (CAMERON; QUINN, 2006, p.41). Nelas, o foco não está em regras e procedimentos, mas na cooperação entre as pessoas.

Neste tipo de cultura, o foco é interno, assim como na cultura hierárquica. Desse modo, a melhor forma de obter resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006).

3.2.2 Tipologia da cultura inovadora

Tipo de cultura mais voltada para a adaptação e inovação. Há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006).

É um tipo de organização temporária, na medida em que se reconfigura rapidamente, ao surgir novas mudanças. Seu principal objetivo é promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade, onde a incerteza e sobrecarga de informações são típicos (CAMERON; QUINN, 2006).

Para Gupta (2011), conhecida também como adhocracia, se apresenta o oposto da cultura hierárquica, uma vez que é pautada na flexibilidade e foco nas demandas do ambiente externo, assim, existe liberdade para a criatividade dos colaboradores, abertura à inovação, estratégia e cultura de crescimento.

3.2.3 Tipologia da cultura de mercado

Tornou-se popular no final dos anos 1960 com o enfrentamento por parte das organizações de novos desafios. Estão preocupadas com o mercado competitivo. Competitividade e produtividade são alcançadas por meio de um forte posicionamento, o que justifica a preocupação com o ambiente externo (CAMERON; QUINN, 2006). O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006).

Teórico como Gupta (2011), compartilha do mesmo entendimento quando enfatiza que a cultura de mercado é externamente orientada, e sua ênfase é em controle e estabilidade. Tem foco na produtividade, a qual é realizada com metas bem definidas contra a concorrência externa (STOCK *et al.*, 2007). Funcionários competem entre si e são orientados aos objetivos organizacionais, para tal, os líderes usam políticas agressivas, são excelentes produtores e concorrem entre si, e o sucesso global é definido em grau de participação e penetração de mercado (CAMERON; QUINN, 1999).

3.2.4 Tipologia da cultura hierárquica

Tipo de cultura caracterizada pela estrutura formalizada, estável, em que as preocupações são de longo prazo. O foco é o ambiente interno, com diversos níveis hierárquicos. Os procedimentos, regras, tarefas e funções são relativamente estáveis e integrados. As lideranças têm um papel de monitoramento, coordenação e organização. Regras formais e políticas bem definidas mantêm a organização unida (CAMERON; QUINN, 2006).

Colaborando com Cameron e Quinn (2006) e Gupta (2011), compreende que a cultura hierárquica mantém sua ênfase na estabilidade ou controle com alto nível de foco interno e caracterização uniforme, visa a eficiência e adesão as normas e regulamentos. O sucesso desse modelo de organização é definido em termos de entrega confiável, programação suave e baixo custo relativo à sua atividade fim (GUPTA, 2011).

4 METODOLOGIA

Este trabalho tem natureza quantitativa, quanto ao objetivo trata-se de pesquisa descritiva, pois os levantamentos se propõem a obter informações sobre uma determinada população (ROESCH, 2006). Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas são aquelas que retratam as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Para o autor, algumas pesquisas descritivas vão além da simples descrição de relações entre variáveis para determinar a natureza dessas relações.

A fim de identificar a tipologia de cultura organizacional predominante na empresa brasileira de Correios e Telégrafos no Estado do Ceará, optou-se por utilizar o procedimento de investigação denominado *survey* que segundo Babbie (2005), consiste em uma ferramenta de pesquisa que examina uma amostra da população. O autor esclarece a importância do *survey* para as pesquisas sociais, sendo uma de muitas ferramentas de pesquisa sociais e pode ser bastante eficaz quando combinado com outros métodos. O autor aponta que é semelhante ao censo, sendo a principal diferença é que este considera uma população como um todo com amostra e o primeiro é mais restrito no tamanho da amostra.

As atividades postais estão organizadas em quatro processos fundamentais: (1) atendimento; (2) tratamento ou triagem; (3) distribuição e (4) suporte administrativo. Esse universo nos Correios do Estado do Ceará, é constituído por 2.380 empregados ativos.

De acordo com Barreto *et al.* (2013), existe certa interdependência entre cultura organizacional e liderança na medida em que esta exerce influência na formação cultural da empresa pelos mecanismos de tomada de decisão utilizados ao mesmo tempo em que sustenta e é influenciado por seus princípios, promovendo mudanças no comportamento e na conduta

dos liderados para o alcance de objetivos por meio de artifícios de coação, persuasão, sugestão, emulação (ROUCO, 2012).

Ante a essa afirmação e com o intuito de minimizar os efeitos do contexto empresarial sobre a posição da liderança e vice-versa, conforme Masood *et al.* (2006), o que poderia enviesar ou comprometer a consistência dos dados coletados, excluiu-se da população estudada os gestores da organização. Assim, buscou-se preservar as características dos respondentes em um conjunto de 2.018 elementos semelhantes e que interessam ao problema de pesquisa.

Além disso, analisando o volume de carga processada e conseqüente quantidade de atividades executadas, verificou-se que a Capital do Estado concentra a maior parte das operações com cerca de 55% dos processos de correios no Ceará considerando os objetos postados e entregues (ECT, 2018) e, dada a sua representatividade, ante a impossibilidade de aplicar o estudo no interior do Estado devido às limitações de tempo e custo, definiu-se a população em 1.152 empregados ativos e não gestores que atuam em Fortaleza/CE. Tal decisão não compromete os resultados, visto que “a estatística permite a extração de conclusões válidas a partir de informação incompleta” (REIS *et al.*, 2015, p. 22), desde que representativa. Essa população é constituída por 652 (56,6%)carteiros no processo de distribuição, 200 (17,4%) operadores de triagem e transbordo no processo de tratamento, 183 (15,9%) agentes de suporte no processo de suporte administrativo e 117 (10,2%) atendentes comerciais no processo de atendimento.

Para fazer inferência estatística sobre esta população finita, procedeu-se com a seleção de uma amostra aleatória simples, proporcional à composição populacional, de tamanho n , calculado pela seguinte fórmula:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1)D + pq}$$

Onde: $D = \left(\frac{e}{Z_{\alpha/2}} \right)^2$

n = número de elementos amostrais;

N = tamanho da população. No caso, 1.152;

p = proporção populacional. No caso adotou-se 0,5;

q = $(1 - p)$ proporção populacional complementar. No caso, 05;

e = erro de estimação. No caso, adotou-se 6%.

Ao substituir os dados na fórmula apresentada, dimensiona-se a amostra estatística com 224 elementos amostrais. No caso específico, buscando uma margem de maior segurança, trabalhou-se com 241 respostas válidas, sendo 137 (56,8%) do processo de distribuição, 41(17,0%) do processo de tratamento, 33 (13,7%) do processo de suporte administrativo e 30 (12,4) do processo de atendimento. Desta forma, preservou-se na amostra analisada uma proporcionalidade idêntica à populacional para cada um dos processos de atividades.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário estruturado, composto de duas partes, sendo a primeira constituída de informações sócio funcionais dos respondentes, e a segunda formada por um conjunto de 24 perguntas, onde se buscou identificar a tipologia de cultura organizacional predominante em cada um dos processos de trabalho nos correios.

As respostas foram obtidas adotando-se para cada uma das assertivas, uma escala *Likert* contendo opções que variavam de 1 a 5, distribuídas com o seguinte escalonamento: 1 –(NC) –não corresponde de jeito nenhum; 2 –(MP) – corresponde muito pouco; 3 –(CP) – corresponde pouco; 4 –(CB) – corresponde bastante e 5 –(CF) – corresponde fortemente.

Embora o instrumento já tenha sido aplicado e validado em outras pesquisas (BRAGA, 2011), avaliou-se o *alfa de Cronbach* na amostra pesquisada obtendo-se 0,93, demonstrando que o coeficiente de confiabilidade do instrumento é bastante satisfatório. Além disso, realizou-se um teste piloto com 15 possíveis respondentes para verificação quanto a adequação e entendimento das assertivas ensejando em alguns ajustes de linguagem e *layout* do questionário, sem alteração no conteúdo das perguntas.

Para compor as 24 assertivas do instrumento de coleta, havia 6 opções representativas de cada uma das culturas definidas na tipologia de Cameron e Quinn (2006) ou seja: (a) cultura clã com as perguntas 1, 5, 9, 13, 17 e 21; (b) cultura inovadora com as perguntas 2, 6, 10, 14, 18 e 22; (c) cultura de mercado com as perguntas 3, 7, 11, 15, 19 e 23 e (d) cultura hierárquica com as perguntas 4, 8, 12, 16, 20 e 24.

As respostas foram obtidas junto aos empregados constituintes da base organizacional e não gestores dos correios no Ceará, os quais responderam voluntariamente e sem identificação aos questionários distribuídos às unidades representativas dos processos componentes das atividades postais, ou seja: distribuição, tratamento, suporte e atendimento.

O público respondente foi preponderantemente masculino (84,6%) com escolaridade distribuída entre ensino médio completo (56,0%), graduação superior (27,8%), pós-graduação (12,0%) e ensino médio incompleto (4, 1%). Possui faixa etária concentrada entre 34 e 63 anos de idade (78,5%), variando conforme tabela 1. Em relação à experiência profissional ou tempo de empresa, a faixa de maior incidência é aquela superior a 31 anos de atividade com 24% dos respondentes. Nos demais intervalos não há uniformidade na distribuição, conforme demonstrado pela tabela 2.

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes

Faixa de Idade	Quantidade	%
Até 23 anos	5	2,1
24 a 33 anos	32	13,3
34 a 43 anos	64	26,6
44 a 53 anos	61	25,3
54 a 63 anos	64	26,6
Acima 64 anos	15	6,2
TOTAL	241	100

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

Tabela 2 – Tempo de empresa dos respondentes

Tempo de empresa	Quantidade	%
Até 5 anos	17	7,1
6 a 10 anos	50	20,7
11 a 15 anos	28	11,6
16 a 20 anos	45	18,7
21 a 25 anos	27	11,2
26 a 30 anos	17	7,1
Acima 31 anos	57	24
Total	241	100

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

Esses dados assinalam para um perfil profissional experiente com aproximadamente 93% dos empregados acima de 5 anos na empresa, demonstrando certa maturidade e convívio com a cultura organizacional estudada. Esse perfil pode assegurar um grau mais elevado de convicção em relação às respostas nas assertivas.

4.1 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados foram inicialmente digitados em planilha Excel e revisados a partir dos questionários que foram completa e corretamente respondidos e, assim, considerados válidos, formando uma base de dados de acordo com as variáveis definidas para cada respondente e tratados por meio do *software* estatístico *statistical package for the social sciences-SPSS*.

Para proceder com as análises para inferência estatística, verificou-se inicialmente se os dados coletados atendem aos pressupostos de linearidade, de normalidade de resíduos e da independência de erros, para cada um dos tipos de cultura organizacional propostos na tipologia de Cameron e Quinn (2006).

Em relação ao pressuposto de linearidade, percebe-se que as dispersões dos resíduos se localizam uniformemente acima e abaixo da linha do zero, sem concentração visivelmente relevante, podendo-se afirmar que existe linearidade nos dados nos quatro tipos de culturas analisadas.

Longitudinalmente, percebe-se também pelos gráficos de dispersão dos resíduos que existem concentrações de pontos se deslocando em torno de diferentes médias para cada uma das culturas analisadas, sendo mais facilmente perceptível na cultura de mercado.

Em relação à análise do pressuposto de normalidade de resíduos, verificou-se certa assimetria na distribuição dos resíduos, sobretudo, quando se observa o histograma da cultura hierárquica. Essa verificação, no entanto, não possui elementos suficientemente fortes para afirmar sobre um padrão não linear, principalmente porque nos histogramas das demais culturas analisadas observa-se tendência que os dados estão distribuídos como um padrão normal.

Para complementar essa verificação de atendimento ao pressuposto de normalidade, dirimindo eventuais dúvidas decorrentes da análise isolada dos histogramas gerados pelos dados, procedeu-se, também, com a análise dos gráficos de probabilidade e normal ou Q-Q plot.

O objetivo desse método gráfico é comparar duas distribuições de probabilidade, confrontando seus quantis, daí a expressão Q-Q. Quando as linhas paramétricas formadas pelo conjunto de intervalos dos quantis de uma distribuição correspondem à linha da segunda distribuição plotada, pode-se afirmar que as distribuições são linearmente relacionadas, pois os pontos no gráfico Q-Q estarão aproximadamente sobre a mesma linha, mas não iguais, necessariamente (LEVINE *et al.*, 2014).

Pelos gráficos de probabilidade comparados com a curva normal ou Q-Q plot, não restam dúvidas quanto à linearidade dos pontos, pois praticamente não há distorções nas diagonais dos gráficos apresentados para cada uma das culturas analisadas, concluindo-se que os dados seguem um padrão fortemente linear, sugerindo que os mesmos estão distribuídos como um padrão normal.

Em relação ao pressuposto da independência de erro, percebeu-se pela ordem de observação dos resíduos, que os mesmos ocorreram ao longo da ordem cronológica da coleta dos dados, oscilando positiva e negativamente acima e abaixo da linha do zero e sem um padrão definido, satisfazendo assim o pressuposto de independência de erro, conforme Levine *et al.* (2014). Após a verificação desses pressupostos estatísticos, constata-se que a distribuição dos dados da amostra trabalhada obedece ao padrão normal.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é analisado o tipo de cultura predominante para em seguida discutir as relações entre as tipologias de cultura organizacional com os processos da empresa, escolaridade e tempo de empresa ou experiência profissional.

5.1 Análise da tipologia da cultura organizacional

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, verificou-se que o tipo de cultura organizacional predominante nos Correios em Fortaleza foi a hierárquica, conforme descrito na Tabela 3, com média 3,42 a um nível de confiança de 95% e menor coeficiente de variação.

Tabela 3 – Tipo de cultura predominante

Tipo Cultura	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Coeficiente variação	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
Clã	3,13	,82878	,05339	26,51	3,02	3,23
Inovadora	2,91	,83471	,05377	28,72	2,80	3,01
De Mercado	3,17	,75254	,04848	23,76	3,07	3,26
Hierárquica	3,42	,74931	,04827	21,90	3,33	3,52

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Esta predominância reflete as características estipuladas por Cameron e Quinn (2006) quando aponta para relações de trabalho hierarquizados e estáveis, com preocupação

excessiva no cumprimento de normas, regulamentos e foco no ambiente interno, próprios de uma instituição pública, evidenciando que o mercado não é o foco principal da empresa.

Neste sentido, Gupta (2011) salienta que a cultura hierárquica traz uma solidez para a empresa mediante uma entrega confiável, o que reflete a realidade cultural predominante nos Correios e aponta a estabilidade que a empresa representa enquanto instituição pública; sua base sólida e confiabilidade representam a preponderância deste tipo de cultura presente na organização.

O estudo aponta a presença de diferentes tipos de culturas para a mesma organização, algumas em maior e outras em menor grau, o que é natural, como evidenciado por Deshpande e Webster (1989), no entanto, de acordo com os mesmos autores somente um tipo é evidenciado por um certo período, no caso dos correios, a cultura hierárquica é o que predomina atualmente.

Apesar de sua predominância, é possível verificar que as tipologias clã e de mercado apresentam médias próximas, o que sugere presença de algumas características destas tipologias na empresa com diferenças consideráveis. Conforme analisado no referencial teórico, a cultura hierárquica é introspectiva, com característica conservadora, o que coincide com o histórico da empresa e indica a necessidade de ações específicas para implementar um outro tipo de cultura, mais condizente com as transformações pelas quais os Correios estão passando. De acordo com Domenico, Latorre e Teixeira (2006), outra característica da cultura hierárquica é a preocupação com o comprometimento e lealdade coincidente com alguns dos valores da empresa: compromisso com os resultados, responsabilidade e orgulho.

A tipologia clã, também encontrada com evidência na empresa (média de 3,13), para Gupta (2011), esta tipologia tem fortes características da cultura hierárquica no tocante aos aspectos internos, no entanto, tem como principal característica o trabalho em equipe e o envolvimento das pessoas, o que reflete em maior flexibilidade. Conforme Cameron e Quinn (2006), as regras e procedimentos de hierarquias cedem lugar ao trabalho em equipe, envolvimento e compromisso corporativo com os funcionários, o que pode ser reforçado no ambiente de mudanças e traduzido pela missão da empresa: conectar pessoas, instituições e negócios por meio de soluções postais e logísticas acessíveis, confiáveis e competitivas.

Já a tipologia de mercado tem como foco o ambiente externo (BRAGA, 2011), havendo uma relação próxima com um dos valores dos Correios: Orientação para o futuro - para responder às necessidades dos clientes com agilidade. Dessa forma, essa cultura, presente na organização, pode ser explorada, a fim de reforçar a identidade organizacional.

No entanto, à luz do resgate teórico desenvolvido, as duas tipologias que mais se aproximam do conceito de mudança são a tipologia de cultura de mercado e a inovadora, por ambas terem como pressuposto que as empresas necessitam se adequar às transformações ocorridas no ambiente externo (BRAGA, 2011). Apesar da tipologia de cultura inovadora não ser dominante, apresenta características que mais apontam para as transformações.

Considerando as transformações pelas quais passam os Correios, destaca-se a importância de implementar ações para fortalecer a cultura de mercado e implantar uma cultura pautada nos preceitos elencados ao longo das reformas administrativa do Estado.

5.2 Relação entre cultura predominante e processo de trabalho

Para a verificação se a cultura predominante se diferencia conforme o processo de trabalho, apresenta-se as estatísticas detalhadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Cultura por processo produtivo

Tipo Cultura	Processo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Coeficiente variação	Intervalo de confiança de 95% para média	
						Limite inferior	Limite superior
Clã	ATENDIMENTO	3,08	,78110	,14261	25,34129	2,79	3,37

	DISTRIBUIÇÃO	3,16	,78376	,06696	24,82434	3,02	3,29
	TRATAMENTO	3,02	1,07600	,16804	35,58019	2,68	3,36
	SUPOORTE	3,16	,72118	,12554	22,80451	2,91	3,42
	Total	3,13	,82878	,05339	26,51261	3,02	3,23
Inovadora	ATENDIMENTO	2,81	,88328	,16126	31,42223	2,48	3,14
	DISTRIBUIÇÃO	2,90	,78164	,06678	26,92601	2,77	3,03
	TRATAMENTO	2,93	1,06515	,16635	36,29292	2,60	3,27
	SUPOORTE	2,97	,69957	,12178	23,52085	2,73	3,22
	Total	2,91	,83471	,05377	28,71702	2,80	3,01
De Mercado	ATENDIMENTO	3,03	,73715	,13458	24,30689	2,76	3,31
	DISTRIBUIÇÃO	3,19	,71426	,06102	22,39147	3,07	3,31
	TRATAMENTO	3,18	,89898	,14040	28,24178	2,90	3,47
	SUPOORTE	3,17	,74634	,12992	23,53045	2,91	3,44
	Total	3,17	,75254	,04848	23,76433	3,07	3,26
Hierárquica	ATENDIMENTO	3,28	,71754	,13100	21,85841	3,01	3,55
	DISTRIBUIÇÃO	3,40	,72236	,06172	21,26687	3,27	3,52
	TRATAMENTO	3,55	,88605	,13838	24,93684	3,27	3,83
	SUPOORTE	3,48	,70600	,12290	20,26256	3,23	3,73
	Total	3,42	,74931	,04827	21,90284	3,33	3,52

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Para verificação se as médias dos tipos de culturas são estatisticamente diferentes em cada um dos processos, aplicou-se o teste ANOVA cujos resultados estão expressos na Tabela 5. Tal teste torna-se suficiente, pois como a amostra é maior que 30 elementos, não há necessidade de verificar a homogeneidade das variâncias que seria obtida pelo Teorema do Limite Central ou estatística de Levene.

Tabela 5 – Teste ANOVA entre os processos produtivos

Tipo de Cultura		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Clã	Entre Grupos	,660	3	,220	,318	,813
	Nos grupos	164,189	237	,693		
	Total	164,849	240			
Inovadora	Entre Grupos	,460	3	,153	,218	,884
	Nos grupos	166,759	237	,704		
	Total	167,219	240			
De Mercado	Entre Grupos	,624	3	,208	,365	,779
	Nos grupos	135,292	237	,571		
	Total	135,916	240			
Hierárquica	Entre Grupos	1,504	3	,501	,891	,446
	Nos grupos	133,249	237	,562		
	Total	134,753	240			

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Com base nesses cálculos, verifica-se a um nível de confiança de 95%, que as médias de cada uma das culturas comparadas com os processos produtivos são estatisticamente iguais, pois em todas elas a significância (Sig.) é superior a 0,05. Portanto, em cada um dos processos ou atividades postais o tipo de cultura predominante permanece sendo a hierárquica. Não havendo assim, a preocupação com inovação no processo produtivo ou uma visão voltada para o mercado.

5.3 Relação entre cultura predominante e escolaridade

Para a verificação se a tipologia de cultura se altera conforme a escolaridade das pessoas, apresenta-se a descrição das estatísticas na Tabela 6.

Tabela 6 – Cultura por nível de escolaridade

Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Coefficiente variação	Intervalo de confiança de 95% para média
-------	---------------	-------------	-----------------------	--

						Limite inferior	Limite superior
Clã	ENS MÉDIO INCOMPLETO	3,15	,58919	0,19	18,70	2,73	3,57
	ENS MÉDIO COMPLETO	3,09	,83106	0,07	26,88	2,95	3,23
	GRADUAÇÃO SUPERIOR	3,14	0,89393	0,11	28,50	2,92	3,36
	PÓS-GRADUAÇÃO	3,25	,75105	0,14	23,09	2,97	3,54
	Total	3,13	,82878	0,05	26,51	3,02	3,23
Inovadora	ENS MÉDIO INCOMPLETO	2,82	,71647	0,23	25,42	2,31	3,33
	ENS MÉDIO COMPLETO	2,88	0,81174	0,07	28,22	2,74	3,01
	GRADUAÇÃO SUPERIOR	2,95	,86495	0,11	29,32	2,74	3,16
	PÓS-GRADUAÇÃO	2,98	,93449	0,17	31,38	2,62	3,33
	Total	2,91	,83471	0,05	28,72	2,80	3,01
De Mercado	ENS MÉDIO INCOMPLETO	2,75	0,96622	0,31	35,15	2,06	3,44
	ENS MÉDIO COMPLETO	3,17	,74463	0,06	23,49	3,04	3,30
	GRADUAÇÃO SUPERIOR	3,18	,72696	0,09	22,83	3,01	3,36
	PÓS-GRADUAÇÃO	3,25	,76421	0,14	23,49	2,96	3,54
	Total	3,17	0,75254	0,05	23,76	3,07	3,26
Hierárquica	ENS MÉDIO INCOMPLETO	3,03	,77251	0,24	25,48	2,48	3,58
	ENS MÉDIO COMPLETO	3,34	,73491	0,06	22,01	3,21	3,46
	GRADUAÇÃO SUPERIOR	3,51	,78302	0,10	22,28	3,32	3,71
	PÓS-GRADUAÇÃO	3,72	0,62674	0,12	16,86	3,48	3,96
	Total	3,42	,74931	0,05	21,90	3,33	3,52

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Pelos dados apresentados, percebe-se que entre os respondentes com ensino médio incompleto prepondera a cultura clã divergindo matematicamente da cultura predominante da empresa e dos processos produtivos, este resultado pode compreender os principais aspectos desta cultura nos correios, uma vez que os achados traduzem o seu grau de flexibilidade, trabalho em equipe e relações próximas aos conceitos de cultura familiar, abrindo espaço para um ambiente com maior integração por parte desta categoria, traduzindo, portanto, o pensamento de Cameron e Quinn (2006).

No entanto, apresenta-se um cenário diferente relacionado aos demais níveis de escolaridade, ambos mantêm conexão entre si e seguem a tipologia hierárquica, o que pode refletir o alinhamento ao tipo de atividade exercida nos diferentes níveis, que, conforme Saraiva (2002) e Barbosa (1996), a cultura traz característica da coletividade por ser um fenômeno grupal, refletindo a cultura administrativa da organização.

Para verificação se as médias dos tipos de culturas são estatisticamente diferentes em função do grau de instrução ou de escolaridade dos respondentes, aplicou-se o teste ANOVA cujos resultados estão transcritos na Tabela 7. De forma análoga ao método de comparabilidade entre cultura e os processos produtivos, esse teste é suficiente, pois a amostra analisada é maior que 30 elementos, não havendo preocupação quanto a homogeneidade das variâncias.

Tabela 7 – Teste ANOVA entre escolaridades

Tipo de Cultura		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Clã	Entre Grupos	,642	3	,214	,309	,819
	Nos	164,208	237	,693		

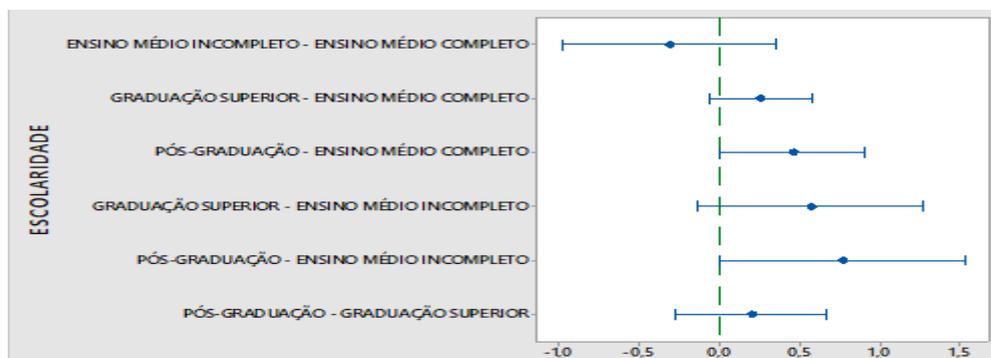
	grupos Total	164,849	240			
Inovadora	Entre Grupos	,475	3	,158	,225	,879
	Nos grupos	166,744	237	,704		
	Total	167,219	240			
De Mercado	Entre Grupos	1,983	3	,661	1,169	,322
	Nos grupos	133,933	237	,565		
	Total	135,916	240			
Hierárquica	Entre Grupos	5,546	3	1,849	3,391	,019
	Nos grupos	129,207	237	,545		
	Total	134,753	240			

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Com base nesses cálculos, verifica-se a um nível de confiança de 95%, que as médias de cada uma das culturas comparadas entre o grau de instrução não são estatisticamente iguais em todos os grupos, pois o nível de significância da cultura hierárquica é inferior a 0,05. Portanto, a cultura hierárquica não é predominante em todos os níveis de escolaridade, o que se é justificável quando teóricos como Saraiva (2002), Barbosa (1996) e Cameron e Quinn (2006) asseveram a variância cultural no âmbito da organização.

No entanto, para melhor investigar sobre tal constatação e identificar os fatores geradores das diferenças da média, procedeu-se com a realização de outro teste mais robusto, aplicando-se o teste de Turkey da diferença totalmente significativa com um nível de confiança de 95%, cujo resultado consta do Gráfico 1.

Gráfico 1 – Teste de Turkey para a cultura hierárquica



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

A interpretação do teste de Turkey é promover a comparabilidade das escolaridades duas a duas, formando intervalos com amplitude da distribuição studentizada. Ao nível de significância estabelecido, no caso de 5%, afirma-se que as médias correspondentes são significativamente diferentes se o intervalo não contiver o zero. Portanto, no teste em questão, o nível de escolaridade que está proporcionando tal diferença na média é o de pós-graduação quando comparado com o ensino médio completo e incompleto.

5.4 Relação entre cultura predominante e tempo de empresa e experiência profissional

Para a verificação se a tipologia de cultura se modifica com o tempo de empresa ou experiência profissional, apresenta-se a descrição das estatísticas na Tabela 8.

Tabela 8 – Cultura por tempo de empresa

Tipo Cultura	Faixa tempo Empresa	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Coefficiente variação	Intervalo de confiança de 95% para média
--------------	------------------------	-------	------------------	----------------	--------------------------	--

						Limite inferior	Limite superior
Clã	até 5 anos	3,13	,78331	,18998	25,04	2,73	3,53
	6 a 10 anos	2,94	,78357	,11081	26,68	2,71	3,16
	11 a 15 anos	2,89	0,84662	,16000	29,33	2,56	3,21
	16 a 20 anos	3,13	,78394	,11686	25,02	2,90	3,37
	21 a 25 anos	3,14	,87253	,16792	27,83	2,79	3,48
	26 a 30 anos	3,17	,95678	,23205	30,22	2,67	3,66
	Acima 31 anos	3,39	,81076	,10739	23,94	3,17	3,60
Inovadora	até 5 anos	3,07	,77236	,18732	25,16	2,67	3,47
	6 a 10 anos	2,66	,79356	,11223	29,83	2,43	2,89
	11 a 15 anos	2,74	,88637	,16751	32,31	2,40	3,09
	16 a 20 anos	2,95	,77973	,11624	26,42	2,72	3,19
	21 a 25 anos	2,83	,76338	,14691	27,00	2,53	3,13
	26 a 30 anos	3,12	,92332	,22394	29,61	2,64	3,59
	Acima 31 anos	3,09	,87424	,11580	28,26	2,86	3,33
De Mercado	até 5 anos	3,21	,65293	,15836	20,36	2,87	3,54
	6 a 10 anos	3,00	,69812	,09873	23,27	2,80	3,20
	11 a 15 anos	3,23	,69759	,13183	21,58	2,96	3,50
	16 a 20 anos	3,08	,73194	,10911	23,78	2,86	3,30
	21 a 25 anos	3,09	,74867	,14408	24,26	2,79	3,38
	26 a 30 anos	3,31	,92167	,22354	27,81	2,84	3,79
	Acima 31 anos	3,33	0,80527	,10666	24,16	3,12	3,55
Hierárquica	até 5 anos	3,49	,67858	,16458	19,44	3,14	3,84
	6 a 10 anos	3,40	,73804	,10438	21,71	3,19	3,61
	11 a 15 anos	3,26	,69547	,13143	21,32	2,99	3,53
	16 a 20 anos	3,37	0,66096	,09853	19,61	3,17	3,57
	21 a 25 anos	3,46	,83486	,16067	24,11	3,13	3,79
	26 a 30 anos	3,36	,99256	,24073	29,51	2,85	3,87
	Acima 31 anos	3,53	,76485	,10131	21,64	3,33	3,74

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Para verificação se as médias dos tipos de culturas são estatisticamente diferentes conforme o tempo de empresa ou experiência profissional, aplicou-se o teste ANOVA cujos resultados constam da Tabela 9. Como a amostra analisada é maior que 30 elementos, esse teste torna-se suficiente, não havendo necessidade de verificação da homogeneidade das variâncias que seriam obtidas pela estatística de Levene Teorema do Limite Central.

Tabela 9 – Teste ANOVA entre os tempos de empresa

Tipo de Cultura		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Clã	Entre Grupos	7,303	6	1,217	1,808	,098
	Nos grupos	157,547	234	,673		
	Total	164,849	240			
Inovadora	Entre Grupos	7,261	6	1,210	1,770	,106
	Nos grupos	159,957	234	,684		
	Total	167,219	240			
De Mercado	Entre Grupos	4,024	6	,671	1,190	,312
	Nos grupos	131,892	234	,564		
	Total	135,916	240			
Hierárquica	Entre Grupos	1,769	6	,295	,519	,794
	Nos grupos	132,984	234	,568		
	Total	134,753	240			

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Com base nesses cálculos, verifica-se a um nível de confiança de 95%, que as médias de cada uma das culturas comparadas com os tempos de empresa são estatisticamente iguais pois, em todas as faixas a significância é superior a 5%. Portanto, a tipologia de cultura

hierárquica é preponderante, independentemente do tempo de serviço ou experiência profissional, o que reforça a ideia de uma introspecção existente na empresa observada por Cameron e Quinn (2006).

Os achados compreendem a percepção de Cameron e Quinn (2006), assim, a cultura hierárquica perpassa gerações no ambiente em questão, o que é característico das instituições do setor público quanto sua solidez e estabilidade, as quais mantêm procedimentos, regras, tarefas e funções estáveis e integrados por períodos duradouros.

Ainda para Cameron e Quinn (2006), as regras formais e políticas bem definidas mantêm a organização unida, o que pode repercutir e impactar na cultura organizacional independentemente do tempo de serviço ou experiência profissional, conforme os achados da pesquisa.

6 CONCLUSÃO

As transformações pelas quais as organizações passam são influenciadas pela dinâmica interna, traduzida pela cultura organizacional. Portanto, é importante que essas organizações compreendam o perfil de cultura predominante para alinhar ações, estratégias e recursos em direção aos objetivos almejados.

Este estudo analisou a tipologia organizacional predominante nos Correios do Ceará, o que resultou uma análise de 241 questionários válidos. Em relação ao objetivo de identificar a tipologia predominante nos Correios, observou-se que a cultura hierárquica se destaca, e a do tipo clã aparece fortemente nos resultados, evidenciando que as mudanças requeridas pela empresa podem estar sofrendo com barreiras internas ou resistências oriundas das culturas predominantes (hierárquica e clã), que são voltadas para dentro, onde os procedimentos ditam o que deve ser feito.

Como a ECT busca um reposicionamento no mercado de modo a assegurar sua sustentabilidade, a cultura de mercado seria a mais adequada, pois, com o apoio da fundamentação teórica desenvolvida, concluiu-se que mesmo não a possuindo, a empresa poderia carregar características fundamentais dessa tipologia, desenvolvendo ações para focar o exterior da organização.

No que tange ao objetivo de verificar a relação entre cultura predominante e processos de trabalho, constatou-se que em todos os processos a cultura dominante é a hierárquica, fato que pode apontar para relações de trabalho hierarquizadas, com preocupação excessiva no cumprimento de normas e regulamentos, próprios de uma instituição pública, evidenciando que o mercado não é o foco principal da empresa.

Quando analisado o objetivo de identificar a relação entre cultura predominante e escolaridade notou-se que a cultura hierárquica não prepondera em todos os níveis de escolaridade havendo distinção entre os empregados com ensino médio incompleto. Como esses profissionais representam baixo percentual, prevalece a hierarquia, o que enseja mais uma vez o foco voltado para dentro da organização.

Analisando a relação entre cultura predominante e tempo de empresa verifica-se mais uma vez que a cultura hierárquica predomina, revelando uma consolidação desse tipo de cultura e que possíveis mudanças demandam esforços e tempo significativos.

Finalmente, com base nos resultados é possível concluir que, com base na tipologia de cultura predominante, a empresa é caracterizada pela formalidade e estruturas robustas de trabalho, com regras e políticas que garantem a integração e enfatizam o ambiente interno. A preocupação de longo prazo é a estabilidade, previsibilidade e eficiência, o que deverá ser feito mediante ações mais voltadas para o comportamento organizacional. Para estudos futuros sugere-se ampliar a pesquisa para outros Estados, a fim de obter uma visão mais ampliada do todo corporativo. Dessa forma, seria possível desenvolver ações institucionais para implantar as mudanças requeridas.

REFERÊNCIAS

- BABIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. 3 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez., 1996.
- BARRETO, L.M.T.S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BOLETIM DE OPERAÇÕES [da] Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Fortaleza, 2018.
- BORENSTEIN, Denis *et al.* Measuring the efficiency of Brazilian post office stores using data envelopment analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 10, p.1055-1078, 2004.
- BRAGA, G. G. A. **Tipologias de cultura organizacional em empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú-Ceará**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração e Controladoria) Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values Framework**, revised edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1999
- CHAVES, R. C; MARQUES, A. L. Mudança organizacional no setor público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. **ENANPAD**, Salvador, BA, 23 a 26 de set., 2006.
- DESPANDE, R.; WEBSTER, F. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, Vol. 53, pp. 3-15, 1989.
- DOMENICO; S. M. R; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA; M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. **XXX ENANPAD**, Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-3084.pdf>. Acesso em: 15 de nov., 2018.
- ECT: os impactos para o corpo funcional no novo ambiente competitivo. **XXXIII ENANPAD**, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1573.pdf>. Acesso em: 15 de nov., 2018.
- EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT. **Relatório da administração: exercício financeiro de 2017**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-de-administracao/pdf/RA2017assinado.pdf>. Acesso em: 28 de dez., 2018.
- FRAGA, M. L.; LOPES, C. A. Mudanças culturais ocorridas após a transição de dct para ect: os impactos para o corpo funcional no novo ambiente competitivo. **XXXIII Encontro ENANPAD**, São Paulo, 19 a 23 de set., 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLINKA, B.; HENSEL, P. G. Reforms and identities. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 2, p. 142–160, 2017.
- GUPTA, B. A comparative study of organizational strategy and culture across industry. **Benchmarking: An International Journal**, v. 18, n. 4, 2011.
- LEVINE, David M *et al.* **Estatística: teoria e aplicações usando o Microsoft Excel em português**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, London, v. 220, n. 6, p. 941-949, Feb. 2006.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, J. C. S; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev., 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>. Acesso em: 15 de nov. de 2018.

REIS, E.; MELO, P. ANDRADE, R.; CALAPEZ, T. **Estatística aplicada**. v. 1, 6. ed, Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Altas, 2006.

ROUCO, José C. D. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012. Tese (Doutorado em Gestão) – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa. Universidade Lusíada de Lisboa. Lisboa, Portugal.

SALES, Marcelo Dourado. **Tipologia de cultura organizacional**: Proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes. Dissertação (Mestrado em Administração), FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2011.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração contemporânea**, v. 6, n.1, p. 187-207, jan/abr, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>. Acesso em 14 de nov., 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

STOCK, G.N., MCFADDEN, K.L.; GOWEN, C.R. Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors”, **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 368-92, 2017.

TEIXEIRA, T. G. O sistema postal brasileiro em transformação: propostas e mudanças na regulação do mercado e na reestruturação do modelo organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (1994-2011). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 6, Dec. 2014.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2002.

XAVIER, Raquel O.; DIAS, Sônia M. R. C. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: Encontro Nacional dos programas de pós-graduação em administração - ENANPAD, 26, 2002, Salvador, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.