

INACILMA RITA SILVA ANDRADE

**GESTÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NA BAHIA:
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NO PROCESSO DE ANÁLISE DO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor/a em Difusão do Conhecimento.

Áreas de Concentração: Modelagem da Geração e Difusão do Conhecimento

Linha 2 – Difusão do Conhecimento - Informação, Comunicação e Gestão

Orientador: Prof. Dr. Romilson Lopes Sampaio

Salvador
2022

Biblioteca Raul V. Seixas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA – Campus Salvador/BA.

Responsável pela catalogação na fonte: Samuel dos Santos Araújo - CRB 5/1426.

A554g Andrade, Inacilma Rita Silva.

Gestão e mudança organizacional em instituições públicas de educação superior na Bahia: ferramentas estratégicas no processo de análise do plano de desenvolvimento institucional / Inacilma Rita Silva Andrade. Salvador, 2022.

368 f. ; 30 cm.

Tese (Doutorado Multi-institucional em Difusão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Romilson Lopes Sampaio.

1. Plano de Desenvolvimento Institucional. 2. Cultura organizacional. 3. Tipologia cultural. 4. Modelo OCAI. 5. Abordagem dos valores concorrentes na gestão. I. Sampaio, Romilson Lopes. II. IFBA. III. Título.

CDU 2 ed. 37:658

INACILMA RITA SILVA ANDRADE

**GESTÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
EDUCAÇÃO SUPERIOR NA BAHIA:
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NO PROCESSO DE ANÁLISE DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Difusão do Conhecimento.

Conceito: APROVADA COM LOUVOR em: 22 de fevereiro de 2022

Banca Examinadora

ROMILSON LOPES SAMPAIO — Orientador
Doutor em Educação na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)

KELLI CONSUÊLO ALMEIDA DE LIMA QUEIROZ
Doutora em Educação pela Universidade de Brasília (UnB)
Universidade de Federal do Oeste da Bahia (UFOB)

MARIA RAIDALVA NERY BARRETO
Doutora em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)

ANÍBAL DE FREITAS SANTOS JÚNIOR
Doutor em Química pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

IVAM RICARDO PELEIAS
Doutor em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP)
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA**

ATA

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MULTI-INSTITUCIONAL EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO
(PPGDC)**

**Ata de sessão pública para apresentação e defesa de tese doutorado do trabalho de conclusão de curso do
Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento (PPGDC)**

Às 08 horas do dia vinte e dois do mês de fevereiro do ano de dois mil e vinte dois, na Sala Web conferência, RNP; <https://conferenciaweb.rnp.br/events/banca-de-defesa-de-doutorado-ppgdc-ifba>, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA sob a presidência do(a) professor(a) doutor(a) Romilson Lopes Sampaio, realizou-se a sessão pública de defesa de tese, remota, amparada pela Portaria nº 36 CAPES/MEC de 19 de março de 2020, Ofício Nº 01/2020/PRPGI.REI/REI e Resolução Nº 07/IFBA, de 22 de março de 2020, do **Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento (PPGDC)** para apresentação do trabalho de conclusão de curso intitulado “GESTÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NA BAHIA: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NO PROCESSO DE ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL” da Área de Concentração - Modelagem da Geração e Difusão do Conhecimento, Linha de Pesquisa 2 - Difusão do Conhecimento – Informação, Comunicação e Gestão, de autoria do(a) doutorando(a) **Inacilma Rita Silva Andrade**, CPF: 274.421.015-34, matrícula 20191600002 sendo integrantes da Banca Examinadora de Defesa da Tese o professor doutor Romilson Lopes Sampaio (Presidente e Orientador – IFBA), a professora doutora Kelli Consuelo Almeida de Lima Queiroz (Examinadora Externa – UFOB), o professor doutor Ivam Ricardo Peleias (Examinador Externo – FECAP), o professor doutor Aníbal de Freitas Santos Júnior (Examinador Interno – UNEB) e a professora doutora Maria Raidalva Nery Barreto (Examinadora Interna – IFBA). Declarada aberta a sessão o professor doutor Romilson Lopes Sampaio saudou a todos os presentes e após agradecer aos membros da banca por terem aceitado participar da avaliação, passou a palavra a doutorando(a) **Inacilma Rita Silva Andrade** para fazer a explanação de seu trabalho. Retomando, o presidente e orientador passou a palavra aos membros da Banca Examinadora que teceram comentários sobre o trabalho e arguíram o(a) aluno(a) no que julgaram necessário. Em prosseguimento à sessão, o orientador fez os comentários sobre o desenvolvimento, a finalização do trabalho e a apresentação do(a) doutorando(a), e, sequencialmente, suspendeu a sessão pelo tempo necessário para que a Banca Examinadora elaborasse os pareceres individuais e geral. Retomados os trabalhos, o(a) professor(a) doutor(a) Romilson Lopes Sampaio leu os pareceres da Banca Examinadora, tendo o trabalho sido **APROVADO**. A defesa de tese finalizou às **11:30** horas, devendo o(a) doutorando(a) providenciar as alterações indicadas pela Banca Examinadora, em até **60 dias** após esta data, para depósito da versão definitiva do trabalho. Não mais havendo a tratar, eu, Romilson Lopes Sampaio, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Prof. Dr. Romilson Lopes Sampaio – Orientador

Profa. Dra. Kelli Consuelo Almeida de Lima Queiroz – Examinadora Externa

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias – Examinador Externo

Prof. Dr. Aníbal de Freitas Santos Júnior – Examinador Interno

Profa. Dra. Maria Raidalva Nery Barreto – Examinadora Interna

Inacilma Rita Silva Andrade, matrícula 20191600002 - Discente PPGDC/IFBA



Documento assinado eletronicamente por **ANIBAL DE FREITAS SANTOS JUNIOR, Usuário Externo**, em 22/02/2022, às 12:22, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **MARIA RAIDALVA NERY BARRETO, Professor(a) do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico**, em 22/02/2022, às 12:23, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **Ivam Ricardo Peleias, Usuário Externo**, em 22/02/2022, às 12:23, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **ROMILSON LOPES SAMPAIO, Professor(a) do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico**, em 22/02/2022, às 12:23, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **INACILMA RITA SILVA ANDRADE, Usuário Externo**, em 22/02/2022, às 17:40, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **KELLI CONSUELO ALMEIDA DE LIMA QUEIROZ, Usuário Externo**, em 22/02/2022, às 18:28, conforme decreto nº 8.539/2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site
http://sei.ifba.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0
informando o código verificador **2183818** e o código CRC **8182C2CD**.

AGRADECIMENTOS

Começo meus agradecimentos pedindo licença a Olorum (Oríkì Oní Sàà wúre), a benção ao meu Pai Oxalá (Exê Babá), à minha Mãe Nanã Buroquê (Saluba Nanã) e à minha madrinha Oxun (Ora ie iê ô). Pedindo Saúde ao Meu Pai Obaluaiê (Atotô) e proteção ao meu Pai Ogum (Patakori Ogum) e registrando minha gratidão pela luz no meu caminho aos demais orixás: Iansã, Iemanjá, Oxossi, Xangô, Ossain, Oxumaré, Obá, Logunã, Egunitá; aos Pretos e Pretas Velhas, a Exú e à Pomba Gira, ao Seu Zé Pilintra, ao Cigano e à Cigana, ao Caboclo 7 Flechas, a Cabocla Jurema e aos Erês.

Gratidão aos meus professores do PPGDC, pelos ensinamentos, pelos exemplos, pelo apoio, por um parto “sem dor” e, mesmo correndo o risco de esquecer alguém, preciso nomear os que contribuíram diretamente com a construção deste trabalho: Prof. Dr. Alfredo da Mata; Profa. Dra. Raidalva Barreto; Prof. Dr. Márcio Araújo; Prof. Dr. Francisco Garcia; Prof. Dr. Antônio Carlos Souza; Prof. Dr. Gustavo Bittencourt; Prof. Dr. Elias Ramos; Prof. Dr. José Wellington; Prof. Dr. Antônio Carlos Souza; Profa. Dra. Ana Chiara e, especialmente, ao Prof. Dr. Aníbal de Freitas Santos Junior — sua bondade, disponibilidade e orientação foram fundamentais em um momento muito sensível da construção desta Tese.

Gratidão eterna ao coautor deste texto: o Prof. Dr. Romilson Lopes Sampaio, ainda estou em dúvida sobre qual de nós dois é mais “louco” por disciplina e prazos. Gratidão pelas inúmeras vezes que o senhor me acalmou e me pediu para “descansar” e “relaxar”. Gratidão, professor, por acreditar em mim quando apresentei um cronograma para três anos. Conseguimos! Nem mesmo uma internação e uma pandemia atrapalharam nossos planos.

Gratidão ao meu Mestre, Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias, meu orientador no Mestrado que gentilmente me concedeu a honra de ser avaliador deste trabalho. Sem palavras para expressar o que significa ter o senhor novamente ao meu lado.

Gratidão a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), pelo apoio financeiro por meio da Bolsa de Doutorado.

Gratidão aos servidores vinculados ao PPGDC, Sra. Beatriz Cardoso e Sra. Cibele (UFBA) e Sra. Anete Santos (IFBA). Aos colegas da FCC/UFBA, em especial à Bibliotecária Marivalda Santana Araújo; você não sabe, mas salvou meu trabalho! Gratidão, minha querida.

Gratidão aos amigos que fiz no PPGDC, à turma da “Balbúrdia Paranauês”, vocês são para a vida: Fabio Barreto, Simone Montes, Kary Silva, Moisés Santos, Margareth Araújo, João Simplício, Maíra Lima.

Minha amiga-irmã/irmã-amiga, Tânia Bomfim; Mestrado juntas, Doutorado juntas, a vida, juntas. Te amo, irmã. Gratidão por chorar e rir, comigo e por mim.

Gratidão ao “Vamos Celebrar”, pela torcida e por tornarem minha vida profissional mais leve e mais divertida: Ilka Gislayne, Lorena Pinho, Inês Lyra, Maria Valesca, Marineia Almeida, Tânia Azevedo, Célia Sacramento, Raissa Aglé, Caroline Venturini.

Gratidão à amiga Maria de Araújo Frazão que se dispôs a sair do seu isolamento social em razão da pandemia, para um almoço de quatro horas, apenas para ouvir minhas incertezas e dúvidas. Suas sugestões foram muito relevantes. Obrigada mais uma vez.

Gratidão aos colegas da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e da Coordenação de Sistemas da Informação (CSI), pela criação e design do Blog da pesquisa (www.avicult.ufba.br) e pelas soluções tecnológicas apresentadas para o desenvolvimento dos questionários em meio digital, representados aqui pela Sra. Aline Meira Rocha. Gratidão colegas, vocês são profissionais diferenciados!

Às pessoas especiais que surgiram na minha vida e que vieram para ficar: Kelli Queiroz, Itaraju Queiroz (em memória), Anatália Oliveira, Carla Cassiana e família. Barreiras está no meu sangue!

Benção as minhas mães do coração: Enedina Gomes (Tia Tereza) e Dejanira Santiago (Minha Dinda). Gratidão a minha amiga de muitas vidas: Noélia Nascimento Câmara, o Universo é testemunha dos nossos muitos encontros.

Gratidão às pessoas mais importantes da minha vida, que suportaram meus estresses, minhas ausências de festas e comemorações familiares, meu afastamento social: Angelina Andrade (minha mãe), Sandra Andrade, Deise Andrade, Inaicira Andrade, Milton Cesar Andrade, Vênus Andrade, Elisangela Andrade (minhas irmãs e irmão), Paulo Vergne, meu companheiro, meu parceiro, meu cúmplice, e Paula Andrade, “meu filhote”, meu orgulho.

Escolhas...
A vida é feita de Escolhas...
Escolher não é fácil...
Porque é difícil viver com as consequências!!!
Para as minhas melhores Escolhas:
Minhas Irmãs e Irmão...
Minha Mãe e Meu Pai (em *memória*) ...
Meu Companheiro...
Minha Filha...
Minha Linda e Complicada Família...
Meus Amigos e Amigas...
Gratidão por me escolherem também!

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. **Gestão e Mudança Organizacional em Instituições Públicas de Educação Superior na Bahia:** Ferramentas Estratégicas no Processo de Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional. 368 f. il. 2022. Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) — Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento. Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

RESUMO

Compreender os pontos em que as Instituições de Educação Superior (IES) da área pública se aproximam e se diferenciam de outras Instituições semelhantes, identificar os pontos fortes e o potencial de uma mudança organizacional são variáveis evidenciadas pela cultura organizacional. Considera-se, neste trabalho, que a cultura organizacional influencia o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e, consequentemente, impacta na efetividade da gestão em IES da área pública. Assim, objetivando compreender a função da tipologia cultural na gestão das Instituições de Educação Superior da área pública, a questão norteadora deste trabalho foi: de que maneira a tipologia cultural atua como instrumento de efetividade na gestão universitária (elaboração e implementação do PDI)? Como abordagem epistemológica, utilizou-se o Método Misto (pesquisa quanti-quali), aplicado ao contexto organizacional, buscando evitar uma visão reducionista. Quanto ao método de procedimento, optou-se pelo estudo de caso múltiplo, por possibilitar a comparabilidade entre as três instituições multicampi participantes da pesquisa, o Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia — IFBA (Campus I Salvador), a Universidade do Estado da Bahia — UNEB (Departamento de Ciências Humanas — DCH I) e, a Universidade Federal do Oeste da Bahia — UFOB (Centro das Humanidades — CEHU), ainda que estas instituições possuam estrutura administrativa organizacional e subordinação jurídica divergentes. Os resultados obtidos indicaram que: a) o modelo OCAI é aplicável a Instituições de Educação Superior da área pública; b) existe congruência e força cultural nas Instituições participantes da pesquisa; c) as Instituições privilegiam a prosa (cultura Hierárquica e cultura Racional) e desejam a poesia (cultura Grupal e cultura Inovativa); d) o Modelo de Gestão evidenciado na pesquisas são coerentes com os resultados e análises e) o Modelo de Gestão percebido pelos gestores e pela comunidade é caracterizado pela ênfase nos procedimentos sistematizados (Modelo dos Processos Internos; f) os processos de elaboração do PDI são semelhantes nas três Instituições (IFBA, UNEB e UFOB); g) nas etapas de Preparação e Diagnóstico, houve falhas na comunicação nas três instituições; h) ausência de participação da comunidade no processo de elaboração do PDI nas três instituições. Conclui que a) a mudança organizacional é solução para as fragilidades no processo de elaboração do PDI nas Etapas de Preparação e Diagnóstico e, a tipologia cultural atua como instrumento de efetividade na gestão universitária (elaboração e implementação do PDI), por melhorar o processo de comunicação e partilhamento dos pressupostos básicos, que têm influência direta no comprometimento dos colaboradores com a consecução dos objetivos institucionais; b) o PDI é uma realidade na UFOB, na UNEB e no IFBA, porém suas ações não são efetivas e a inclusão do mapeamento cultural como uma ferramenta estratégica auxilia na gestão e na modificação do PDI de uma Carta de Intenção para uma Carta de Valores.

Palavras-chave: plano de desenvolvimento institucional; cultura organizacional; tipologia cultural; modelo OCAI; abordagem dos valores concorrentes na gestão.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. **Management and Organizational Change in Public Higher Education Institutions In Bahia:** Strategic Tools in the Analysis Process of the Institutional Development Plan. 368 f. il. 2022. Thesis (Doctorate in Knowledge Diffusion) — Multi-Institutional Postgraduate Program in Knowledge Diffusion. Federal Institute of Education, Science and Technology of Bahia, Salvador, 2022.

ABSTRACT

Understanding the points at which Higher Education Institutions (HEIs) in the public area approach and differ from other similar Institutions, identifying the strengths and potential for organizational change are variables evidenced by the organizational culture. It is considered, in this work, that the organizational culture influences the process of elaboration of the Institutional Development Plan (PDI) and, consequently, impacts on the effectiveness of the management in HEIs in the public area. Thus, aiming to understand the role of cultural typology in the management of Higher Education Institutions in the public area, the guiding question of this work was: how does cultural typology act as an instrument of effectiveness in university management (preparation and implementation of the PDI)? As an epistemological approach, the Mixed Method (quanti-quali research) was used, applied to the organizational context, seeking to avoid a reductionist view. As for the method of procedure, we opted for the multiple case study, as it allows the comparability between the three *multicampi* institutions participating in the research, the Federal Institute of Education, Science and Technology of Bahia — IFBA (Campus I Salvador), the University of State of Bahia — UNEB (Department of Human Sciences — DCH I) and the Federal University of Western Bahia — UFOB (Center for Humanities — CEHU), although these institutions have different administrative organizational structure and legal subordination. The results obtained indicated that: a) theOCAI model is applicable to Higher Education Institutions in the public area; b) there is congruence and cultural strength in the institutions participating in the research; c) Institutions favor prose (Hierarchical culture and Rational culture) and desire poetry (Group culture and Innovative culture); d) the Management Model evidenced in the surveys are consistent with the results and analyzes e) the Management Model perceived by managers and the community is characterized by an emphasis on systematized procedures (Internal Process Model; f) the PDI elaboration processes are similar in the three Institutions (IFBA, UNEB and UFOB); g) in the stages of Preparation and Diagnosis, there were communication failures in the three institutions; h) lack of community participation in the PDI elaboration process in the three institutions. It concludes that a) organizational change is a solution to the weaknesses in the process of elaborating the PDI in the Stages of Preparation and Diagnosis, and the cultural typology acts as an instrument of effectiveness in university management (preparation and implementation of the PDI), by improving the process of communication and sharing of basic assumptions, which have a direct influence on the commitment of employees to the achievement of institutional objectives; b) the PDI is a reality at UFOB, UNEB and IFBA, but its actions are not effective and the inclusion of cultural mapping as a strategic tool helps in the management and modification of the PDI from a Letter of Intent to a Letter of Values .

Keywords: Organizational culture. Institutional Development Plan. Cultural Typology.OCAI model. Approach to Competing Values in Management.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. **Gestión y Cambio Organizacional en las Instituciones de Educación Superior Públicas de Bahía: Herramientas Estratégicas en el Proceso de Análisis del Plan de Desarrollo Institucional.** 368 f. il. 2022. Tesis (Doctorado en Difusión del Conocimiento) — Programa de Posgrado Multiinstitucional en Difusión del Conocimiento. Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Bahía, Salvador, 2022.

ABSTRACTO

Comprender los puntos en los que las Instituciones de Educación Superior (IES) del espacio público se acercan y diferencian de otras Instituciones similares, identificando las fortalezas y potencialidades de cambio organizacional son variables que evidencia la cultura organizacional. Se considera, en este trabajo, que la cultura organizacional influye en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y, consecuentemente, impacta en la efectividad de la gestión en las IES del área pública. Así, con el objetivo de comprender el papel de la tipología cultural en la gestión de las Instituciones de Educación Superior en el espacio público, la pregunta orientadora de este trabajo fue: ¿cómo actúa la tipología cultural como instrumento de eficacia en la gestión universitaria (elaboración e implementación del PDI)? Como abordaje epistemológico, se utilizó el Método Mixto (investigación quanti-quali), aplicado al contexto organizacional, buscando evitar una visión reduccionista. En cuanto al método de procedimiento, optamos por el estudio de caso múltiple, ya que permite la comparabilidad entre las tres instituciones *multicampi* que participan en la investigación, el Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Bahía — IFBA (Campus I Salvador), el Universidad del Estado de Bahía — UNEB (Departamento de Ciencias Humanas — DCH I) y la Universidad Federal del Oeste de Bahía — UFOB (Centro de Humanidades — CEHU), aunque estas instituciones tienen diferente estructura organizativa administrativa y subordinación legal. Los resultados obtenidos indicaron que: a) el modelo OCAI es aplicable a las Instituciones de Educación Superior del ámbito público; b) existe congruencia y fortaleza cultural en las instituciones participantes de la investigación; c) Las instituciones favorecen la prosa (Cultura Jerárquica y Cultura Racional) y la poesía del deseo (Cultura de Grupo y Cultura Innovadora); d) el Modelo de Gestión evidenciado en las encuestas son consistentes con los resultados y análisis e) el Modelo de Gestión percibido por los gestores y la comunidad se caracteriza por un énfasis en los procedimientos sistematizados (Modelo de Procesos Internos; f) los procesos de elaboración del PDI son similares en el tres Instituciones (IFBA, UNEB y UFOB); g) en las etapas de Elaboración y Diagnóstico, hubo fallas de comunicación en las tres instituciones; h) falta de participación comunitaria en el proceso de elaboración del PDI en las tres instituciones. Se concluye que a) el cambio organizacional es una solución a las debilidades en el proceso de elaboración del PDI en las Etapas de Elaboración y Diagnóstico, y la tipología cultural actúa como instrumento de efectividad en la gestión universitaria (elaboración e implementación del PDI) , mejorando el proceso de comunicación y puesta en común de supuestos básicos, que inciden directamente en el compromiso de los empleados con el logro de los objetivos institucionales; b) el PDI es una realidad en la UFOB, UNEB e IFBA, pero sus acciones no son efectivas y la inclusión de la cartografía cultural como herramienta estratégica ayuda en la gestión y modificación del PDI de Carta de Intención a Carta de Valores.

Palabras clave: Cultura de la organización. Plan de Desarrollo Institucional. Tipología cultural. Modelo OAI. Aproximación a los valores en competencia en la gestión.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Desenho da Pesquisa e Estrutura da Tese	25
Figura 2.1 — Os 7 “S” da Mackinsey	50
Figura 2.2 — Como emerge a cultura	53
Gráfico 1.1 — Ano de Publicação X Quantidade de Publicações.....	35
Gráfico 1.2 — Rede Semântica	37
Figura 2.3 — Diagrama de Quinn (Modelo de Valores Concorrentes)	63
Figura 2.4 — Dimensões do CVM X Tipologia Cultural	65
Figura 2.5 — Evolução dos Modelos de Gestão	68
Figura 2.6 — Estrutura de Valores Concorrentes: critérios de efetividade.....	70
Figura 3.1 — O que é Planejar?	78
Figura 3.2 — Tipos de Planejamento	83
Figura 3.3 — Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico nas IFES	89
Figura 3.4 — Visão Processual do Planejamento Estratégico nas IFES	90
Figura 3.5 — Proposta de Elaboração do Planejamento Estratégico nas IFES.....	91
Figura 3.6 — Visão Processual da Elaboração dos Planos Operacionais nas IFES	91
Figura 3.7 — Eixos Estratégicos abrangendo as Dimensões do SINAES	94
Figura 3.8 — Processo de Elaboração do PDI	97
Figura 3.9 — Processo de Execução e Gestão do PDI.....	98
Figura 4.1 — Interações das Atividades no ambiente Interno das IES	105
Figura 4.2 — Perfil de uma Organização (Cultura Atual x Cultura Preferida).....	119
Figura 4.3 — Etapas do Processo de Mudança	121
Figura 4.4 — Formulário para Traçar o Perfil Cultural	122
Figura 4.5 — Ações a serem tomadas	123
Figura 4.6 — OCAI X Estrutura de Valores Concorrentes X Modelos de Gestão	127
Figura 5.1 — Esquema das Etapas, Testes e das Táticas de Validação de um Estudo de Caso	147
Figura 6.1 — Modelo de Gestão X Tipologia Cultural (CEHU/UFOB)	165
Figura 6.2 — Modelo de Gestão X Tipologia Cultural (IFBA-SSA/IFBA)	170
Figura 6.3 — Modelo de Gestão X Tipologia Cultural (DCH I/UNEB)	176
Figura 6.4 — Metodologia de Elaboração do PDI UFOB, vigência 2019-2023	177
Figura 6.5 — Metodologia de Elaboração do PDI IFBA, vigência 2020-2024.....	178
Figura 7.1 — Perfil Cultural Médio para as Dimensões-Chave do OCAI.....	187
Figura 7.2 — Perfis de Cultura para Seis Organizações	189

Figura 7.3 — Perfis Médios de Cultura para Vários tipos de Organizações.....	190
Figura 7.4 — Perfis Médios de Cultura para Vários tipos de Organizações (Continuação).191	
Figura 7.5 — Comparação Perfil Cultural Médio — Administração Pública (<i>Public Administration</i>) X UFOB/IFBA/UNEB	193
Figura 7.6 — Comparação Perfil Cultural — PDI X COMUNIDADE UFOB/CEHU	196
Figura 7.7 — Comparação Perfil Cultural — PDI X COMUNIDADE IFBA/IFBA-SSA...198	
Figura 7.8 — Comparação Perfil Cultural — PDI X COMUNIDADE UNEB/DCH I.....	200
Figura 7.9 — Divulgação da Semana do Planejamento IFBA 2020	214
Figura 7.10 — Formulário para Traçar o Perfil Cultural	243
Figura 7.11 — Programa A Casa é Sua!	250
Figura 7.12 — Processo de criação da Logomarca do Projeto “Ubuntu”	252
Figura 7.13 — Logomarca do Projeto “Ubuntu”	253
Figura 7.14 — Processo de criação da Logomarca do Projeto “Verde que Te Quero Ver” .253	
Figura 7.15 — Logomarca do Projeto “Verde que Te Quero Ver”	254
Figura 7.16 — Processo de criação da Logomarca do Projeto “Íntegra”	255
Figura 7.17 — Logomarca do Projeto “Íntegra”	255
Figura 7.18 — Processo de criação da Logomarca do Projeto “Abrace”	256
Figura 7.19 — Logomarca do Projeto “Abrace”	257

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 — Base de dados geradas pelo Programa <i>Semantics Analysis Expert</i> , 2019	34
Tabela 6.4 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual CEHU/UFOB.....	164
Tabela 6.4.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual CEHU/UFOB	164
Tabela 6.5 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual UFOB.....	165
Tabela 6.5.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual UFOB...	165
Tabela 6.6 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual IFBA SSA.....	169
Tabela 6.6.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual IFBA-SSA	169
Tabela 6.7 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual IFBA	170
Tabela 6.7.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual IFBA	170
Tabela 6.8 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual DCH I/UNEB	174
Tabela 6.8.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual DCH I/UNEB.....	174
Tabela 6.9 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura UNEB	175
Tabela 6.9.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual UNEB...	175
Tabela 7.1 — Confiabilidade das Respostas por Tipologia Cultural UFOB e CEHU	184
Tabela 7.2 — Confiabilidade das Respostas por Tipologia Cultural — IFBA e IFBA-SSA.....	184
Tabela 7.3 — Confiabilidade das Respostas por Tipologia Cultural UNEB e DCH I.....	185
Tabela 7.4 — Tipologias Culturais Dominantes (Gestores e Comunidade)	249

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 — Rol de palavras comuns aos temas Cultura Organizacional e Efetividade	35
Quadro 1.2 — Lista de Vértices (palavras) para o Grafo (<i>Semantics Analysis</i>)	36
Quadro 1.3 — Estudos Correlatos Internacionais (principais)	39
Quadro 1.4 — Estudos Correlatos Nacionais (principais)	43
Quadro 2.1 — Dimensões da Cultura Organizacional	54
Quadro 2.2 — Tipologias Culturais	55
Quadro 2.3 — Dimensões, Número de Questões e Significado das Dimensões do IBACO ..	59
Quadro 2.4 — Dimensões-chave do OCAI	60
Quadro 2.5 — Teorias da Administração e Enfoques Principais	66
Quadro 2.6 — Características dos Quatro Modelos de Gestão	71
Quadro 3.1 — Princípios do Planejamento	79
Quadro 3.2 — Eficiência, Eficácia e Efetividade	80
Quadro 3.3 — Filosofias do Planejamento	81
Quadro 3.4 — Aspectos Básicos do Planejamento	82
Quadro 3.5 — Síntese da Legislação Pertinente	86
Quadro 3.6 — Eixos Temáticos Essenciais ao PDI	93
Quadro 3.7 — Ferramentas de Gestão e Características Principais	96
Quadro 3.8 — Elementos Mínimos que devem constar no PDI	100
Quadro 5.1 — Relação de Universidades Públicas no Estado da Bahia e número de campi em	130
Quadro 5.2 — Quantitativo Servidores e Discentes Centro das Humanidades UFOB	132
Quadro 5.3 — Quantitativo Servidores e Discentes Campus Salvador IFBA	133
Quadro 5.4 — Quantitativo Servidores e Discentes DCH I, UNEB	134
Quadro 5.5 — Concepções Filosóficas	141
Quadro 5.6 — Estratégias alternativas da investigação	142
Quadro 5.7 — Métodos Quantitativos, Mistos e Qualitativos	144
Quadro 5.8 — Características da Estratégia de Pesquisa “Estudo de caso”	146
Quadro 6.1 — Relação de Gestores e Direção	150
Quadro 6.2 — Estrutura Administrativa/Cargos de Gestão	151
Quadro 6.3 — Resposta dos Gestores	151
Quadro 6.4 — Instrumentos de Pesquisa — Questionários por Público	152
Quadro 6.5 — Principais Características das Tipologias Culturais	155
Quadro 6.6 — Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas	156

Quadro 6.7 — Entrevistas realizadas/Respostas enviadas	156
Quadro 6.8 — Questionários Validados (Cultura Organizacional)	157
Quadro 6.9 — Tipologia Cultural Dominante CEHU/UFOB.....	161
Quadro 6.10 — Dimensões-Chave da Tipologia Cultural CEHU/UFOB	161
Quadro 6.11 — Tipologia Cultural Dominante evidenciada no PDI 2019-2022 UFOB.....	163
Quadro 6.12 — Tipologia Cultural IFBA SSA/IFBA	166
Quadro 6.13 — Dimensões-Chave da Tipologia Cultural IFBA SSA/IFBA	167
Quadro 6.14 — Tipologia Cultural Dominante evidenciada no PDI 2020-2024 IFBA	168
Quadro 6.15 — Tipologia Cultural DCH I/UNEB	171
Quadro 6.16 — Dimensões-Chave da Tipologia Cultural DCH I/UNEB	172
Quadro 6.17 — Tipologia Cultural Dominante evidenciada no PDI 2017 — 2022/UNEB.	174
Quadro 7.1 — Valores Competitivos.....	186
Quadro 7.2 — Síntese dos Resultados (Tipologia Cultural X Modelo de Gestão).....	202
Quadro 7.3 — Designação dos Gestores por Questões de Sigilo	207

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
CEHU	Centro das Humanidades
CVF	Estrutura de Valores Concorrentes (<i>Competing Values Framework</i>)
CVM	Modelo de Valores Concorrentes (<i>Competing Value Models</i>)
DCH I	Departamento de Ciências Humanas
ForPDI	Plataforma aberta para gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior
IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
IES	Instituição de Educação Superior
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
IFBA SSA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia — Campus Salvador
IFES	Instituição Federal de Educação Superior
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MEC	Ministério da Educação
OCAI	Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>)
OSID	Obras Sociais Irmã Dulce
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAPIENS	Sistema AGU de Inteligência Jurídica
SeSu	Secretaria de Educação Superior (Sesu)
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da educação Superior
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	21
CAPÍTULO I — ESTUDOS CORRELATOS.....	29
1.1 COGNIÇÃO E ANÁLISE DE PROCESSO COGNITIVO.....	29
1.2 ANÁLISE COGNITIVA — UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO	30
1.3 PROCEDER METODOLÓGICO	31
1.4 ANÁLISE DO ESTUDO.....	37
CAPÍTULO II — TIPOLOGIA CULTURAL E ABORDAGEM DE VALORES CONCORRENTES NA GESTÃO.....	49
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	49
2.2 TIPOLOGIA CULTURAL E MODELO DE VALORES CONCORRENTES	55
2.3 ESTRUTURA DE VALORES CONCORRENTES	66
CAPÍTULO III — PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	75
3.1 ESTRATÉGIA — GESTÃO E PLANEJAMENTO.....	75
3.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	84
CAPÍTULO IV — GESTÃO, ESTRATÉGIA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM IES.....	103
4.1 PROCESSO DE GESTÃO NAS IES PÚBLICAS	103
4.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	111
4.3 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NAS IFES	114
4.4 APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA CULTURA DE QUINN NO PROCESSO DE GESTÃO	115
4.5 ESTRATÉGIA PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL USANDO O MODELO OCAI	117
CAPÍTULO V — CAMINHAR METODOLÓGICO.....	129
5.1 MATERIAIS	129
5.2 ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA.....	140
CAPÍTULO VI — A PESQUISA, OS DADOS E AS ANÁLISES.....	149
6.1 DIÁRIO DE PESQUISA.....	149
6.2 ANÁLISE DOCUMENTAL	154
6.3 TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS E ANÁLISE.....	158
6.4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI.....	176
6.5 SÍNTESE DA PESQUISA	180

6.6 OUTROS ACHADOS NA PESQUISA	181
CAPÍTULO VII — DISCUSSÕES	183
7.1 O MAPEAMENTO DA TIPOLOGIA CULTURAL.....	183
7.2 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI	206
7.3 PROPOSTA DE INCLUSÃO DO MAPEAMENTO CULTURAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI.....	242
CONCLUSÕES.....	261
RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	264
REFERÊNCIAS	265
APÊNDICE A —TCLE	275
APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL GESTORES	279
APÊNDICE C —QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA.....	281
APÊNDICE D — RESUMO TIPOLOGIA CULTURAL UFOB	285
APÊNDICE E — RESUMO TIPOLOGIA CULTURAL IFBA.....	287
APÊNDICE F — RESUMO TIPOLOGIA CULTURAL UNEB.....	289
APÊNDICE G — ANÁLISE TIPOLOGIA CULTURAL PDI UFOB 2019-2023	291
APÊNDICE H — ANÁLISE TIPOLOGIA CULTURAL PDI IFBA 2020-2024.....	293
APÊNDICE I — ANÁLISE TIPOLOGIA CULTURAL PDI IFBA 2014-2018.....	299
APÊNDICE J — ANÁLISE TIPOLOGIA CULTURAL PDI UNEB 2017-2022.....	301
APÊNDICE K — RESUMO DIMENSÃO UFOB GESTORES E COMUNIDADE	303
APÊNDICE L — RESUMO DIMENSÃO IFBA GESTORES E COMUNIDADE	305
APÊNDICE M — RESUMO DIMENSÃO UNEB GESTORES E COMUNIDADE ...	307
APÊNDICE N — CÁLCULO ALFA DE CRONBACH: INST x TIP CULTURAL	309
APÊNDICE O — ESTATÍSTICA DESCRITIVA APLICADA	311
APÊNDICE P — PARECER CONSUBSTANCIADO CEP IFBA	329
APÊNDICE Q — PARECER CONSUBSTANCIADO CEP: IFBA SSA.....	339
APÊNDICE R — PARECER CONSUBSTANCIADO: CEP UFOB.....	347
APÊNDICE S — PARECER CONSUBSTANCIADO_CEP_CEHU_UFOB	353
APÊNDICE T — PARECER CONSUBSTANCIADO: CEP RELAT. PARCIAL UFOB	359
APÊNDICE U — PARECER CONSUBSTANCIADO: CEP UNEB.....	361
APÊNDICE V — PARECER CONSUBSTANCIADO: CEP DCH I UNEB	365

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico pode ser definido como uma técnica, ou uma ferramenta, que possibilita aos gestores a identificação das principais variáveis de influência no cumprimento da missão e alcance dos objetivos institucionais, as oportunidades e ameaças (variáveis externas), bem como os pontos fortes e fracos (variáveis internas).

A missão, visão e valores funcionam como norteadores para os membros da instituição, e as ações e processos necessários para atingir as metas e objetivos traçados dependem do comprometimento e da participação de todos. Logo, a cultura organizacional impacta na comunicação, na produtividade, no desempenho e na eficiência dos processos, e funciona como o fator facilitador na consecução do planejamento.

A cultura organizacional possibilita, ainda, uma dinâmica positiva nas instituições, favorecendo um ambiente propício à motivação, ao relacionamento interpessoal, à internalização dos princípios, valores e crenças, essenciais para a consecução dos objetivos institucionais propostos no plano de desenvolvimento. Daí a relevância do alinhamento cultural, ou seja, da paridade entre a tipologia cultural implícita no planejamento (missão, visão, valores e objetivos) e a tipologia cultural percebida pelos colaboradores e do modelo de gestão associado a cada uma dessas tipologias.

O Planejamento Estratégico, especialmente o Planejamento Institucional em Instituições de Educação Superior, consiste na determinação de metas qualitativas, quantitativas e integradas ao conjunto de decisões, objetivos, estratégias e políticas a serem adotadas para o alcance dessas metas. Ou seja, é um planejamento centrado na interação entre a instituição e o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças), que define suas diretrizes estratégicas e é influenciado pela cultura organizacional e pelo modelo de gestão adotado.

A referência à cultura organizacional se justifica porque, sendo a universidade uma instituição complexa, precisa ser analisada em suas múltiplas dimensões, e as propostas que não surgem da comunidade não representam os valores e interesses dos seus membros, não sendo legitimadas (QUEIROZ, 2011).

Segundo Thiollent (1997), a identidade organizacional constitui o problema central em matéria de cultura organizacional. É pela construção da identidade que a instituição consegue oferecer aos seus membros uma visão coletiva de suas atividades e de seus critérios de ação desejáveis. Quando a identidade é forte, os comportamentos individuais ou grupais são espontaneamente orientados de um modo convergente e favorável aos objetivos ou

prioridades da instituição. Quando a identidade é fraca, permanece um sentimento de falta de clareza dos objetivos ou prioridades e desentrosamento das atividades no plano prático.

Uma cultura forte, que apresente características dos quatro tipos culturais — grupal, inovativa, racional e hierárquica — e valores neles contidos, na proporção exata, pode ser uma receita de sucesso. É relevante captar e identificar os pontos fracos e fortes que compõem as variáveis internas, que provocam situações favoráveis ou desfavoráveis para a instituição em relação ao seu ambiente e que podem trazer insucessos ou dificuldades para a implantação de um Processo de Gestão (Planejamento Estratégico). Nesses termos, a cultura organizacional e o planejamento estratégico em Instituições de Educação Superior são questões que precisam ser permanentemente estudadas e aprofundadas em sua base conceitual e metodológica.

A curiosidade sobre as razões que trazem dificuldades ao processo de elaboração do planejamento estratégico em Instituições de Educação Superior foi a primeira motivação para desenvolver esta pesquisa. No Mestrado, a elaboração de pesquisa para construção da Dissertação com os temas planejamento estratégico e cultura organizacional em uma Empresa Multinacional permitiu um primeiro contato com esses temas e com a relevância da cultura organizacional para o desempenho organizacional. A oportunidade de aplicar esses conhecimentos nas Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), pouco depois do falecimento da sua idealizadora, quando assumiu a gestão sua sucessora, a Sra. Maria Rita Lopes Pontes (ANDRADE et al., 2008), e em empresas comerciais de grande porte, serviu para consolidar os conhecimentos e a experiência que foram essenciais na construção desta pesquisa.

Ao assumir a Coordenação do Planejamento no Universidade Federal da Bahia (UFBA), com o objetivo de auxiliar na elaboração do planejamento estratégico da Instituição, mesmo com o apoio da alta administração (Reitoria e Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento), não houve sucesso na empreitada. A maior dificuldade para a execução dessa tarefa foi a resistência, de gestores e demais servidores, às mudanças propostas. Muito dessa resistência pode ter sido consequência da ausência de uma comunicação mais clara do que se pretendia e de um prévio mapeamento da cultura organizacional que indicasse os locais nos quais procedimentos para alinhamento cultural eram necessários, antes da proposta de elaboração e implementação dos novos objetivos e metas institucionais.

A aprovação em Edital da UFBA de um projeto de pesquisa que tinha como objetivo aplicar o mapeamento cultural em uma unidade de ensino desta instituição permitiu testar alguns procedimentos de intervenção cultural com resultados positivos (www.avicult.ufba.br).

No entanto, a pesquisa foi realizada em uma unidade de ensino com apenas sete gestores e uma comunidade de três mil pessoas (aproximadamente).

A oportunidade de estudar, pesquisar e propor a aplicação desse modelo em Instituição de Educação Superior da área pública surgiu com a aprovação no programa de doutoramento, apesar de que, inicialmente, o estudo pretendia relacionar o tema (cultura organizacional) à Avaliação Institucional (Dimensões SINAES) e se propunha a criar um Indicador de Efetividade embasado nesses assuntos. No entanto, a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) teve um impacto direto nas pesquisas, por impedir as reuniões e o contato social, necessários para a consecução da pesquisa, o que ensejou ajustes e reorientações necessárias que originaram um novo problema de pesquisa: o processo de elaboração do PDI e as implicações da tipologia cultural nesse processo.

Como **contribuição social**, a pesquisa efetuou o estudo das condições conceituais e procedimentais da gestão em universidades públicas e a difusão deste processo a partir do grau de efetividade organizacional¹; Como **contribuição acadêmica**, a criação de um banco de dados úteis à elaboração de trabalhos científicos, tomada de decisão e aprimoramento do processo de elaboração do PDI com a utilização de um instrumento quantitativo, o Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument* — OCAI), criado por Cameron & Quinn (2006) e a Abordagem de Valores Concorrentes na Gestão (*Approach to Competing Values in Management*).

A pesquisa evidenciou aspectos latentes da realidade do processo de elaboração e implementação do PDI e sua relação com a cultura organizacional nas IES públicas, numa tentativa de compreensão dos desafios que são postos a essas Instituições, principalmente no tocante a inovação estratégica, a criatividade, a (re)apropriação, a (re)construção e a transformação do conhecimento.

Os progressos em relação ao planejamento institucional e a gestão nas IES, são diretamente afetados pelos valores e crenças da Instituição (cultura organizacional), implícita na sua missão, visão, valores e objetivos. Essa cultura contribui, significativamente, na melhoria da gestão universitária e no exercício democrático do processo decisório, ao estimular a participação coletiva da comunidade acadêmica (servidores docentes, servidores — técnicos e discentes) e a inserção social, no processo de pensar os rumos da universidade e na reorientação de suas práticas.

¹ Efetividade Institucional/organizacional: prazos, eficiência e previsibilidade reais

A análise do processo cognitivo auxiliou na identificação dos processos de transmissão do conhecimento, por influenciar na socialização e difusão, contribuindo para a busca constante do aprimoramento, assim, os mecanismos de transferência dos resultados utilizados foram: a) Diário da Pesquisa (disponibilizado virtualmente no Blog); b) o Mapa da Tipologia Cultural das Instituições; c) Procedimentos para Alinhamento Cultural (Programa “A Casa é Sua” e; d) Seminários para Difusão do Conhecimento.

A difusão deste conhecimento foi efetuada pela publicação de artigos científicos e livro, além do blog da pesquisa e resultou nos seguintes benefícios para as Instituições (proponente, e coparticipantes) e demais Instituições de Educação Superior:

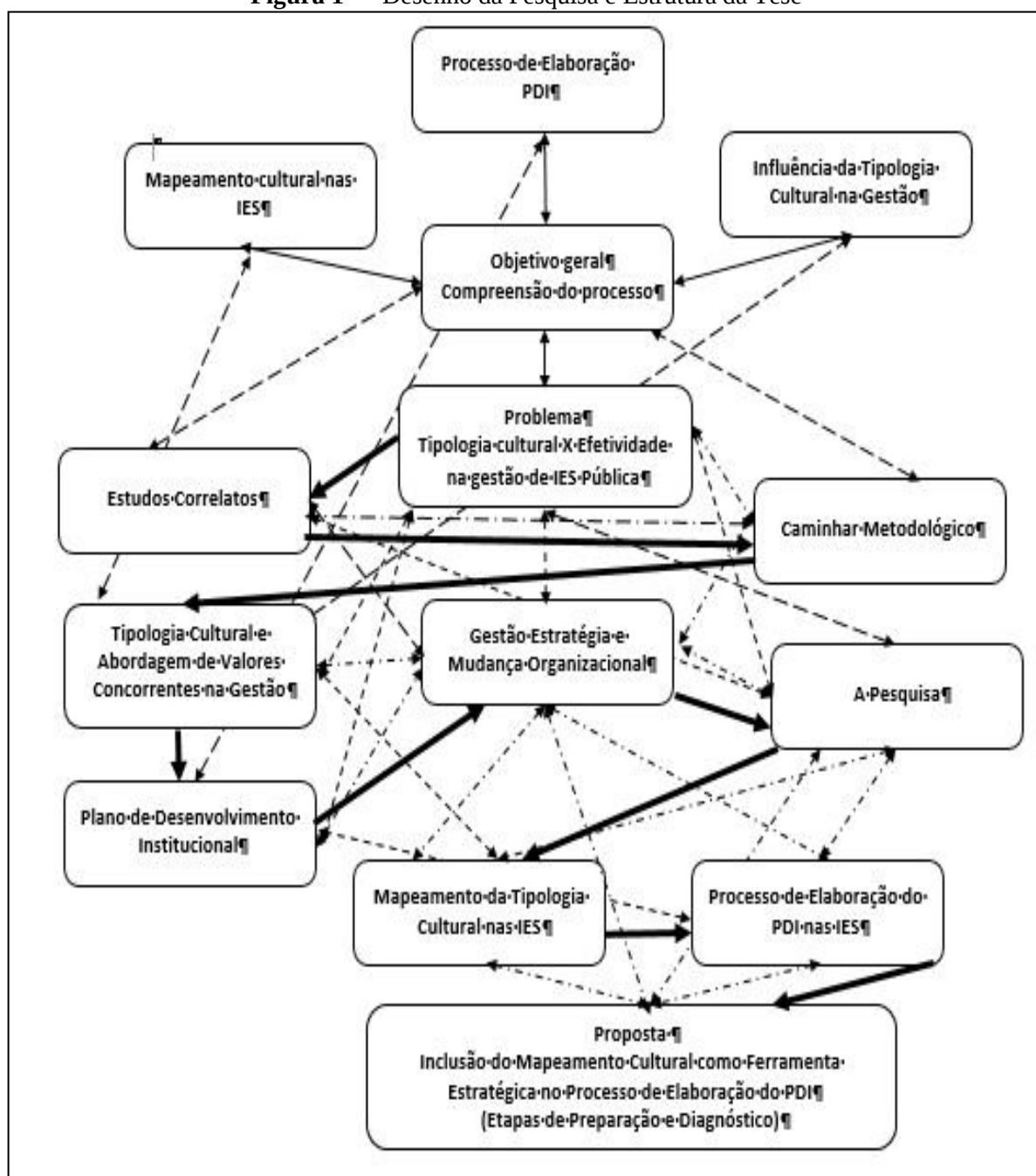
- Mapa da Tipologia Cultural das Instituições — identificação do Perfil Cultural e do Modelo de Gestão da Instituição;
- Identificação do Modelo de Gestão e do Perfil Cultural Desejado (no PDI);
- Manual de Procedimento para alinhamento Cultural — proposta passos/atividades que facilitam o alinhamento cultural.

Considerando que a identificação da tipologia cultura dominante pode ser adotada para a aglutinação dos esforços de todos os membros na consecução dos seus objetivos e na internalização e disseminação das suas crenças, missão e valores, visando o alcance efetivo das diretrizes, estratégias, objetivos e metas definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional das Instituições de Educação Superior (IES) públicas, esta pesquisa traz reflexões e discussões acerca da efetividade na gestão das IES, embasada na questão: **de que maneira a tipologia cultural atua como instrumento de efetividade na gestão universitária (elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional)?**

Compreender a função da tipologia cultural na gestão das Instituições de Educação Superior da área pública como instrumento de efetividade no processo de elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, foi o objetivo geral deste trabalho. Os objetivos específicos foram: a) efetuar o mapeamento da tipologia cultural das Instituições de Educação Superior da área pública, lócus da pesquisa; b) evidenciar o trabalho da Universidade na elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional e; c) analisar a influência da tipologia cultural na efetividade da gestão universitária.

Após a qualificação do projeto de pesquisa, com as sugestões e críticas recebidas dos membros da banca examinadora, o trabalho de tese foi estruturado da seguinte forma (FIGURA 1):

Figura 1 — Desenho da Pesquisa e Estrutura da Tese



Fonte: elaborado pela autora, 2022

Na figura, as setas duplas de linha cheia representam a Fase inicial do Projeto de Pesquisa (determinação do Problema e Objetivos), as setas duplas com contorno tracejado representam as interconexões entre os itens do projeto e os capítulos e as setas lineares, com linha cheia em negrito representam a ordem de elaboração dos capítulos.

Este trabalho está estruturado em sete capítulos. O Capítulo I — Estudos Correlatos é o resultado da pesquisa exploratória (levantamento de estudos), com o objetivo de identificar o estado da arte. Nos textos selecionados, por meio do programa Mendeley (ferramenta de

extração automática de dados), identificou-se o processo cognitivo (objetivos, abordagem metodológica, instrumentos e resultados) na construção de conhecimentos, que relacionam os termos “cultura organizacional”, “avaliação institucional”, “plano de desenvolvimento institucional” em Instituições de Educação Superior, da área pública, publicados. Para isso, utilizou-se como método de avaliação do processo cognitivo uma adaptação da análise de diários (*journal keeping*).

O Capítulo II — Tipologia Cultural e Abordagem dos Valores Concorrentes discute e apresentam os conceitos e o significado da cultura organizacional, relevantes para este trabalho de pesquisa, a Tipologia Cultural que emerge do Modelo de Valores Concorrentes e fundamentam o Instrumento de Medição da Cultura Organizacional, assim como a Abordagem de Valores Concorrentes na Gestão, objetivando determinar a relevância destes temas na Efetividade Organizacional, sem a pretensão de abarcar ou esgotar as discussões existentes. Também descreve o Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) um instrumento de avaliação da cultura organizacional desenvolvido por pesquisadoras brasileiras.

O Capítulo III — Plano de Desenvolvimento Institucional: não tem por pretensão um aprofundamento exaustivo do assunto, uma vez que ainda não existe uma ampla literatura sobre o tema. Apresenta os conceitos de Administração Estratégica e Planejamento Estratégico, evidenciar o Plano de Desenvolvimento Institucional como um planejamento estratégico adaptado para Instituições de Educação Superior da área pública para formar elementos que embasem a argumentação da relação entre estratégia e cultura organizacional na consecução dos objetivos e finalidades na gestão destas Instituições. Apresenta ainda a estrutura proposta pela Comissão de Planejamento formada pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD).

Objetiva-se demonstrar que associar efetividade à eficiência, produtividade e alcance de metas deve considerar variáveis como: crenças, valores e a forma como seus membros interagem entre si (cultura organizacional); resultados/metras, definidos em legislação federal (ensino, pesquisa e extensão); e um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e anárquico, cujos membros possuem uma relativa autonomia.

O Capítulo IV — Estratégia e Mudança Organizacional em IES visa apresentar o planejamento estratégico como instrumento de Mudança Organizacional e a Cultura Organizacional como ferramentas estratégicas para essa mudança. Conceitua o termo “gestão” e o que é processo de gestão, discorrendo sobre esse processo em IES pública, descreve a base

legal da estrutura organizacional das IES e apresenta a estrutura organizacional das três instituições, lócus da pesquisa. A partir daí, conceitua e define Mudança e Estratégia no contexto organizacional, discorre sobre a promulgação do Decreto 6.096/2007, que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) como ponto importante de mudança na gestão das IES (tornou obrigatória a elaboração do planejamento estratégico) e, por fim, apresenta o processo de Gestão e a tipologia cultural alinhada a esse processo.

O Capítulo V — Caminhar Metodológico apresenta os materiais e métodos que nortearam a pesquisa, definindo os documentos, instrumentos, ferramentas, locais de realização, critérios de inclusão e exclusão e a metodologia aplicada ao trabalho. Evidencia o alcance de observação limitado ao nível microssocial (indivíduos e pequenos grupos) dessa pesquisa, que correspondem às atividades nas áreas de educação, cujo objeto de estudo é a efetividade organizacional, envolvendo as variáveis cultura organizacional, Modelo de Gestão e PDI em Instituições de Educação Superior Públicas.

No Capítulo VI — A Pesquisa: apresentam-se a pesquisa (Diário de Pesquisa), as limitações e dificuldades advindas da Pandemia da COVID-19, a tabulação e análise dos dados obtidos em relação à abordagem quantitativa (aplicação do Instrumento de Identificação da Cultura Organizacional) e da abordagem qualitativa — análise da tipologia cultural do PDI de cada uma das instituições participantes da pesquisa. Inicia com a tabulação dos dados dos questionários de cultura organizacional, a aplicação de Estatística Descritiva (média, mediana, mínimo, máximo e desvio-padrão) e do *Alfa de Cronbach*, para testar a confiabilidade dos resultados obtidos. Efetuam-se também a análise desses dados buscando a resposta às questões inerentes ao problema da pesquisa, em relação à cultura organizacional, e uma síntese das análises da tipologia cultural. Em seguida, apresentam-se os processos de elaboração do PDI em cada uma das instituições participantes do estudo, conforme documentos oficiais.

O Capítulo VII — Resultados e Discussões foi dividido em três partes. A Parte I — Mapeamento da Tipologia Cultural apresenta os resultados da pesquisa em relação à aplicação do Modelo OCAI e do Modelo de Valores Concorrentes nas três Instituições de Educação Superior participantes da pesquisa; a Parte II — Processo de Elaboração do PDI apresenta os resultados da análise da tipologia cultural e da Abordagem dos Valores Concorrentes nos PDI das instituições Universidade Federal do Oeste da Bahia — UFOB, Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia — IFBA e Universidade do Estado da Bahia — UNEB; e a Parte III — Proposta de Inclusão do Modelo OCAI como Ferramenta Estratégica

no Processo de Elaboração do PDI apresenta os procedimentos que possibilitam a inclusão dessa proposta e sugere a adoção de um Programa, criado pela autora em 2018, com o objetivo de reforçar características da cultura grupal e incluir características da cultura inovativa em uma unidade de ensino de uma Instituição Superior de Educação da área pública.

Por fim, apresentam-se as Conclusões, Recomendações e Sugestões de Estudos Futuros.

CAPÍTULO I — ESTUDOS CORRELATOS

Este capítulo é o resultado da pesquisa exploratória (levantamento de estudos), com o objetivo de identificar, nos textos selecionados, por meio do programa *Mendeley* (ferramenta de extração automática de dados), o processo cognitivo (objetivos, abordagem metodológica, instrumentos e resultados) na construção de conhecimentos, que relacionem os termos “cultura organizacional” e “avaliação institucional” em instituições de educação superior, publicados. Para isso, utilizou-se como método de avaliação do processo cognitivo uma adaptação da análise de diários (*journal keeping*).

1.1 COGNIÇÃO E ANÁLISE DE PROCESSO COGNITIVO

A cognição envolve fatores diversos, como o pensamento, a linguagem, a percepção, a memória, o raciocínio, entre outros, que fazem parte do desenvolvimento intelectual. Logo, “cognitivo” é uma expressão relacionada com o processo de aquisição de conhecimento (cognição). Existem diversos métodos para identificação/avaliação dos processos cognitivos e do conhecimento e, segundo Burnhan (2012), todos são criticados por apresentarem limitações que repercutem na acessibilidade, veracidade e fidelidade dos dados.

A análise do processo cognitivo possibilita a identificação dos processos de transmissão do conhecimento, por influenciar na socialização e difusão do conhecimento, contribuindo para a busca constante do aprimoramento da construção de conhecimentos.

O processo de aquisição do conhecimento foi inicialmente estudado por Locke (1632-1704), cujo interesse principal era o processo cognitivo, ou seja, identificar de que forma a mente adquire e apreende o conhecimento. Diferente de Descartes, que defendia a existência de ideias inatas, Locke aceitava o argumento de Aristóteles de que o homem nasce sem nenhum conhecimento prévio. Para Locke, o conceito de ideias inatas poderia ser explicado pelo conceito de aprendizagem e hábito, ou seja, são as ideias ensinadas durante a primeira infância e das quais não existem memórias.

Cognição, em latim *cognitione*, significa adquirir conhecimento através da percepção. É definida como “um conjunto de técnicas e percepções, pré-estabelecidas, cuja capacidade é a de lidar com o ambiente externo e determinadas ações” (ADAMI, 2019). O processo de cognição envolve duas importantes variáveis: percepção e apercepção. Percepção, segundo Kant (1724-1804), é quando percebemos e organizamos o objeto, de forma que tenha um sentido. No processo de percepção existe uma organização desses elementos para formar

uma experiência coerente. Apercepção é o processo pelo qual os elementos mentais são organizados formando uma unidade, ou seja, uma síntese criativa que cria novas propriedades após a mistura/combinção dos elementos (MACHADO, 2019).

Os Sistemas Cognitivos fazem parte da cognição, e são uma resposta à interação entre as pessoas e o ambiente. Esses sistemas são objeto do estudo das Ciências Cognitivas, que analisam os comportamentos com o objetivo de entender qual o processo de imaginação, pensamento (onde se concentram as ideias), capacidade de reflexão sobre determinados assuntos, conhecimentos e percepções e a ação humana. As ciências cognitivas possibilitam a compreensão e simulação das ações e reações, geradas pela percepção e raciocínio lógico do cérebro.

Os Sistemas Cognitivos são formados pelas Propriedades Cognitivas, que totalizam seis características: a atenção, o juízo, o raciocínio, o discurso, a memória e a imaginação. Esse sistema é responsável pelo processo de aquisição e armazenagem de conhecimento, processando as informações através de diferentes impulsos (percepção, raciocínio, pensamento, imaginação e linguagem, entre outros). O processamento do que se aprende e a cognição podem ser definidos pelo ato de aprendizagem em si, pela forma como o cérebro humano encara todo e qualquer impulso que passa por ele e é captado pelos cinco sentidos.

Infere-se, então, que a análise cognitiva é aquela que se baseia na interpretação das emoções e comportamentos das pessoas ao passarem por determinadas situações, e a avaliação cognitiva, aquela que investiga os processos de aprendizagem e de aquisição de conhecimento por meio da percepção, e que tem como material a informação do meio e o que está registrado na memória.

1.2 ANÁLISE COGNITIVA — UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

Teresinha Fróes Burnham (citada por RIOS, 2012), uma referência na área de análise cognitiva, desenvolveu pesquisas nessa área e também nas áreas de Ciência da Informação e Educação, com ênfase na relação entre conhecimento e sociedade².

² Professora da Universidade Federal da Bahia (UFBA), orientadora dos programas de pós-graduação em Difusão do Conhecimento (DMMDC) e em Educação (PPGE) na UFBA, pesquisadora da Redpect, na linha de pesquisa CAOS, Pós-doutora em Sociologia e Política do Currículo, na *University of London*. Doutora em Filosofia pela *University of Southampton*, Mestre em Educação pela UFBA, e Licenciada em História Natural pela UCSal. Desenvolve pesquisas nas áreas de análise cognitiva, ciência da informação e educação, com ênfase na relação conhecimento e sociedade.

Questionada sobre a definição de Análise Cognitiva, Burnham (RIOS, 2012) afirmou que não existe uma definição exata sobre esse termo. Para a autora, definir análise cognitiva seria aprisionar o conhecimento.

Para Burnhan, a análise cognitiva vem sendo tratada como uma análise de tarefa, ou análise semântica, de discurso, textual, de conversação; no entanto, essas são formas ou métodos de análise cognitiva. A autora evidencia a ausência de uma articulação entre esses métodos que estabeleça uma relação entre eles, como modos de trabalhar o conhecimento e desenvolver um *corpus* teórico-epistemológico para sua sustentação, configurando um campo de conhecimento. Burnhan afirma que, na atualidade, o termo “análise cognitiva” está representado:

[...] mais como uma metodologia, ou um conjunto de metodologias, porém, sem um estatuto teórico, sem explicitação de bases epistemológicas que fundamentem o entendimento, em profundidade, dos processos de produção, processamento e difusão do conhecimento (RIOS, 2012, p. 181).

Burnhan destaca que ainda não se compreende a análise cognitiva, e que essa análise não é representada apenas por “técnicas, ou métodos ou parcelas de teoria”, mas, sim, é um campo complexo, triplo, que envolve teoria, metodologia e epistemologia. Para entender análise cognitiva, Burnhan afirma que é preciso considerar que esse campo complexo é “transdisciplinar e multirreferencial, que envolve sistemas diferenciados de produção do conhecimento” (RIOS, 2012, p. 181).

1.3 PROCEDER METODOLÓGICO

Partiu-se da pesquisa nos bancos de dados para localizar textos acadêmicos utilizando os descritores: “cultura organizacional”, “avaliação institucional”, “instituição de ensino/educação superior”. Para a busca dos dados, utilizou-se o programa *Mendeley*, um gerenciador de referências e uma rede social acadêmica que surgiu em 2008, e serve para auxiliar pesquisadores no gerenciamento, compartilhamento e acesso a dados relacionados à pesquisa. O programa *Mendeley* possui uma base de dados colaborativa (*crowdsourced database*) alimentada pelos próprios usuários.

Com base em Londres, o Mendeley é composto por 15 pesquisadores e desenvolvedores das seguintes instituições: Imperial College London, Stanford University, Bauhaus — Universität Weimar, University of Cambridge, University of Cologne, The

University of Warwick, University of Southampton, King's College London, The University of Greenwich, Otto Beisheim Scholl of Management, e é apoiado pelos fundadores e ex-executivos da Skype³ e da Lastfm⁴.

Para a análise semântica e a construção de um grafo, ao arquivo gerado pelo programa *Mendeley* (extensão .xml) foi aplicado o programa *Semantics Analysis Expert 2019*. Criado por Peterson Lobato⁵ e registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI em 2019, esse programa permite a identificação das conexões (vértices) e nós, que possibilitam a construção de uma Rede Semântica.

Entre os produtos gerados pelo programa “*Semantics Analysis Expert*”, estão gráficos e tabelas, que evidenciam quantidade e ano de publicação, e a análise semântica, que produz o número de vértices (ou nós) e arestas para a elaboração do grafo (Rede Semântica), com a aplicação do programa *Gephi* ao arquivo gerado (extensão .Net).

1.3.1 Rede Semântica

Rede é um grafo (EULER, 1736) no qual cada aresta tem uma direção ou sentido e que conecta um vértice de origem até um vértice de destino. Rede Semântica é uma forma de representação do conhecimento definida como um grafo direcionado (ou dirigido), no qual os vértices representam conceitos e as arestas representam relações semânticas entre os conceitos. Uma Rede Semântica, como a elaborada neste estudo, é um grafo, no qual os vértices representam os conceitos ou as classes dos objetos. Um *vértice* ou *nó* é uma unidade fundamental que forma o grafo. O grau de um vértice é o número de arestas incidentes a ele.

Considera-se que (NASCIMENTO; PEREIRA; MORET, 2018, p. 320-321):

1. Número de Vértice (n) — Corresponde à cardinalidade do conjunto de vértices da Rede;
2. Número de Arestas (m) — Corresponde a cardinalidade do conjunto de arestas da Rede;
3. Grau médio ($\langle k \rangle$) — Representa a quantidade média de conexões dos vértices de uma Rede.

³ Software que permite comunicações pela internet através de conexão de voz e vídeo, criado por Janus Friis e Nyklas Zennstrom, lançado em 2003 e vendido ao Ebay, em 2005, e à Microsoft, em 2011.

⁴ Site com função de rádio online que agrega uma comunidade virtual com foco em música, onde se trocam informações e recomendações sobre o tema, lançado em 2002 por Felix Miller, Martin Stiksel e Michael Breidenbruecker.

⁵ Doutorado do Programa de Doutorado Multidisciplinar e Multi-institucional em Difusão do Conhecimento. Participante do Grupo de Pesquisa do Núcleo de Pesquisa Aplicada e Inovação — NPAI (www.my-sae.com).

Um grafo não dirigido consiste em um conjunto de vértices e um conjunto de arestas (pares de vértices não ordenados), enquanto um grafo dirigido ou dígrafo é constituído por um conjunto de vértices e um conjunto de arcos (pares ordenados de vértices). Em um grafo dirigido, ou dígrafo, pode-se distinguir o grau de saída (número de arestas divergentes) do grau de entrada (número de arestas convergentes).

1.3.2 Método de Avaliação dos Processos Cognitivos

Como método de avaliação dos processos cognitivos, optou-se pela utilização de um método concorrente e verbal. Os métodos de estudo/avaliação dos processos cognitivos e metacognitivos (processos mentais ou de pensamento) se dividem em duas categorias: os métodos concorrentes (concomitantes) e os métodos independentes (retrospectivos/consecutivos), verbais e não verbais, que se distinguem em função da presença ou ausência de atividade simultânea, a partir das verbalizações, introspecções ou desempenhos do sujeito (FIGUEIRAS, 2006).

Figueiras (2006), afirma que os métodos concorrentes, verbais (questionários, entrevistas, inventários, escalas, autorregistros — narrativas, diários) ou não verbais (técnicas pictóricas), caracterizam-se pela análise ou avaliação que ocorre durante ou no contexto de realização da tarefa. Ou seja, utilizam-se simultaneamente ao desempenho da tarefa e aos métodos independentes, verbais ou não verbais, e podem ser definidos como aqueles que não se aplicam ou utilizam em simultaneidade à execução da atividade, incidindo, antes, sobre tarefas ou situações hipotéticas ou experiências passadas.

O método de avaliação utilizado foi uma adaptação da Análise de Diários (*journal keeping*), que são registros escritos das atividades dos sujeitos, tendo, geralmente, em consideração alguns aspectos orientadores. Em regra geral, essa técnica é complementar às entrevistas, e sua análise realiza-se através de análise de conteúdo (FIGUEIRAS, 2006).

Para Minayo (1994), a análise de dados está embasada em três objetivos básicos. O primeiro busca estabelecer uma compreensão dos dados coletados; o segundo busca confirmar ou não os pressupostos da pesquisa ou respostas às questões formuladas; e o terceiro é a ampliação do conhecimento sobre a temática em questão, articulando-a ao contexto cultural da qual faz parte. Esse último objetivo possibilitou o alcance do proposto neste capítulo.

Para a realização do objetivo deste capítulo, considera-se que a análise cognitiva é condição *sine quo non* à análise da questão e para o exercício epistemológico da cognição,

uma vez que a cognição é norteadora das práticas, ou seja, orienta as práticas cognitivas das demais ciências.

Para Gardner, “a ciência cognitiva representa uma fundamentação empírica para responder questões epistemológicas anteriores relativas ao conhecimento, seus componentes, seu desenvolvimento e seu emprego” (GARDNER, 2003, p. 19). Na sua concepção, a análise cognitiva busca entender o que é conhecido. Ampliando a discussão, Varela (1996, p. 9 apud LAGE, BURNHAM, MICHINEL, 2012, p. 81) define a Ciência Cognitiva como “a análise científica moderna da mente e do conhecimento em todas as suas dimensões”, ou seja, compreender a análise cognitiva implica em complexidade, não fragmentação e conectividade (BURNHAM, 2012).

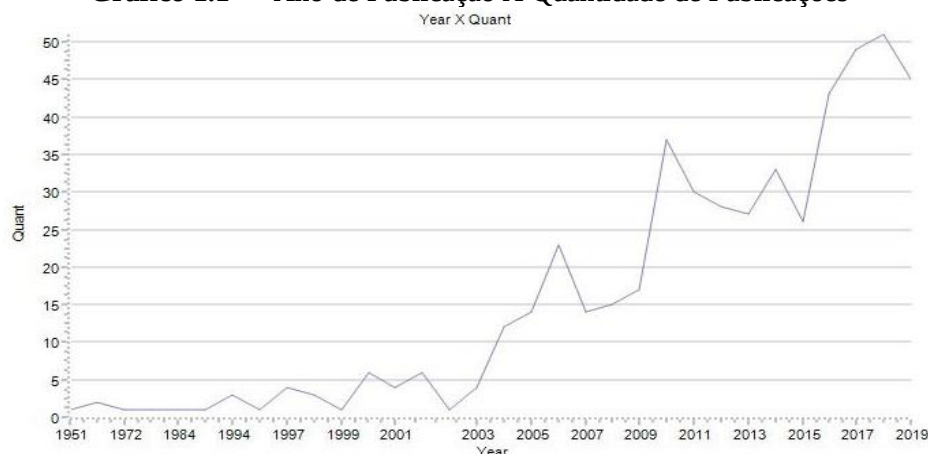
A pesquisa com os descritores “cultura organizacional” e “avaliação institucional”, no gerenciador de referências *Mendeley*, gerou um arquivo de dados (extensão .xml) com 503 (quinhentose três) textos acadêmicos. A esse arquivo aplicou-se o programa “*Semantics Analysis Expert 2019*”, que produziu uma tabela (TABELA 1.1) e um gráfico (GRÁFICO 1.1), que evidenciam o período de publicação e a quantidade publicada (por ano).

Tabela 1.1 — Base de dados geradas pelo Programa *Semantics Analysis Expert*, 2019

Ano	Publicações	Ano	Publicações
1951	1	2005	14
1969	2	2006	23
1972	1	2007	14
1982	1	2008	15
1984	1	2009	17
1989	1	2010	37
1994	3	2011	30
1995	1	2012	28
1997	4	2013	27
1998	3	2014	33
1999	1	2015	26
2000	6	2016	43
2001	4	2017	49
2002	6	2018	51
2003	4	2019	45
2004	12		
Total	51	Total	452
Total Geral			503

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Observa-se que, nos 16 (dezesseis) primeiros anos, o percentual de publicação representa apenas 10% (dez por cento) da publicação total e que, nos últimos 15 (quinze) anos, o percentual de publicação é de 90% (noventa por cento); do total publicado no período de 1951 a 2019, um aumento de 886% (oitocentos e oitenta e seis por cento), conforme apresenta o Gráfico 1.1.

Gráfico 1.1 — Ano de Publicação X Quantidade de Publicações

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados coletados (Programa *Analysis Semantics Expert*, 2019).

1.3.3 Análise da Rede Semântica — Teoria dos Grafos

Para Cunha (2013, p. 4 *apud* NASCIMENTO; PEREIRA; MORET, 2018, p. 318), uma rede semântica “[...] é o nome dado à rede de relacionamentos entre palavras ou conceitos, e sua análise quantitativa torna-se mais uma contribuição para o estudo da linguagem”. Rede Semântica é uma forma de representação do conhecimento definida como um grafo direcionado (ou dirigido), no qual os vértices representam conceitos e as arestas representam relações semânticas entre os conceitos. É composta de palavras, conceitos ou entidades com significados semânticos e seus relacionamentos, e é representada pela Teoria dos Grafos.

A Teoria dos Grafos estuda as relações entre os objetos de um determinado conjunto, empregando estruturas chamadas de grafos (G, V, A), onde V é um conjunto não vazio de objetos, denominados *vértices*, e A é um conjunto de pares não ordenados de V, chamados *arestas*. O arquivo, gerado pelo programa “*Semantics Analysis Expert*” (extensão .Net), foi utilizado para identificar, entre um rol de palavras que definem, conceituam ou representam o tema cultura organizacional e efetividade (QUADRO 1.1).

Quadro 1.1 — Rol de palavras comuns aos temas Cultura Organizacional e Efetividade

cultura avaliativa	cultura de avaliação	cultura organizacional
valores	crenças	identidade organizacional
identidade institucional	missão	identidade cultural
cultura de evaluación	cultura participativa	cultura de autoavaliação
eficiência	eficácia	efetividade
cultura gerencial	cultura colaborativa	misión
identidade		

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados.

Esse rol de palavras de maior representatividade nos textos selecionados (TABELA 3), formam os vértices ou nós (QUADRO 1.2), possibilitando a elaboração da rede (GRÁFICO 1.2).

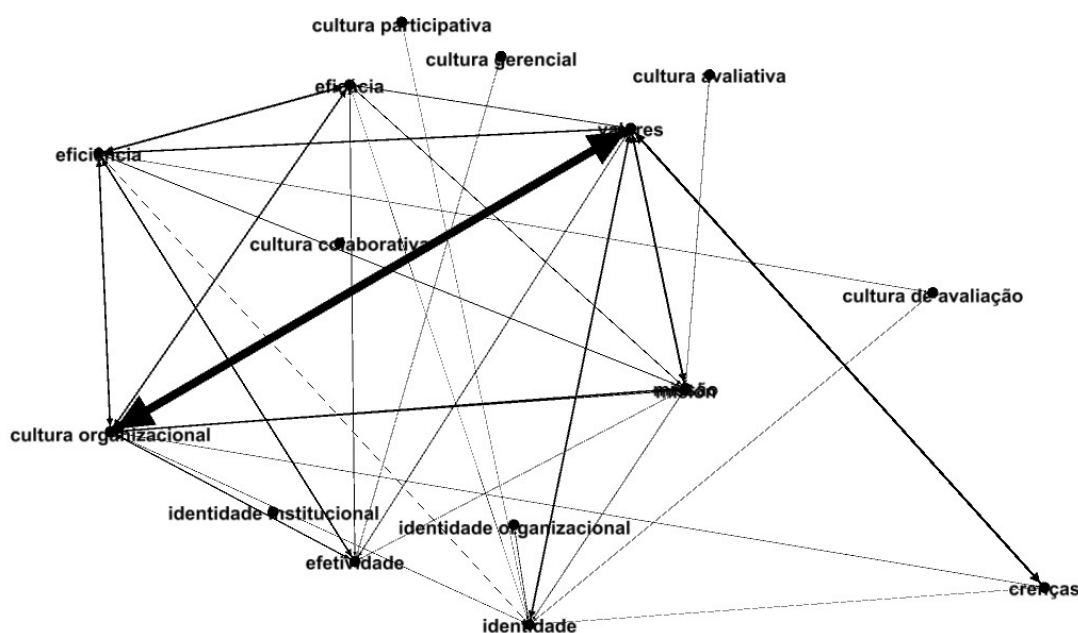
Quadro 1.2 — Lista de Vértices (palavras) para o Grafo (*Semantics Analysis*)

Palavras — Vértices	Grau
cultura avaliativa	5
cultura de avaliação	15
cultura organizacional	83
valores	81
crenças	6
identidade organizacional	3
missão	20
cultura participativa	1
eficiência	21
eficácia	12
efetividade	9
cultura gerencial	2
misión	6
identidade	35

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Neste trabalho, a Rede Semântica foi utilizada para avaliação da qualidade dos textos, na qual cada palavra é um vértice e cada aresta representa uma relação de adjacência entre dois vértices. O resultado obtido (QUADRO 1.2) evidenciou a existência de 19 (dezenove) vértices que possibilitaram a caracterização da rede, com as seguintes propriedades: número de vértices, número de arestas e grau médio, dando origem ao Grafo Dirigido (ou orientado, ou direcionado, ou dígrafo), com 60 (sessenta) arestas (GRÁFICO 1.2).

Gráfico 1.2 — Rede Semântica



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (Programa Gephi v. 0.9.1, 2020).

O grafo elaborado (GRÁFICO 1.2) a partir desses vértices indicaram maior grau (relação/número de conexões com outros vértices da rede — centralidade do grau) entre os termos “cultura organizacional (83), valores (81), identidade (35), eficiência (21), missão (20), cultura de avaliação (15) e eficácia (12).

1.4 ANÁLISE DO ESTUDO

Para efetuar a avaliação do processo cognitivo (adaptação da análise de diários — *journal keeping*), acrescentou-se aos descritores anteriores (“cultura organizacional” e “avaliação institucional”) o descritor “instituição de educação superior”, que reduziu a quantidade de textos do banco de dados de 503 (quinhentos e três), período de 1951 a 2019, para 109 (cento e nove) textos. Desses, 37 (trinta e sete) textos foram pesquisas com foco em gestão do conhecimento, trabalho docente, mudança organizacional, planejamento estratégico, missão, entre outros, periféricos aos temas objetos deste trabalho.

Foram descartados 394 (trezentos e noventa e quatro) textos pelos seguintes motivos: a) não se referir a uma instituição de educação superior; b) ter como objeto de estudo a gestão de organização privada; c) tratar da aplicação de uma legislação específica de outro país; d) tratar de gestão curricular. Foram selecionados para análise, por atenderem aos requisitos

(cultura organizacional e avaliação institucional em instituição de educação superior), 72 (setenta e dois) textos.

Entre os trabalhos descartados, é interessante destacar que 30 (trinta) textos (publicados no período de 1951 a 2018) eram estudos sobre avaliação institucional e cultura organizacional na área de saúde. Os trabalhos discutiam os seguintes pontos: a utilidade dos instrumentos de análise administrativa para enfermeiros recém-formados e principiantes ao assumirem tais responsabilidades; a afirmação de que os processos gerenciais permeiam toda e qualquer atividade, em todos os setores de trabalho; que o gerenciamento envolve a ética e a cultura organizacional, os conflitos e suas resoluções, as relações de poder, o processo decisório, o sistema de informações e a avaliação de serviços.

Em relação aos trabalhos considerados para a análise, em comum, identificou-se: a utilização do método do estudo de caso; aplicação da correlação linear como método estatístico; e relacionam a cultura organizacional com gestão do conhecimento, processo de tomada de decisão, qualidade e eficiência organizacional. Entre os principais resultados, os estudos indicam uma forte relação entre a cultura organizacional e a efetividade.

1.4.1 Análise dos Estudos Correlatos Mais Relevantes

As propostas mais relevantes foram: produção de uma cultura participativa de avaliação nas IES; elaboração de um sistema informatizado para avaliar a qualidade da educação superior; fomentar e incentivar a cultura de avaliação da qualidade, mapeamento de tipologia cultural; e desenhar indicadores de gestão universitária para cada uma das dimensões da avaliação institucional — ensino, pesquisa, extensão e administrativo. Para fins de análise das propostas mais relevantes, os estudos foram classificados em internacionais e nacionais.

1.4.2 Estudos Correlatos Internacionais

Propostas mais relevantes, identificadas na análise dos trabalhos internacionais (QUADRO 1.3).

Quadro 1.3 — Estudos Correlatos Internacionais (principais)

ESTUDOS CORRELATOS INTERNACIONAIS			
Autor	Ano	Objetivo de Estudo	Resultados/Inovação
Lawson — EUA	2003	Relação entre Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento (Setor privado).	Identificou correlação significativa entre CO e GC e criou o KMAI.
Kangas — EUA	2006	Relação entre Tipologia Cultural e as Iniciativas de GC (Setor privado — Transportes).	A tipologia cultural interfere no êxito das práticas de GC.
Chim-Loy e Mutjaba — EUA	2007	Efeito moderador da CO na relação entre GC e benefícios organizacionais (Setor privado).	A cultura organizacional está positivamente relacionada aos benefícios organizacionais.
Della Cruz — EUA	2011	Impacto da CO na estratégia de Gestão, Eficácia e Processo de tomada de decisão (IES Pública).	Existe correlação e os indicadores de efetividade de Cameron (2014) foram validados.
Abu Bakar, Virgivanti, Tufail and Yusof — Malásia	2014	Relação entre processos de GC e Vantagens Competitivas (setor público).	Afirmam que os processos de GC têm uma forte relação com a Vantagem Competitiva.
Mamo — Etiópia	2020	Cultura Organizacional e Eficácia em Instituições Públicas de Ensino Superior.	Indicou as tipologias culturais que possuem maior correlação com os domínios da eficácia.

Fonte: elaborado pela autora com base nos estudos correlatos efetuados.

Entre esses estudos, três deram origem aos estudos mais relevantes e significativos para a fundamentação desta pesquisa: os estudos de Lawson (2004), Della Cruz (2011) e Mamo (2020).

Lawson (2004) efetuou o estudo da relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento utilizando uma amostra com oito organizações na Jamaica. Lawson embasou seus estudos no Modelo de Valores Concorrentes de Cameron e Quinn (1986a, 1986b) e nas orientações (dimensões) da Gestão do Conhecimento (GC), definidas por Alvesson e Karreman (2001 apud LAWSON, 2004). Como resultado do seu trabalho, Lawson evidenciou a existência de correlação significativa entre a cultura organizacional e a GC, inclusive identificando a cultura Racional como a de maior correlação com a GC, e a cultura hierárquica como a tipologia cultural que apresentou uma correlação negativa com a GC.

A base dos estudos fundamentados nos conceitos, teorias e definições de Lawson (2004) partem sempre do pressuposto que a gestão do conhecimento é reconhecida como uma

das fontes mais relevantes para a vantagem competitiva, e que gerenciar o conhecimento é crucial para atingir o desempenho organizacional nas instituições dos setores privado e público.

Em sua pesquisa, Lawson (2004) evidencia que a cultura organizacional é uma grande barreira para criar e alavancar ativos de conhecimento. As implicações do estudo de Lawson podem ser de valor significativo para as organizações, enquanto se preparam para implementar iniciativas de gestão do conhecimento. As descobertas podem ajudar as organizações a avaliarem a probabilidade de que a implementação de iniciativas de gestão do conhecimento ter sucesso ou aumentar a vantagem competitiva da organização em relação à cultura organizacional atual.

Como contribuição, Lawson (2004) criou o Knowledge Management Assessment Instrument (KMAI) — Indicador de Efetividade da Gestão do Conhecimento. Ele foi o primeiro estudioso a propor um indicador de efetividade da GC, utilizando o Modelo de Valores Concorrentes e o Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional (OCAI). Entre os principais estudos que aplicaram esse indicador, em instituições privadas e públicas, destacamos Kangas (2006; 2009), Chin-loy e Mutjaba (2007), Della Cruz (2011), Abu Bakar, Virgivanti, Tufail e Yusof (2014) e Mamo (2020).

O estudo de Abu Bakar, Virgivanti, Tufail and Yusof (2014) objetivou investigar a relação entre os processos de gestão do conhecimento e as vantagens competitivas nas autoridades locais na Malásia, país do Sudeste Asiático, a fim de aumentar a consciência sobre a importância da gestão do conhecimento organizacional, particularmente no setor público. Os dados foram coletados em 42 (quarenta e duas) instituições de autoridades locais na Península da Malásia (Chefes de Departamento) e geraram 82 (oitenta e duas) respostas úteis. Como resultado, todos os seis processos de gestão do conhecimento (criação, captura, organização, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento) têm uma forte relação com a vantagem competitiva.

Chin-loy e Mutjaba (2007) buscaram testar um modelo do efeito moderador da cultura organizacional na relação entre gestão do conhecimento e benefícios organizacionais, assim como uma relação positiva entre gestão do conhecimento e benefícios organizacionais. O estudo foi realizado com 133 (cento e trinta e três) entrevistados, que representaram 38 (trinta e oito) das 49 (quarenta e nove) empresas norte-americanas reconhecidas por suas iniciativas de melhores práticas de gestão do conhecimento. Como instrumentos, utilizaram o The Organizational Culture Assessment Instrument — OCAI (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional, de Cameron e Quinn (1999 apud CHIN-LOY, MUTJABA, 2007),

para medir os quatro tipos de cultura organizacional (Grupal, Inovativa, Racional e Hierarquia), e o Knowledge Management Assessment Instrument (KMAI) — Indicador de Efetividade da Gestão do Conhecimento, de Lawson (2003), para avaliar a relação entre Gestão do Conhecimento e Benefícios Organizacionais. Os resultados do estudo evidenciaram que a cultura organizacional está positivamente relacionada aos benefícios organizacionais, com altas intercorrelações positivas.

Kangas (2006; 2009), embasada em um estudo de métodos mistos, a autora avaliou a relação entre o tipo de cultura organizacional e as iniciativas de gestão do conhecimento contínuo em uma empresa, global, de destaque no setor de transporte. Como abordagem metodológica, utilizou-se uma fase sequencial de duas partes da teoria fundamentada, incluindo a triangulação, por meio da coleta e análise de dados quantitativos de um questionário, seguida da coleta e análise de dados qualitativos de entrevistas, observações e documentos. Os resultados revelaram a importância para os líderes de avaliar a tipologia cultural (tipo de cultura organizacional), no que se refere às iniciativas contínuas de gestão do conhecimento, indicando que é imperativo que os líderes entendam os tipos de cultura organizacional para que o sucesso de longo prazo ocorra.

O estudo de Della Cruz (Texas University, 2011) explorou o impacto da cultura organizacional na estratégia de gestão, na eficácia e no processo de tomada de decisão em uma instituição de ensino superior pública, usando a tipologia de Cameron e Ettington (1988 apud DELA CRUZ, 2011) de cultura organizacional e as nove dimensões da eficácia institucional de Cameron (1984 apud DELA CRUZ, 2011). Della Cruz (2011) definiu eficácia institucional como os processos e procedimentos sistemáticos e explícitos para alcançar o desempenho organizacional e produtividade, apoiando a missão e visão institucionais, definidas no planejamento estratégico.

Os resultados revelaram que as dimensões de eficácia institucional de Cameron (1984 apud DELA CRUZ, 2011) foram indicadores válidos e confiáveis de desempenho institucional. Além disso, os resultados evidenciaram que a cultura Racional é o melhor preditor de eficácia institucional, enquanto as tipologias Inovativa, Hierárquica e Grupal foram os indicadores menos correlacionados à eficácia institucional.

Mamo (Dire Dawa University, 2020) coordena um projeto de estudo da eficácia das instituições públicas de ensino superior (*Project Evaluation of the Effectiveness of Public Institutions of Higher Education*). Em seus estudos, buscou examinar a ligação entre a cultura organizacional e a eficácia organizacional de algumas universidades públicas na Etiópia.

As universidades foram selecionadas usando a técnica de amostragem estratificada. Participaram do estudo 600 (seiscentos) subordinados e 160 (cento e sessenta) supervisores. Os supervisores forneceram dados sobre as variáveis de eficácia organizacional, enquanto os subordinados, dados sobre liderança organizacional e cultura organizacional das universidades da amostra. A análise dos dados foi realizada por meio de correlação e regressão múltipla para analisar a relação existente entre as variáveis.

Os resultados indicaram que a cultura organizacional dominante e a eficácia que operam nas universidades públicas são a cultura hierárquica e o domínio de orientação acadêmica, respectivamente. Evidenciaram também que: os tipos de cultura organizacional grupal e hierárquica mostraram relação significativa com domínios de eficácia organizacional; que a tipologia cultural grupal exibe uma relação significativa com os domínios acadêmico e moral da eficácia organizacional; que a tipologia cultural hierárquica apresentou uma relação fraca, negativa, mas significativa com o domínio acadêmico da eficácia organizacional; e que o domínio de adaptação externa da eficácia organizacional não mostrou relação com todos os tipos de cultura.

1.4.3 Estudos Correlatos Nacionais

No Brasil, o estudo da Cultura Organizacional e sua influência nos processos de gestão, em instituições dos setores públicas e privados, gerou vários trabalhos, conforme a pesquisa exploratória efetuada. Para os fins deste estudo, elencamos as propostas mais relevantes, identificadas na análise dos trabalhos nacionais (QUADRO 1.4).

Quadro 1.4 — Estudos Correlatos Nacionais (principais)

ESTUDOS CORRELATOS NACIONAIS			
Autor	Ano	Objetivo de Estudo	Resultados/Inovação
Ronchi e Carvalho — Brasil	2004	Análise sobre a CO e o processo de mudança em uma IES pública.	A CO não é considerada em sua amplitude e não há utilização de importantes pressupostos que poderiam contribuir com a maturidade organizacional, facilitando o processo de mudança.
Padovezze e Benedicto — Brasil	2005	Identificar traços da CO que compõem o modelo de gestão (setor privado)	Existe uma CO com traços contraditórios: estilo participativo X Centralizador e Controlador e o processo de gestão incorpora uma CO específica. Quanto maior a aderência das características culturais aos instrumentos de gestão, maior a eficácia nos objetivos.
Dela Coleta e Dela Coleta — Brasil	2007	Determinar os níveis de presença de oito fatores componentes da CO em IES públicas e privadas, suas similitudes e diferenças.	Existem diferenças estatisticamente significativas entre e intra a diferentes classes de IES (públicas, privadas, Centros, Estaduais, Federais), correlações negativas significativas entre avaliações e três fatores (distância do poder, individualismo e masculinidade) e positivas entre as avaliações e cinco fatores (controle da incerteza, assertividade, orientação para o futuro, para a realização e para a afiliação).
Radons, Batistella e Grohmann — Brasil	2012	Aplicação do Instrumento de Medição de CO de Hofstede <i>et al.</i> (1990) em IFES.	O Instrumento é uma alternativa viável para mensuração da cultura organizacional em IFES.
Ferreira, Moura, Cunha e Moura — Brasil	2012	Características culturais de diferentes órgãos de uma Instituição pública e identificar as semelhanças e diferenças (PROPLAN), por meio de adaptação do Modelo de Análise Cultural Integrado de Cercal (2001).	Existem diferenças evidentes, principalmente em relação a relacionamento, tempo e forma de lidar com o ambiente e essas diferenças têm por base os valores praticados por seus integrantes e as características de cada órgão.
Fukunaga — Brasil	2015	Influência dos atributos da CO para o Ciclo da GC (Setor privado).	Forte relação entre a CO e a GC.
Sodré — Brasil	2015	Mapeamento da CO da UNIFESP por meio do modelo OCP (<i>Organizational Culture Profile</i>).	A Instituição possui elementos que podem contribuir com seu desenvolvimento por meio do autoconhecimento e fortalecimento da sua identidade cultural
Carneiro, Pelizzoni, Leal, Dantas e Luz — Brasil	2020	Investigar as dimensões culturais entre duas IFRS, a partir dos estudos de Hofstede (1980,1991), semelhanças e divergências, considerando o tempo de existência de cada uma.	Indicam que Universidades mais antigas apresentam cultura organizacional diferente das universidades mais recentes, destacando-se o fator individualismo, maior na Universidade mais nova.

Fonte: elaborado pela autora com base nos estudos correlatos efetuados.

O estudo de Ronchi e Carvalho (2004) partiu de uma análise sobre a cultura organizacional em uma instituição universitária, por meio de uma pesquisa qualitativa (estudo de caso) que utilizou como base o conceito de Schein (2001 apud RONCHI e CARVALHO, 2004) em relação aos níveis da cultura organizacional — o nível dos artefatos, o nível dos valores e crenças e o nível das certezas tácitas — para avaliar os aspectos referentes às características de gestão, ambiente organizacional, práticas, valores e processos de comunicação, pertencentes aos níveis dos artefatos e dos valores e crenças.

Para os autores, a pesquisa evidenciou que na IES, objeto do estudo, a cultura organizacional não foi considerada em sua amplitude, e não há utilização de importantes pressupostos que poderiam contribuir com a maturidade organizacional, facilitando o processo de mudança. Os autores indicam ainda que existem valores da cultura organizacional da instituição que não são compartilhados pelos membros da comunidade, e que o ambiente competitivo está gerando necessidade de mudança na cultura organizacional.

Assim, o estudo de Ronchi e Carvalho (2004) trouxe como contribuição a esta pesquisa a conclusão de que valores culturais não compartilhados influenciam os processos organizacionais, e que os pressupostos e características culturais contribuem para a maturidade organizacional.

A pesquisa de Padovezzi e Benedicto (2005) foi uma pesquisa exploratória que utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário contendo questões sobre o planejamento estratégico da empresa, tendo em vista o objetivo de analisar os impactos da Cultura Organizacional no Processo de Gestão, por meio da identificação de traços da cultura organizacional da empresa nos instrumentos que compõem o modelo de gestão. Os autores partem do princípio de que os aspectos da cultura organizacional são fatores relevantes para o direcionamento das atividades de uma organização, principalmente quanto às ações do gestor, agindo como um instrumento norteador no processo decisório.

Para os autores, os resultados obtidos indicaram que os traços culturais evidenciados são contraditórios; a utilização dos instrumentos de gestão de controladoria tem estreito relacionamento com o processo de gestão, com uma cultura organizacional específica, e o estudo desse relacionamento é de vital importância para o processo de gestão. Indicam ainda que, quanto maior for a aderência das características culturais da empresa aos instrumentos de gestão, maior será a possibilidade de a controladoria cumprir a sua missão com a eficácia pretendida.

A pesquisa de Padovezzi e Benedicto (2005) trouxeram como contribuição a relação entre modelo de gestão e cultura organizacional, além de evidenciar que o processo de gestão

é influenciado pela cultura organizacional que se encontra incorporada a esse processo, embasando a conclusão de que a forte aderência das características culturais da empresa aos instrumentos de gestão (alinhamento cultural) aumenta a possibilidade do cumprimento dos objetivos e metas institucionais de maneira eficaz.

Em seu estudo, Coleta e Coleta (2007), considerando oito fatores da cultura organizacional — distância hierárquica, controle da incerteza, individualismo, masculinidade, assertividade, orientação para a realização, para o futuro e para a afiliação — buscaram identificar os níveis de presença e variabilidade desses fatores em 14 instituições de educação superior (públicas e privadas). Os resultados obtidos pelos autores indicam a existência de diferenças estatísticas significativas entre e intra as diferentes classes de IES (públicas, privadas, centros estaduais, federais), correlações negativas significativas entre avaliações de três fatores (distância do poder, individualismo e masculinidade) e positivas entre as avaliações de cinco fatores (controle da incerteza, assertividade, orientação para o futuro, para a realização e para a afiliação).

Para o presente trabalho de pesquisa, as contribuições do estudo de Coleta e Coleta (2007) são relevantes, pela afirmação de que o padrão cultural da sociedade em geral é reproduzido no interior das instituições universitárias, e que esse padrão inclui o “jeitinho brasileiro”, uma tendência ao descumprimento das leis, normas e responsabilidades e aceitação de baixos níveis de qualidade nos serviços e produtos.

Randons, Battistella e Grohmann (2012) elaboraram uma proposta de um instrumento de mensuração, objetivando validar o instrumento desenvolvido por Hofstede *et al.* (1990 apud RANDONS, BATTISTELLA e GROHMANN, 2012) para a realidade de uma instituição federal de ensino superior, por meio de um estudo quantitativo. Para os autores, os resultados demonstraram que o instrumento apresentou confiabilidade e validade consistentes (*Alfa de Cronbach* igual a 0,786, KMO de 0,743 e variância explicada de 66,3%), concluindo, então, que o instrumento é uma alternativa viável para mensurar a cultura em instituições de educação superior da área pública. Como o objeto de estudo desta pesquisa são IFES, o trabalho de Randons, Battistella e Grohmann (2012) trouxe como contribuição a aplicação do *Alfa de Cronbach* para testar a confiabilidade do instrumento, além de evidenciar a possibilidade de adequar o modelo que está sendo aplicado para mensuração da cultura organizacional (Modelo de Valores Concorrentes) para instituições públicas da área de educação.

Ferreira *et al.* (2012), objetivando apresentar as características culturais de três órgãos de uma instituição pública e identificar diferenças entre os valores e as orientações

culturais nesses órgãos, partiram do pressuposto que a percepção de cultura nas organizações públicas é equivalente à cultura em instituições privadas, o que explicaria a escassez de estudos nessa área. Escolheram órgãos subordinados à Proplan, justificando a escolha por ser um órgão de relevância no âmbito das IFES. Utilizaram uma adaptação do Modelo de Análise Cultural Integrado de Cercal (2001 apud FERREIRA *et al.*, 2012). Os resultados obtidos indicam que há diferenças evidentes, e que essas diferenças têm por base os valores praticados pelos integrantes dos órgãos, bem como as características de cada um deles.

O resultado mais relevante do estudo de Ferreira *et al.* (2012) para esta pesquisa foi a constatação da existência de valores e de orientações de cultura diferenciados em órgãos subordinados à mesma unidade administrativa, o que corrobora o pressuposto da existência de tipologias culturais diversas nas instituições e a necessidade da identificação destas tipologias, como uma ferramenta para o alinhamento e consecução das metas.

Fukunaga (2015) objetivou analisar a influência dos atributos da cultura organizacional, a partir do modelo teórico de Cameron e Quinn (2006 apud FUKUNAGA, 2015), para o sucesso do ciclo de gestão do conhecimento, com base também no modelo sugerido por Lawson (2003 apud FUKUNAGA, 2015). Utilizou-se o estudo de caso e um método que denominou triangulação, com uma abordagem quantitativa e qualitativa. A pesquisa foi aplicada em uma empresa de grande porte, do segmento de engenharia e infraestrutura. Os resultados apontaram para uma forte relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento.

Sodré (2015) elaborou o mapeamento da cultura organizacional da UNIFESP por meio da aplicação do modelo OCP (Organizational Culture Profile), de Shein (2009 apud SODRÉ, 2015), visando contribuir para o desenvolvimento da organização com elementos que proporcionem maior autoconhecimento e fortalecimento da identidade organizacional. Os resultados indicaram que, na UNIFESP, existe predominância dos fatores Competitividade e Responsabilidade Social. Evidenciou ainda a aplicabilidade do Modelo OCP em instituições públicas, porém ainda existem características muito próprias de instituição pública, como estabilidade dos colaboradores, que podem influenciar os resultados. Um ponto relevante no trabalho de Sodré (2012) são seus achados de pesquisa (entrevistas), que apresentam importantes discussões sobre a influência da cultura organizacional e o planejamento (SODRÉ, 2015, p. 93-102).

Por último, o estudo de Carneiro *et al.* (2020) teve como objetivo investigar, de forma comparativa, a partir dos estudos de Hofstede (1980, 1991 apud CARNEIRO *et al.*, 2020) as dimensões culturais de duas universidades federais da região Nordeste do Brasil,

buscando identificar semelhanças e divergências, considerando o tempo de existência de cada uma. A escala utilizada foi a desenvolvida por Coleta e Coleta (2005 apud CARNEIRO *et al.*, 2020) com as quatro dimensões (distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade e controle da incerteza), numa abordagem quantitativa com uso de estatística.

Os resultados indicaram que, na universidade de maior tempo de existência, os valores das dimensões são maiores, à exceção da escala Individualismo, que foi maior na Universidade com menos tempo de existência. Para os autores, existem diferenças na cultura organizacional dessas universidades, mesmo sendo ambas da área federal e da mesma região geográfica. Um dado relevante é que os autores apontam que seus resultados são divergentes dos resultados apurados pelo trabalho de Coleta e Coleta (2005 apud CARNEIRO *et al.*, 2020).

Esses estudos diferiram desta pesquisa, pois, no trabalho proposto, partimos do pressuposto de que o alinhamento cultural (cultura organizacional), facilita o processo de implementação do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (planejamento estratégico), e é condicionante para a efetividade da gestão universitária. Damo (2020) relacionaram cultura organizacional com eficácia institucional por meio das variáveis de liderança. Lawson (2002) relacionou Cultura Organizacional com as características da Gestão do Conhecimento e Della Cruz (2011) relacionou Cultura Organizacional com Efetividade.

Os estudos brasileiros relacionaram cultura organizacional com o processo de mudança (RONCHI e CARVALHO, 2015), com o modelo de gestão (PADOVEZZI e BENEDICTO, 2005), com as características culturais entre Instituições de Educação Superior públicas e privadas (COLETA e COLETA, 2007), entre órgãos de uma mesma Universidade Federal (FERREIRA *et al.*, 2012), entre duas Instituições Federais de Educação Superior (CARNEIRO, *et al.*, 2020) e a aplicação de instrumentos de medição de cultura organizacional em IFES (RADONS, BATTISTELLA e GROHMANN, 2012), colaborando com a construção da argumentação teórica. Assim, o estudo exploratório corroborou com a possibilidade de existir uma relação entre cultura organizacional e efetividade, principalmente pela correlação positiva da Cultura Racional com a Gestão (Lawson, 2002) como melhor preditora para a eficácia (DELLA CRUZ, 2011), bem como os resultados dos estudos parciais de Damo (2020), que identificaram a Cultura Hierárquica e a Grupal como as mais efetivas para a eficácia institucional. Esses resultados aumentam a possibilidade de confirmar as hipóteses deste estudo.

Os estudos brasileiros evidenciaram a necessidade de pesquisar a relação entre cultura organizacional e Instituições de Educação Superior da área pública. Surge então a hipótese de que o alinhamento cultural (cultura organizacional) influencia a efetividade na gestão universitária e, conseqüentemente, no processo de elaboração e implementação do PDI.

No próximo capítulo, discorre-se sobre conceitos, definições da cultura organizacional e a tipologia cultural explícita no Modelo de Valores Concorrentes, além do Instrumento de Identificação da Cultura Organizacional, criados por Cameron e Quinn (1980, 1981, 1986a, 1986b, 1996, 2006).

CAPÍTULO II — TIPOLOGIA CULTURAL E ABORDAGEM DE VALORES CONCORRENTES NA GESTÃO

Neste capítulo discute-se e apresentam-se os conceitos e o significado da cultura organizacional relevantes para este trabalho de pesquisa: a Tipologia Cultural, que emerge do Modelo de Valores Concorrentes e fundamenta o Instrumento de Medição da Cultura Organizacional, e a Abordagem de Valores Concorrentes na Gestão, objetivando determinar a relevância desses temas na Efetividade Organizacional, sem a pretensão de abarcar ou esgotar as discussões existentes.

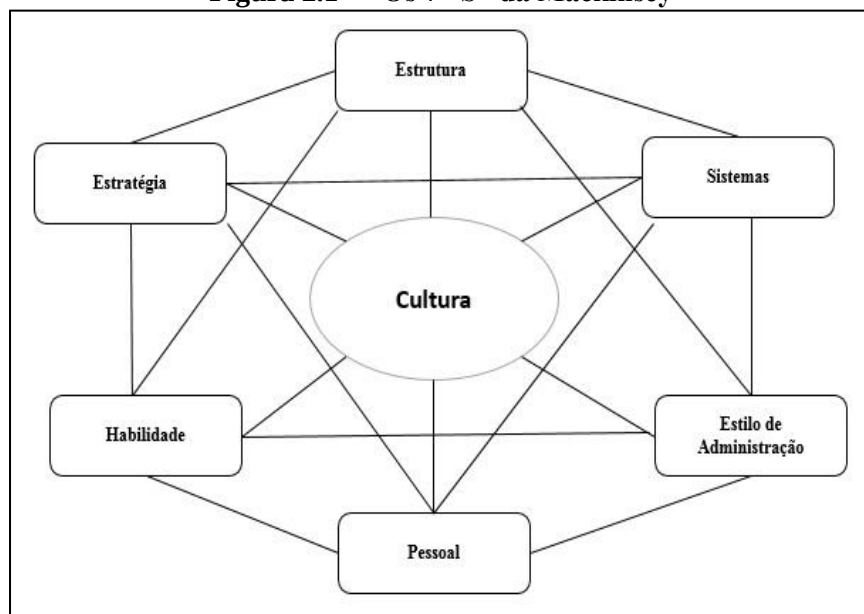
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Na década de 1980, os estudiosos se debruçaram sobre o sucesso das empresas japonesas, buscando entender quais eram os fatores determinantes nesse resultado. Para Deal e Kennedy (1982 apud SANTOS, 2000, p. 17),

[...] a maior razão de os japoneses serem bem-sucedidos é sua habilidade de, continuamente, manterem uma cultura forte e coesa em todo o país. Não só os negócios de cada indivíduo possuem força cultural, mas os elos entre empresas, Bancos e Governos são também culturais e bastante poderosos. A indústria japonesa é, na verdade, uma extensão de traços culturais em escala nacional.

Ainda sobre o sucesso das empresas japonesas, o estudo de Pascale e Athos (1981, *apud* SANTOS, 2000, p. 20-23) destaca a importância de administrar pessoas e do compartilhamento de valores nessas empresas, referenciando o modelo proposto pela empresa americana McKinsey, da área de consultoria americana, composto de sete variáveis (FIGURA 2.1).

Figura 2.1 — Os 7 “S” da Mackinsey



Fonte: SANTOS, 2000, p. 22.

As variáveis denominadas como os sete “S” são: estratégia (*Strategy*), estrutura (*Structure*), sistemas de tarefas e procedimentos (*Systems*), pessoal ou equipes de trabalho (*Staff*), habilidades, treinamento e desenvolvimento de pessoas (*Skills*), estilo de administração (*Styles*) e valores compartilhados, cultura (*Shared Values*), sendo a cultura o núcleo do Modelo (SANTOS, 2000, p. 20-21).

Embasados nesse modelo, Pascale e Athos (1981 *apud* SANTOS, 2000, p. 21), efetuando um paralelo com a linguagem de computadores, dividiram esse modelo em duas variáveis: as variáveis “*soft*” — pessoas, treinamento, desenvolvimento e estilo de liderança; e as variáveis “*hard*” — estratégia, estrutura, tarefas e sistemas; afirmaram que o sucesso das empresas japonesas é consequência da relevância dada aos elementos *soft*, enquanto que nas companhias americanas, a relevância reside nos elementos *hard*.

Na mesma época, os estudos de Peters e Waterman (1982 *apud* SANTOS, 2000), utilizando critérios tradicionais de desempenho econômico, selecionaram 62 (sessenta e duas) organizações, que culminaram com 8 (oito) atributos ou princípios que caracterizaram as empresas de melhor desempenho:

1. Tendência para a ação;
2. Proximidade do Cliente;
3. Autonomia e liderança empresarial, no sentido de estruturar a organização em pequenas companhias e encorajá-las a pensar com independência e competitividade;
4. Produtividade através das pessoas, participando com os mesmos resultados alcançados;
5. Compartilhamento de valores básicos;
6. Permanência em negócios ou atividades que a empresa conhece e domina;

7. Manutenção de uma estrutura organizacional “enxuta”, não “inchada”, retratando poucos níveis administrativos e um número pequeno de pessoas nas camadas hierárquicas mais altas;
8. Encorajamento de crenças e valores positivos que caracterizam a companhia (PETERS, WATERMAN, 1982 *apud* SANTOS, 2000, p. 23).

Embasados nesse resultado, os autores concluíram que as organizações que apresentaram melhor desempenho seriam aquelas com crenças e valores fortes e, as de pior desempenho, aquelas cujas crenças e valores não eram coerentes (PETERS, WATERMAN, 1982 *apud* SANTOS, 2000, p. 23-24).

O estudo de Denison (1984) identificou a correlação entre desempenho e a percepção dos empregados em relação ao processo decisório, mas os estudiosos apontam que, pelo fato de ter-se dado um tratamento homogêneo às empresas de diferentes setores, as relações encontradas entre cultura organizacional e eficácia foram consideradas limitadas (SANTOS, 2000, p. 25).

Gordon (1985) apontou em seus estudos, diferenças significativas entre organizações de diferentes setores e que estas diferenças evidenciam as existências de traços culturais específicos para organizações do mesmo conglomerado. Para Santos (2000), “o estudo da tipologia cultural e seus atributos é um importante caminho que permite ao pesquisador e ao administrador examinar mais de perto os elementos que caracterizam cada cultura e decifrá-la” (SANTOS, 2000, p. 27).

Santos foi a primeira pesquisadora a estudar a cultura organizacional no Brasil, no ano de 1992, por meio da tipologia cultural de Quinn (1984); além dela, destacam-se os estudos de Rodrigues (1987), Crozatti (1998), Araújo e Oliveira (1999), Andrade (2002) e Fukunaga (2015).

Nas discussões de Santos (2000) das definições existentes sobre cultura organizacional, emergem três definições básicas: a cultura como **artefato**, a cultura como **conjunto de valores e crenças compartilhados** e a cultura como **pressuposto básico**.

Artefato (o que vemos) — são entendidos como símbolos, sinais, padrões de comportamentos próprios da organização, tais como: ritos, rituais, normas, cerimônias ou quaisquer práticas rotinizadas que por meio da sua repetição comunicam informações sobre a maneira de se fazer as coisas na companhia (SANTOS, 2000, p. 36).

Conjunto de Valores e Crenças Compartilhados (o que eles dizem) — é o conceito mais aceito; no entanto, para Santos (2000), Crença e Valor fornecem justificativa para o comportamento diferente das pessoas e das organizações, porque “Crença é aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro, ou não, em suas mentes, e Valor representa aquilo que é

importante para as pessoas” (SANTOS, 2000, p. 36). Como exemplo temos as normas e a filosofia da empresa.

Pressupostos básicos (o que eles acreditam) — valores, crenças, percepções e sentimentos compartilhados produzem resultados positivos, repetem-se e são endossados, transformando-se em pressupostos básicos. São sentimentos e crenças geralmente inconscientes, que estão na camada mais profunda e onde reside o propósito da organização (SANTOS, 2000, p. 36).

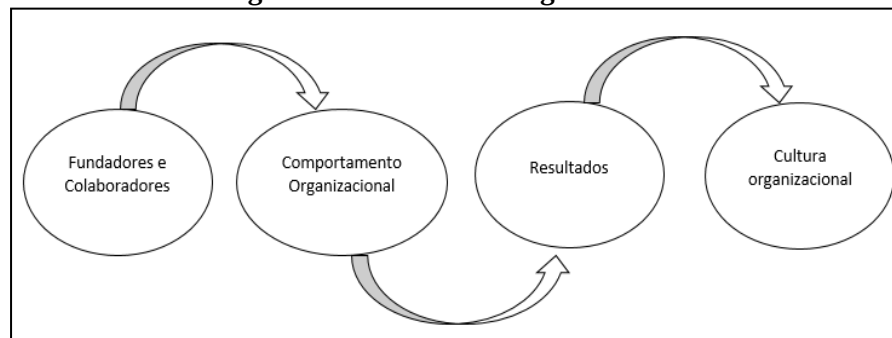
Para Santos (2000, p. 37-38), existem pontos de concordância entre as definições e conceitos do termo cultura organizacional:

1. Cultura organizacional existe e é um instrumento relevante para explicação e predição do comportamento das organizações e seus membros;
2. A cultura de cada organização é única e singular;
3. A cultura funciona como mecanismo de controle organizacional.

Nos estudos de cultura organizacional, aspectos importantes devem ser considerados, entre eles: a) a organização é um sistema aberto a influências externas; b) a história e a trajetória da organização; e c) a diversidade histórico-social dos membros. Para Thiollent (1997), o problema central no estudo da cultura é a identidade organizacional, responsável pela visão coletiva das atividades e definição dos critérios de ação desejáveis. Uma identidade forte evidencia comportamentos individuais ou grupais orientados, convergentes e favoráveis aos objetivos e metas institucionais, enquanto uma identidade fraca evidencia uma percepção de ausência de objetivos claros e prioridades (ANDRADE *et al.*, 2019).

Silva e Zanelli (2004) evidenciaram que a adaptação e a sobrevivência das organizações impõem aos seus membros a necessidade de um posicionamento estratégico adequado ao ambiente em que atuam e a construção de soluções para lidar com as mudanças constantes das variáveis ambientais externas, com atenção especial às questões que envolvem a missão (estratégia), os meios para atingir o objetivo (metas, estruturas organizacionais, sistemas de recompensas), critérios de desempenho e mecanismos de correção (SILVA e ZANELLI, 2004, p. 426).

É nesse momento de compartilhamento de conhecimentos e pressupostos para lidar com essas questões de adaptação, integração, crescimento, desenvolvimento da organização que emerge a cultura organizacional. Considerando essa afirmação, compreende-se a relevância da cultura organizacional no processo de elaboração do planejamento estratégico de uma organização, momento em que os rumos, objetivos e metas futuras, que dependem do esforço e participação de todos os membros, estão sendo traçados (FIGURA 2.2).

Figura 2.2 — Como emerge a cultura

Fonte: adaptado de SILVA e ZANELLI, 2004, p. 427.

Silva e Zanelli (2004, p. 427) descreveram as etapas do surgimento da cultura nos estágios iniciais de uma organização. Segundo os autores, a cultura é a visão de mundo dos fundadores, às vezes em conjunto com os primeiros colaboradores, que é imposta no momento de criação da organização, quando se decidem suas estratégias, objetivos, metas, área de atuação, estrutura e princípios básicos que irão nortear seus procedimentos.

Após a criação, o conjunto de valores e crenças que foi definido pelos fundadores e principais colaboradores passa a ser internalizado e compartilhado pelos membros da organização, agindo como um guia comportamental (comportamento organizacional). Os resultados financeiros e os indicadores de desempenho positivos validam esse comportamento, emergindo daí a cultura organizacional, que reflete a visão, a estratégia e as experiências compartilhadas pelos membros da organização (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 427).

Em organizações mais maduras, a cultura organizacional passa a depender dos gestores para a manutenção ou adequação dos pressupostos básicos, junto aos colaboradores. Mudar a cultura organizacional é um processo complexo, mas pode ser realizado. Uma possibilidade para efetivar essa mudança é conhecida como prática de desenvolvimento organizacional, proposta por Kilmann (1984, *apud* SILVA; ZANELLI, 2004, p. 440), que é composta por procedimentos ou práticas de intervenção organizacional, com forte apelo à responsabilidade do indivíduo pela mudança: é o indivíduo quem identifica valores e normas vigentes, estabelece novas diretrizes, identifica novos valores e normas, reconhece e preenche a defasagem cultural (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 440).

Para esses autores, a mudança cultural ocorre a partir de uma modificação de atitudes dos principais gestores e por novas formas de concepção de processos e rotinas operacionais, principalmente com a participação dos colaboradores (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 441).

Neste estudo, considera-se que decifrar e compreender a cultura é essencial para um melhor desempenho organizacional e, conseqüentemente, facilitar as mudanças, a gestão e a tomada de decisão (DEAL e KENNEDY, 1982). Para isso, além da definição da cultura, trabalha-se também com as dimensões da cultura organizacional, evidenciadas no instrumento de medição aplicado (*Organizational Culture Assessment Instrument* — **OCAI**) e no Modelo de Valores Concorrentes (QUADRO 2.1).

Quadro 2.1 — Dimensões da Cultura Organizacional

Dimensões da Cultura Organizacional	Descrição
Força Cultural	poder de controlar o comportamento
Congruência Cultural	similaridade entre os elementos culturais
Tipos Culturais	atributos dominantes
Continuidade Cultural	consistência ao longo do tempo
Individualidade Cultural	caráter singular de cada cultura
Clareza Cultural	como a cultura é definida, entendida e transmitida aos demais membros

Fonte: elaborado com base em SANTOS, 2000, p. 38.

Essas dimensões auxiliam na organização dos atributos culturais a serem estudados, principalmente no que concerne aos estudos de Cameron (1980, 1981, 1986) e Cameron e Quinn (1996, 2006), que classificam esses atributos em seis dimensões-chave da cultura organizacional.

Este trabalho de pesquisa está fundamentado em duas premissas em relação à cultura organizacional:

[...] a cultura organizacional é definida como os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização (SANTOS, 1982 *apud* SANTOS, 2000, p. 38).

Força cultural é a extensão dos valores e crenças que permeiam a organização e que são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros (SANTOS, 1993, *apud* SANTOS, 2000, p. 39).

Ou seja, a persistência de normas e valores podem criar uma cultura forte, representada pela homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências compartilhadas, fornecendo suporte à estrutura e à eficácia das estratégias organizacionais. Logo, Força e Congruência seriam as principais dimensões da cultura organizacional (SANTOS, 2000, p. 38).

2.2 TIPOLOGIA CULTURAL E MODELO DE VALORES CONCORRENTES

A tipologia cultural evidencia as premissas, estilos e valores básicos que predominam na organização, permitindo a identificação de atributos de liderança e quais comportamentos são valorados e recompensados na organização. A relação entre a cultura da organização e o ambiente interno (e externo) influencia e impacta, de forma positiva ou negativa, os resultados organizacionais.

2.2.1 Tipificações da Cultura Organizacional

As tipologias possibilitam classificar e agrupar as organizações, fazer generalizações e identificar quais elementos são congruentes e qual(is) atributo(s) dominam a organização (força cultural). Assim, de acordo com Santos (2000), “a abordagem tipológica serve para delimitar a amplitude teórica e desenvolver enunciados singularmente úteis a respeito de um conjunto mais amplo de organizações” (SANTOS, 2000, p. 59).

Para Santos (1992), as tipologias culturais são apenas esquemas de classificação ou agrupamento de organizações de acordo com algumas características comuns. As metodologias de análise da cultura organizacional utilizadas no Brasil ainda são baseadas nas metodologias norte-americanas, apesar da existência de um instrumento brasileiro de avaliação da cultura organizacional (o IBACO), apresentado no Item 2.2.2. É interessante destacar que os principais estudiosos do tema classificaram a cultura organizacional em quatro tipologias culturais, à exceção de Freitas (1997), que classificou a cultura organizacional em cinco tipologias culturais, (QUADRO 2.2).

Quadro 2.2 — Tipologias Culturais

TIPOLOGIAS CULTURAIS				
Schneider (1976)	Handy (1978)	Deal e Kennedy (1982)	Nardy (1999)	Freitas (1997)
Cultura do Controle	Cultura do Poder	Cultura <i>Tough Guy</i>	Cultura Personalista	Hierarquia
Cultura da Competência	Cultura de Papéis	Cultura “ <i>bet your company</i> ”	Cultura Corporativa	Personalismo
Cultura do Cultivo	Cultura da Tarefa	Cultura do <i>Process</i>	Cultura Adaptativa	Malandragem
Cultura da Cooperação	Cultura de Pessoas	Cultura <i>work hard — play hard</i>	Cultura Construtivista	Sensualismo
				Aventureiro

Fonte: elaborado com base em SANTOS, 2000, p. 38.

Schneider (1976 *apud* NARDY, 1999) desenvolveu o conceito de cultura essencial, entendida como o núcleo da cultura, o que explica sua tipificação com base em instituições da sociedade. Assim, a cultura do controle foi baseada em sociedades militares; a cultura da competência em sociedades educacionais, em particular as universidades; a cultura do cultivo tem por base sociedades religiosas e a cultura da cooperação tem por base as sociedades familiares ou grupos esportivos.

Handy (1978 *apud* SANTOS, 2000, p. 58-59), desenvolveu uma tipificação cultural mais centrada nas organizações, em como suas atividades e finalidades são direcionadas. Assim, a cultura poder depende de uma força central, cujo controle é exercido pelas figuras centrais, com poucas regras e procedimentos; a cultura de Papéis enfatiza a lógica e a racionalidade, com procedimentos detalhados e relevância ao papel que o indivíduo desempenha; a cultura da tarefa, orientada para trabalhos e projetos cujo controle é muito difícil, com ênfase nos grupos, na competência e nas recompensas pelos resultados; e a cultura da pessoa, onde o indivíduo é o ponto central, a hierarquia e mecanismos de controle dependem de consentimento mútuo.

Deal e Kennedy (1982 *apud* ANDRADE, 2002, p. 47) utilizaram o grau de risco associado às atividades da empresa e ao seu ambiente de operação para tipificar a cultura organizacional, por isso, o modelo criado por esses autores é denominado de “tribos corporativas”. Assim, tem-se a cultura *Though Guy* (Cara Duro⁶), que envolve alto grau de risco e com respostas rápidas; a cultura *Bet your company* (aposte sua empresa⁷), também com alto grau de risco, no entanto, a resposta é lenta; a cultura do *Process* (processo⁸), cujas forças são centradas nos sistemas e processos e há poucas respostas, o que traz dificuldade de avaliação e decisão; e a cultura *Work hard — play work* (trabalhe duro — brincar de trabalhar⁹), a base é a equipe, não o indivíduo, valoriza os clientes e as relações com o mundo exterior.

Nardy (1999), com base nos seus estudos, propôs uma tipologia embasada nos processos que podem ser altamente dependentes de tecnologia e do toque pessoal (*High Tech — High Touch*¹⁰) e nas pessoas: na cultura Personalista, as orientações têm foco interno e os processos são baseados no colaborador; a cultura Corporativa, com foco interno e processos impessoais, com forte respeito às normas; cultura Adaptativa, foco no ambiente externo e os

⁶ Tradução literal.

⁷ Tradução literal.

⁸ Tradução literal.

⁹ Tradução literal. O sentido, no entendimento da autora é “trabalhe duro e divirta-se muito”.

¹⁰ Tradução literal. O sentido, no entendimento da autora, “é altamente dependente de tecnologia e do toque das pessoas”.

processos são impessoais; e a cultura Construtivista (*learning organization*¹¹), foco externo, processos pessoais. Valorização das pessoas, do aprendizado e do conhecimento.

Freitas (1997) resumiu os cinco “traços brasileiros” mais influentes no âmbito organizacional, concentrando-se no indivíduo e suas relações: Hierarquia, com tendência à centralização de poder, distanciamento nas relações entre os diferentes grupos sociais, com destaque para a passividade e aceitação desse poder dos grupos hierarquicamente inferiores; Personalismo, uma sociedade totalmente baseada nas relações pessoais e na busca de proximidade e afeto nas relações, com destaque para o domínio moral e econômico sobre os demais grupos; a Malandragem, embasada na flexibilidade e adaptabilidade, com destaque para o “jeitinho brasileiro”; o Sensualismo, que evidencia o gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais, o toque excessivo e a malícia nas conversações que, segundo Freitas (1997), são inerentes do brasileiro nas suas relações sociais e comerciais; e o Aventureiro, indivíduo mais sonhador que disciplinado, com tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico, explicada pela aversão cultural aos trabalhos manuais que estão relacionados à baixa qualificação.

Esta classificação reflete a ausência, e a carência, de estudos brasileiros voltados para identificação das características da cultura organizacional brasileira.

2.2.1.1 Tipologia Cultural de Quinn

Quinn (1982 *apud* SANTOS, 1992, p. 64) defendeu a existência de quatro tipos culturais: a cultura Grupal, a cultura Inovativa, a cultura Racional e a cultura Hierárquica: a cultura grupal, baseada em normas e valores associados à afiliação; a cultura Inovativa, cujos pressupostos são de mudança e flexibilidade; a cultura hierárquica, cujos valores e normas são normalmente associados à burocracia; e a cultura racional, cujos pressupostos envolvem realizações e cujos valores predominantes são a obtenção de maior lucro e produtividade. Esta tipologia é utilizada neste trabalho, principalmente por ser base do modelo e do instrumento aplicado para identificação da cultura organizacional.

Segundo os autores, todas as organizações possuem as quatro tipologias culturais representadas sua cultura organizacional. A dominância de uma ou outra tipologia cultural pode existir, a depender dos objetivos estratégicos, do mercado participante ou da atividade

¹¹ Tradução literal — organizações de aprendizado.

executante. Cada tipologia cultural possui características próprias que se complementam ou se contradizem (ANDRADE *et al.*, 2019):

1. A cultura **Grupal** tem como ênfase o desenvolvimento dos recursos humanos e a valorização e participação dos seus membros em todos os processos. Seus principais valores estão associados à afiliação, com uma liderança participativa. Os valores específicos (meio/fim) são a coesão e a moral, compreendidas como valores meios para o desenvolvimento das pessoas.
2. A cultura **Inovativa** caracteriza-se pela geração de produtos e serviços inovadores e pela facilidade na adaptação e aproveitamento de novas oportunidades. Tem ênfase na diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes são empreendedores e idealistas. A flexibilidade e adaptabilidade são os meios para crescimento e obtenção de suporte externo.
3. A cultura **Racional** objetiva a eficácia organizacional e o atendimento das demandas do mercado. A ênfase reside na crença de que a recompensa é diretamente proporcional ao desempenho e aos resultados obtidos. Os líderes encorajam a competitividade e a produtividade em busca dos resultados desejados (valores meio/fim).
4. A cultura **Hierárquica** direciona-se às regras, procedimentos sistematizados, normas e burocracia. Tem como a ênfase a estabilidade e as estruturas formais. Os líderes são conservadores e técnicos. O processo de tomada de decisão é normativo e formal, objetivando a estabilidade, a segurança e a ordem (valores meio/fim).

2.2.2 Instrumentos e Modelos de Avaliação da Cultura Organizacional

Das pesquisas efetuadas, destacam-se dois instrumentos de investigação e avaliação da cultura organizacional: um instrumento brasileiro, o Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional — IBACO, e um instrumento americano, *Organizational Culture Assessment Instrument* — OCAI (Instrumento de Identificação da Cultura Organizacional).

2.2.2.1 O Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional — IBACO

O IBACO compreende a avaliação por meio de valores e práticas que caracterizam a organização embasada na visão dos colaboradores, além de ressaltar a mutabilidade da cultura organizacional em razão de alterações nas variáveis ambientais e/ou culturais. É um

instrumento que identifica traços que moldam a cultura organizacional, objetivando auxiliar e evidenciar os pontos positivos e pontos a serem melhorados na forma da expressão da organização.

Desenvolvido por cinco pesquisadoras de universidades brasileiras, o IBACO está baseado em um questionário com noventa e quatro questões divididas em sete dimensões (quatro relativas a Valores Organizacionais, três relativas a Práticas Organizacionais) que, após tabulações, são dispostas em sete barras com perfis com tipologias culturais distintas (QUADRO 2. 3).

Quadro 2.3 — Dimensões, Número de Questões e Significado das Dimensões do IBACO

	DIMENSÃO	QUESTÕES	SIGNIFICADO
VALORES	PROFISSIONALISMO COOPERATIVO — PC	23	Valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e iniciativa, contribuindo para o alcance de metas comuns da organização.
	RIGIDEZ NA ESTRUTURA HIERÁRQUICA DO PODER — REHP	13	Valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.
	PROFISSIONALISMO COMPETITIVO INDIVIDUALISTA — PCI	8	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.
	SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS — SBE	11	Apresenta valores característicos de organizações que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores, procurando humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.
PRÁTICAS	PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO EXTERNA — PIE	17	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco nos escalões superiores da organização.
	PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TRATAMENTO — PRT	14	Práticas vinculadas aos clientes internos (colaboradores) e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela organização.
	PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL — PRI	8	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos colaboradores, favorecendo a coesão interna.

Fonte: adaptado de Ferreira *et al.*, 2002, p. 271-280.

O instrumento IBACO é uma pesquisa com perguntas capazes de identificar o nível de absorção dos valores da organização pelos seus colaboradores. As afirmativas são classificadas pelos colaboradores em uma escala de um (não se aplica de modo nenhum) a cinco (aplica-se totalmente). Os fatores são: a) valores de profissionalismo cooperativo; b)

valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder; c) valores de profissionalismo competitivo; d) valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados; e) práticas de integração interna; f) práticas de promoção de relacionamento interpessoal; e g) práticas de recompensa e treinamento.

Essas variáveis possibilitam a identificação da forma como a organização expressa a forma de ser, agir e pensar e a obtenção de subsídios confiáveis para identificar áreas a serem percebidas como prioridades de desenvolvimento.

A aplicação do IBACO pode ser realizada de forma individual ou coletiva com o tempo livre, porém deve ser ressaltado que sua aplicação não é simples, as instruções e a escala de respostas devem ser bem explicadas aos respondentes, e o ambiente deve ser tranquilo e confortável, considerando-se que são noventa e quatro questões.

2.2.2.2 Instrumento de Identificação da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument —OCAI*)

O OCAI é um instrumento, desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), baseado no modelo teórico Modelo de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework — CVM*, descrito no item 2.1.3 deste capítulo). Esse instrumento identifica aspectos da organização que refletem os valores e as premissas-chave na organização, o que explica a existência de seis dimensões, e proporciona um retrato de como a organização opera e os valores que tendem a caracterizá-la. Combinadas, essas dimensões refletem os valores culturais fundamentais e as premissas implícitas sobre o funcionamento da organização/instituição (QUADRO 2.4).

Quadro 2.4 — Dimensões-chave do OCAI

DIMENSÃO	QUESTÕES	SIGNIFICADO
Características Dominantes	4	Perfil cultural dominante que caracteriza a organização.
Liderança	4	Tipo de liderança exercida na organização e se é compatível com o perfil cultural da organização.
Administração de Recursos Humanos	4	Evidencia a forma como são gerenciados os recursos humanos.
Coesão Organizacional	4	A teoria de gerenciamento (lema) da organização.
Ênfase Estratégica	4	Define quais as áreas dirigem a estratégia da organização.
Crítérios de Sucesso	4	Evidencia qual o fator que determina o sucesso e de que forma é recompensado e celebrado.

Fonte: adaptado de ANDRADE, 2002, p. 67-71.

Considerando a tipologia cultural de Quinn, cada dimensão caracteriza a organização e permite a mensuração dos perfis culturais, a discrepância, a força e a congruência. São características de cada tipologia:

1 — Dimensão Características Dominantes

A Cultura Grupal é caracterizada pelo trabalho em equipe, programas de envolvimento do empregado e comprometimento corporativo. Prioriza a lealdade e tradição; na Cultura Inovativa, as premissas são que a iniciativa e o pioneirismo são os fatores para o sucesso; Na Cultura Racional, os valores centrais são as transações externas para criar vantagens competitivas e produtividade; e A Cultura Hierárquica é caracterizada por ser um lugar formal e estruturado para trabalhar, com regras rígidas e líderes coordenadores e organizadores.

2 — Dimensão Liderança

Na Cultura Grupal, os líderes são calorosos e paternalistas; na Cultura Inovativa, os líderes são negociadores e quebradores de regras. Na Cultura Racional, os líderes tendem a ser rígidos e competitivos; e Na Cultura Hierárquica, os gerentes são reforçadores das normas, regras e padrões.

3 — Dimensão Administração de Recursos Humanos

Construir ou reforçar uma cultura Grupal requer um especialista que desenvolva comprometimento e capacidade humana da força de trabalho; construir ou reforçar uma cultura Inovativa requer um agente de mudança que facilite mudança transformacional e a renovação; construir ou reforçar uma cultura Racional requer um gerente que alinhe Recursos Humanos com estratégia de negócio; e construir ou reforçar uma cultura Hierárquica requer um especialista voltado para a reengenharia de processos e criação de uma infraestrutura eficiente.

4 — Dimensão Coesão Organizacional (Teoria do Gerenciamento — Lema da Organização)

Na cultura Grupal, o lema da organização é “Participação gera Comprometimento”; na cultura Inovativa, “Inovação gera Novos Recursos”; na cultura Racional, “Competitividade gera Produtividade”; e, na cultura Hierárquica, “Controle gera Eficiência”.

5 — Dimensão Ênfase Estratégica

Na cultura Grupal a ênfase estratégica é a coesão pela moral; na cultura Inovativa, respostas de ponta, criatividade e crescimento; na cultura Racional, o cumprimento de metas e a competitividade; e, na cultura Hierárquica, a eficiência e a pontualidade.

6 — Dimensão Critérios de Sucesso

Na cultura Grupal, o sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação pelas pessoas; na cultura Inovativa, pelas iniciativas inovadoras e pioneiras; na cultura Racional, aumento da fatia de mercado e penetração; e na cultura Hierárquica, pelos procedimentos padronizados e mecanismos de controle e responsabilidade.

Interpretação dos Perfis Culturais (Discrepâncias, Forças e Congruências dos Perfis Culturais)

Quando existe uma diferença de mais de 10 (dez) pontos entre os valores apurados para as tipologias culturais medidas pelo OCAI, considera-se que há a discrepância entre a cultura organizacional atual e a considerada ideal para o alcance dos objetivos institucionais; assim, evidencia-se a necessidade urgente de mudança (alinhamento cultural).

Quando uma tipologia cultural é a mais pontuada, significa que a Força da instituição reside nesta tipologia. Culturas fortes estão associadas com homogeneidade de esforço, foco claro, e alta eficácia em ambientes onde união e visão comum são requeridos, ressaltando-se que não existe tipologia cultural ideal. Cada organização deve determinar, por si mesma, o grau de força cultural requerido para ter sucesso no ambiente em que atua.

Quando o instrumento de medição da cultura indicar a mesma tipologia cultural em várias partes da organização, significa que existe congruência cultural, ou seja, que os diversos aspectos da cultura da organização estão alinhados. Uma cultura congruente elimina resistências, complicações, desconexões e obstáculos que podem prejudicar a gestão efetiva.

2.2.3 Modelo de Valores Concorrentes

Quinn e Rohrbaugh (1981 *apud* SANTOS, 1992) realizaram uma abordagem diferente dos demais pesquisadores para a questão da eficácia organizacional. Como resultado da abordagem, obtiveram um conjunto de critérios de eficácia que foram distribuídos em um espaço multidimensional contendo três dimensões (ANDRADE, 2002, p. 53):

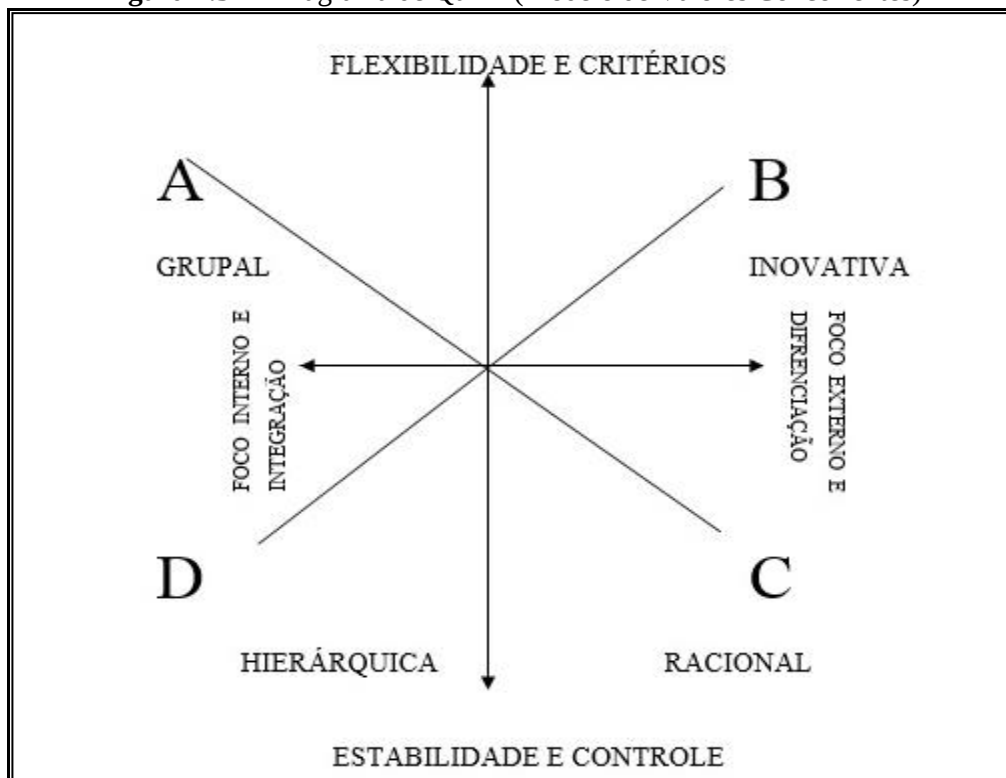
1. enfoque organizacional (bem-estar e desenvolvimento do indivíduo e da organização);
2. estrutura organizacional (controle, estabilidade, flexibilidade e mudança); e
3. meios e fins organizacionais (ênfase no processo de planejamento e direcionamento para resultados).

A teoria consolidada, denominada *Competing Value Model* — **CVM** (Modelo dos Valores Concorrentes), enfoca os dilemas inerentes ao próprio sistema institucional, por isso faz referências aos valores que competem e é aplicado para o estudo de formas organizacionais, ciclos de vida organizacional, perfis de liderança e tomada de decisão.

Sua estrutura é focalizada nos diversos aspectos qualitativos de uma organização, com ênfase nos conflitos entre Estabilidade e Critérios X Estabilidade e Controle e; Ambiente Interno e Integração X Ambiente Externo e Diferenciação (ANDRADE, 2002, p. 54).

As informações são desenhadas em um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Quinn. Cada quadrante é interpretado como um tipo de cultura, definidos pelos valores essenciais, e representam suposições opostas e concorrentes, designados de modo a evidenciar suas características de acordo com a tipologia cultural adotada: cultura Grupal, cultura Inovativa, cultura Racional e Cultura Hierárquica (FIGURA 2.3).

Figura 2.3 — Diagrama de Quinn (Modelo de Valores Concorrentes)



Fonte: adaptado de Cameron e Quinn, 1996, p. 72 (mímeo).

No primeiro EIXO estão os critérios de eficácia que enfatizam flexibilidade, prudência e dinamismo (acima), diferentes dos critérios que enfatizam estabilidade, ordem e controle (abaixo); ou seja, algumas instituições são vistas como eficazes se são mutantes, adaptativas e orgânicas; outras, se são estáveis, previsíveis e mecanicistas.

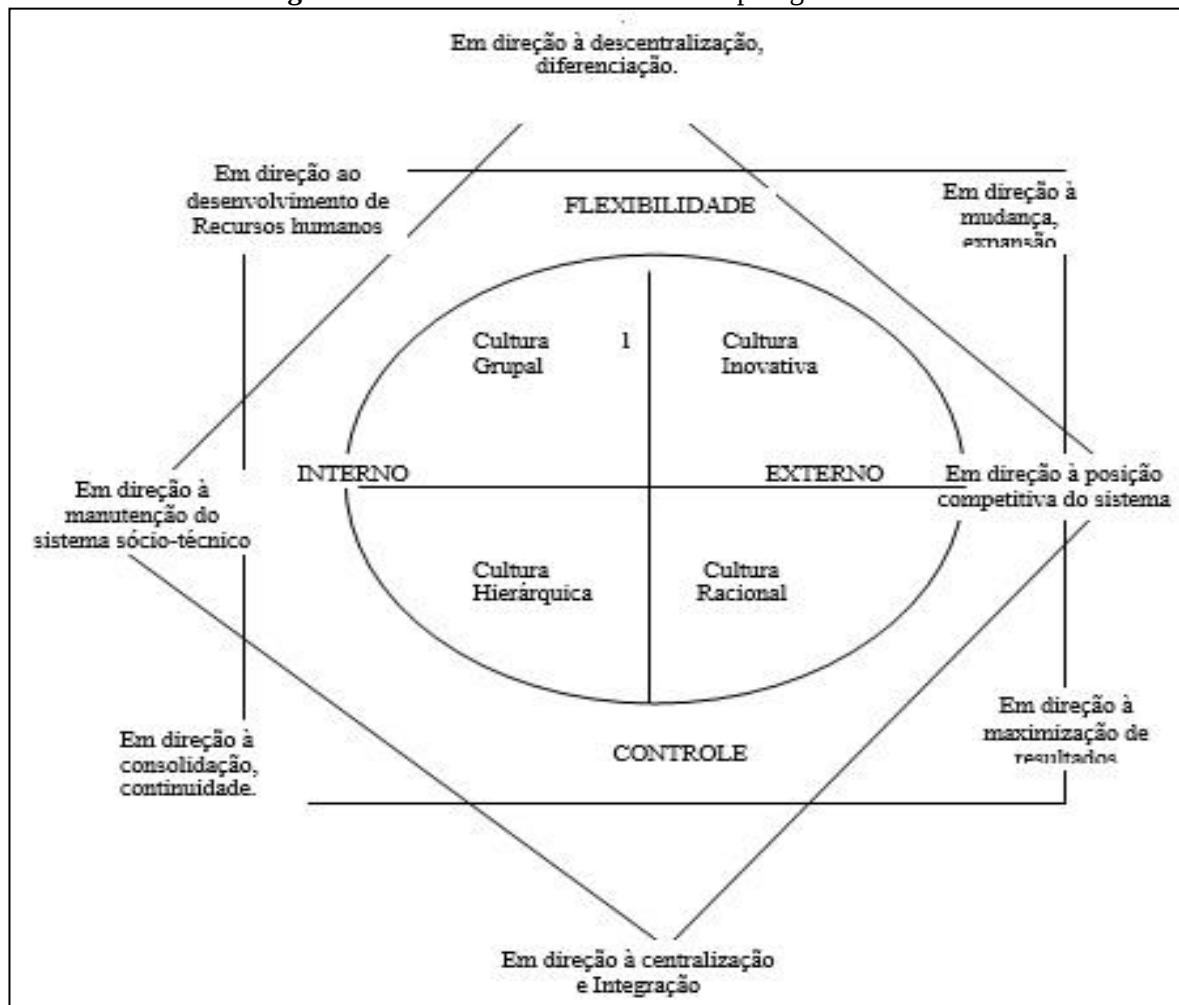
No segundo Eixo estão os critérios que enfatizam orientação interna e integração (à esquerda); de outro, que enfatiza orientação externa, diferenciação e competitividade (à direita). Ou seja, a instituição é vista como eficaz se tem como característica a harmonia interna, ou se está empenhada na interação ou competição com suas fronteiras externas (FIGURA 2.2).

Nos quadrantes superiores estão representadas as tipologias culturais Grupal e Inovativa, nos quadrantes inferiores estão representadas as tipologias culturais Hierárquica e Racional. Em relação ao processo de informação, as tipologias culturais dos quadrantes superiores adotam, como forma de envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais, a participação e consenso — informação coletiva (Grupal); ou inspiração, novas ideias e criatividade — informação intuitiva (Inovativa). Nos quadrantes inferiores, o processo adota documentação e regras — informação formal (Hierárquica) e julgamento lógico e senso de direção — informação individual (Racional).

Os valores mais específicos (meios/fins) são explicitados no modelo da seguinte forma: nos quadrantes superiores, a coesão e a moral são valores para o desenvolvimento dos colaboradores — foco interno (Grupal). Os valores de flexibilidade e adaptação são os meios para crescimento e suporte externo (Inovativa). Nos quadrantes inferiores, a administração da informação e comunicação são os meios para alcançar a estabilidade e o controle (Hierárquica), e o planejamento e estabelecimento de objetivos são os meios para alcançar maior retorno e produtividade (Racional).

Cada tipologia cultural possui uma tipologia cultural oposta e duas tipologias culturais similares e complementares, em relação aos critérios de valores ou ênfase (FIGURA 2.4).

Figura 2.4 — Dimensões do CVM X Tipologia Cultural



Fonte: Santos, 2000, p. 70.

Como opostas temos: a cultura Grupál (flexibilidade e foco no ambiente interno) oposta à cultura Racional (controle e foco no ambiente externo), e a cultura Inovativa (dinamismo e foco no ambiente externo) oposta à cultura Hierárquica (controle e foco no ambiente interno). Não pode haver compatibilidade entre tipologias culturais com ênfase em controle e flexibilidade/dinamismo.

Em relação às tipologias culturais que se complementam, a cultura Grupál e a cultura Inovativa compartilham valores iguais em relação à flexibilidade e dinamismo e ênfases diferentes (ambiente interno x ambiente externo). A cultura Grupál e a Cultura Hierárquica possuem ênfases iguais (ambiente interno) e valores, apesar de diferentes (flexibilidade X Controle), possíveis de alinhamento. A cultura Inovativa e a cultura Racional possuem ênfase no ambiente externo e seus valores (inovação x estabelecimento de objetivos), apesar de diferentes, permitem atuação de forma competitiva no mercado. A cultura Racional e a Cultura Hierárquica têm valores centrados no Controle e na Estabilidade (padronização de

normas X estabelecimento de metas) com ênfases diferentes (ambiente interno X ambiente externo), ainda assim, não há conflito entre eles.

2.3 ESTRUTURA DE VALORES CONCORRENTES

Entendendo a administração como a “condução racional das atividades de uma organização” (CHIAVENATO, 1981, p. 1 *apud* SANTOS e PEREIRA, 2001, p. 30), a Teoria da Administração inclui os princípios — convicções sobre a forma como a administração deve ser exercida nas organizações; as técnicas — ferramentas conceituais utilizadas para administrar; e as explicações — interpretações do que acontece na realidade (SANTOS e PEREIRA, 2001, p. 30).

2.3.1 Abordagens da Administração e Gestão

Muitas contribuições foram agregadas à Teoria da Administração, refletindo uma abordagem ou uma escola (QUADRO 2.5).

Quadro 2.5 — Teorias da Administração e Enfoques Principais

Ênfase	Teorias Administrativas	Enfoque Principal
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no nível operacional.
Estrutura	Teoria Clássica	Organização forma. Princípios Gerais da Administração. Funções do Administrador.
	Teoria Neoclássica	
	Teoria da Burocracia	Organização Formal burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: organização formal e informal. Análise-intraorganizacional e análise interorganizacional.
Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos Objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intraorganizacional e ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria Neo-estruturalista	
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (Imperativo Ambiental). Abordagem do sistema aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico).

Fonte: Santos e Pereira, 2001, p. 31.

Santos e Pereira (2001, p. 32) destacaram que as abordagens (enfoques) possuem limitações, e as complexidades de cada organização indicam uma mistura de abordagens. Destacam ainda a Administração Estratégica, uma abordagem com ênfase na definição dos resultados e na escolha da estratégia para alcançá-los por meio de ações sistemáticas de planejamento (níveis estratégicos, tático e operacional).

A Administração Estratégica objetiva “o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacidade gerencial, suas responsabilidades como organização na sociedade e seus sistemas administrativos (SANTOS; PEREIRA, 2001, p. 33). Para os autores, a administração estratégica “vai além de um processo sistemático de análise de informação, pois procura capacitar as pessoas para pensarem estrategicamente, alcançando mudança de comportamento dos decisores” (SANTOS; PEREIRA, 2001, p. 33).

Há ainda a Administração Participativa, focada nas pessoas e buscando atender, entre outros objetivos, a responsabilidade social da empresa; o equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos; uma cultura democrática; utilização do potencial das pessoas; diminuição dos conflitos por meio da cooperação; satisfação das pessoas e maior competitividade (SANTOS e PEREIRA, 2001, p. 33).

Ainda que existam outras abordagens (Administração Empreendedora, Administração Holística, Administração Virtual), este trabalho de pesquisa foca-se na abordagem da Administração Estratégica (proposta de utilizar o mapeamento cultural como uma ferramenta estratégica) e na abordagem da Administração Participativa (o alinhamento cultural para melhorias na participação da comunidade no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional).

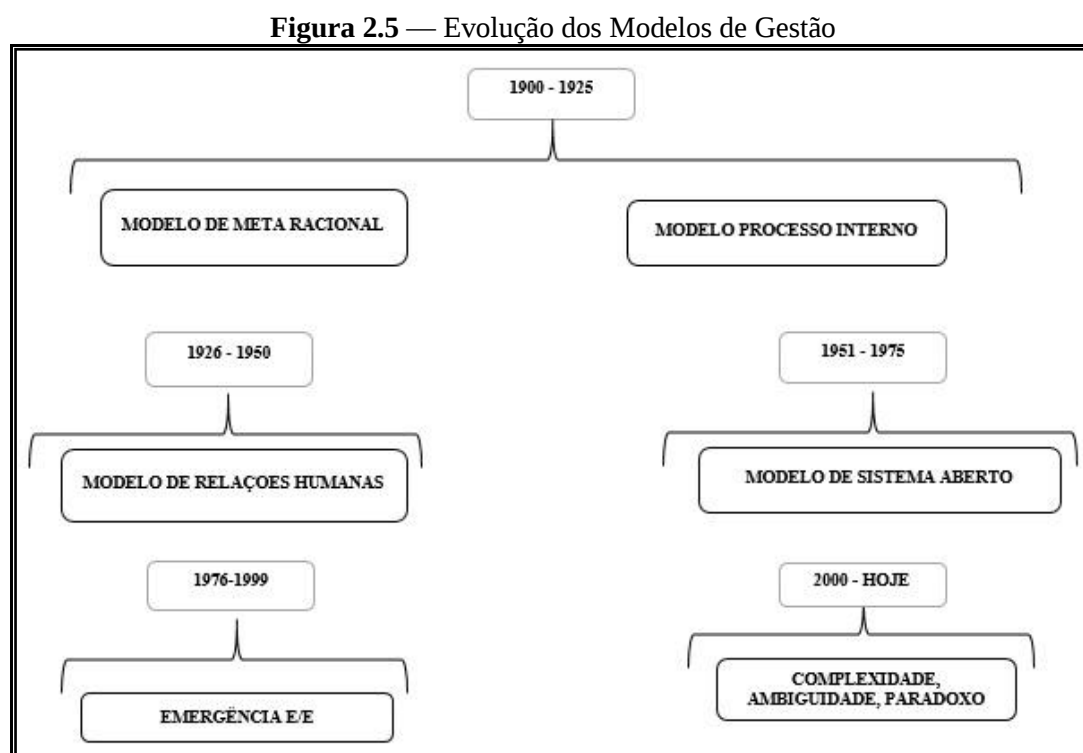
2.3.2 Modelos de Gestão

Um modelo é a “representação simplificada da realidade construída para ajudar nossa compreensão da realidade” (APPOLINÁRIO, 2004, p. 134); logo, Modelo de Gestão é uma ferramenta para administrar e uma tentativa de explicação da forma como a administração está sendo efetuada (SANTOS e PEREIRA, 2001). Para Santos e Pereira (2001), os modelos auxiliam na compreensão das relações complexas que existem no ato de administrar e possuem um atributo relevante: a habilidade de descrever com precisão o objeto que busca representar.

Santos e Pereira (2001) afirmaram que existem elementos importantes que devem integrar um modelo representativo de uma organização, destacando-se: a estratégia que

condiciona os elementos básicos da organização e as interrelações entre eles, visando os resultados, e as funções organizacionais, que se desdobram nas funções administrativas, aquelas que traduzem os elementos básicos em aspectos operacionais.

Quinn *et al* (2012) elaborou uma linha do tempo de 25 anos para discutir como emergiram os principais modelos de gestão do Século XX, embasados nos modelos anteriores e em resposta à situação econômica da época (FIGURA 2.5).



Fonte: elaborado com base em QUINN *et al.*, 2012, p. 3-13.

Assim, considerando uma economia caracterizada por recursos abundantes, mão-de-obra barata e políticas de *laissez-faire*¹², surgiram os dois primeiros modelos de gestão: o Modelo de Meta Racional (1900 a 1925) e o Modelo de Processo Interno (1926 a 1950). Com o advento de duas enormes crises mundiais — a quebra da bolsa em 1929 e a Segunda Guerra Mundial em 1940 —, houve impacto, de forma global, na economia e na forma de administrar e evidenciou-se que os modelos existentes não eram totalmente apropriados para as mudanças ocorridas na estrutura da sociedade (QUINN *et al.*, 2001, p. 3-13).

Com a força dos sindicatos, o aumento na produção dos bens de consumo e, principalmente, o poder dos relacionamentos e dos processos informais de desempenho

¹² Expressão francesa que significa “deixe fazer”, utilizada para identificar um modelo político e econômico de não-intervenção estatal. Disponível em: www.politize.com.br. Acesso em: 15 jan. 2022.

humano, emergiram dois modelos de gestão: o Modelo das Relações Humanas e, em 1951, com o questionamento dos valores tradicionais e os avanços tecnológicos, surge o Modelo dos Sistemas Abertos (QUINN *et al.*, 2001, p. 3-13).

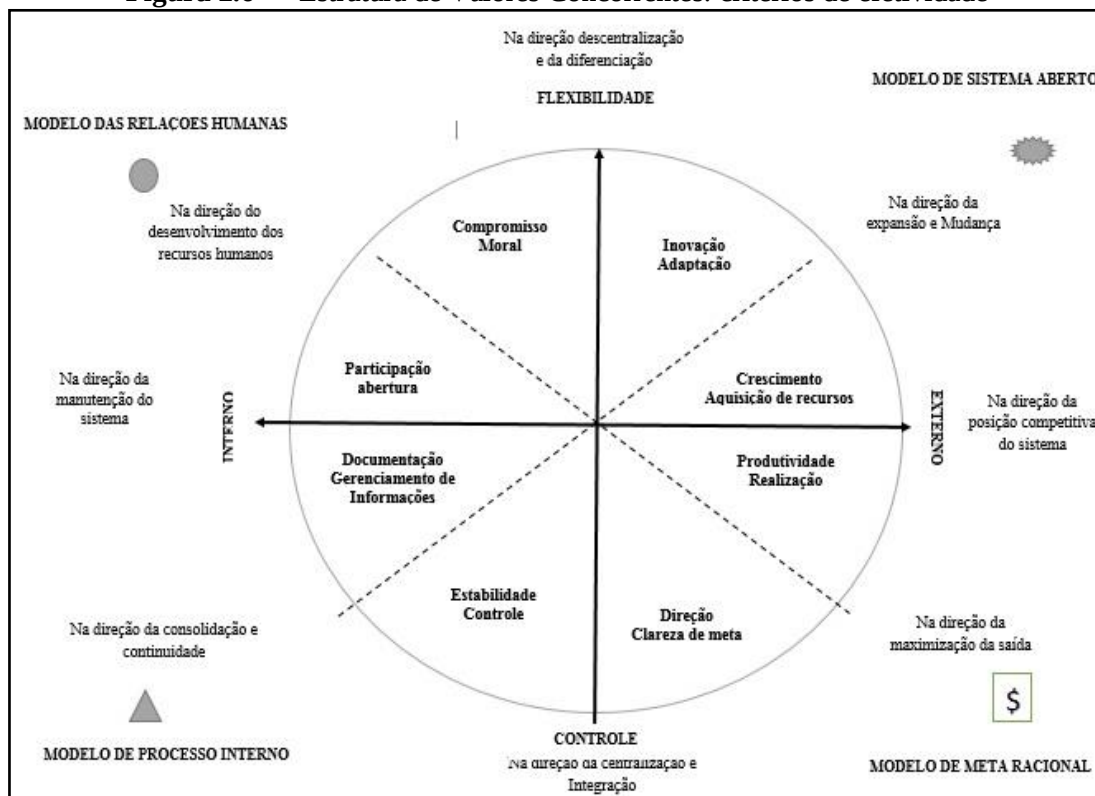
Na década de 1980, o avanço dos produtos japoneses, a queda da inovação, da qualidade e da produtividade americana, os valores sociais e econômicos e conservadores e a política de Ronald Reagan e a redução do tamanho das organizações, emergiu uma nova abordagem para compreender a gestão e a efetividade: a Abordagem dos Valores Concorrentes.

2.3.3 Estrutura de Valores Concorrentes

Nos anos 2000, o ataque ao *World Trade Center*, as ameaças terroristas, o surgimento da China como uma ameaça ao poderio americano, o alto índice de desemprego mundial e as diversas crises econômicas culminam com um mundo corporativo totalmente novo e imprevisível: volátil, complexo e ambíguo (QUINN *et al.*, 2001, p. 3-13).

É neste cenário — em que se procuram formas de manter a lealdade e o comprometimento dos colaboradores e funcionários num ambiente sem garantias de estabilidade e necessidade premente de efetividade organizacional — que a Estrutura de Valores Concorrentes ganha adeptos.

A Estrutura de Valores Concorrentes considera as quatro perspectivas de cada um dos modelos de gestão (Modelo de Meta Racional, Modelo de Processo Interno, Modelo das Relações Humanas e Modelo de Sistema Aberto), um subdomínio importante da Efetividade Organizacional (FIGURA 2.6).

Figura 2.6 — Estrutura de Valores Concorrentes: critérios de efetividade

Fonte: adaptado de Quinn *et al.*, 2001, p. 15-17.

Assim, dependendo dos modelos e combinações de modelos, a efetividade pode ser simples e lógica, dinâmica e sinérgica ou complexa e paradoxal. O relacionamento entre cada modelo é observado a partir do eixo vertical (varia de flexibilidade na parte superior, a controle na parte inferior) e do eixo horizontal, que varia de um foco interno à esquerda a um foco externo à direita. Cada um dos modelos se relacionar com um dos quadrantes.

A Estrutura de Valores Concorrentes reflete, ainda, oito orientações (valores) gerais que aparecem no perímetro externo. Cada modelo tem um oposto perceptivo: o Modelo das relações Humanas (flexibilidade e foco interno) é oposto ao Modelo da Meta Racional (controle e foco externo). O Modelo de Sistema Aberto (flexibilidade e foco externo) é oposto ao Modelo de Processo Interno (controle e foco interno).

Também existem paralelos entre os modelos, assim, o Modelo de Sistema Aberto e o Modelo das Relações Humanas compartilham a ênfase na Flexibilidade. Os Modelos de Meta Racional e de Sistema Aberto compartilham a ênfase no foco externo. O Modelo de Meta Racional e o Modelo de Processo Interno enfatizam o controle, e o Modelo de Modelo de Processo Interno e o Modelo das relações Humanas compartilham a ênfase no foco interno.

Um ponto forte da Estrutura de Valores Concorrentes é a flexibilidade do modelo e a adaptação, que possibilita fornecer estrutura para orientar comportamentos, de forma que essa

estrutura pode aumentar a efetividade por auxiliar os gestores a expandir suas perspectivas (QUINN *et al.*, 2001, p. 17).

Os autores destacam um importante ponto sobre efetividade organizacional — “um desempenho efetivo dependerá menos das indicações da pesquisa e das teorias de gestão e mais, das normas e valores existentes na organização” (QUINN *et al.*, 2001, p. 19). Esse destaque corrobora a teoria que embasa este trabalho de pesquisa — a utilização do mapeamento cultural como ferramenta estratégica no processo de elaboração do PDI melhora a efetividade no alcance dos objetivos e metas institucionais.

2.3.4 Modelos de Gestão e Estrutura de Valores Concorrentes

A Estrutura de Valores Concorrentes foi desenvolvida para atender a premissa de que as organizações precisam tanto de estabilidade quanto de mudança, e é um modelo integrado voltado para a suposição “E/E”, que admite comportamentos contraditórios e contrastantes. Assim, essa abordagem considera cada um dos quatro modelos de gestão (Modelo de Meta Racional, Modelo de Processo Interno, Modelo de Relações Humanas e Modelo de Sistema Aberto) e suas características como elementos integrados de um modelo maior (QUADRO 2.6).

Quadro 2.6 — Características dos Quatro Modelos de Gestão

	Meta Racional	Processo Interno	Relações Humanas	Sistema Aberto
Símbolo	\$			
Crítérios de Efetividade	Produtividade, lucro	Estabilidade, Continuidade	Compromisso, Coesão, Moral	Adaptabilidade, suporte
Teoria dos meios-fins	Direção clara leva a resultados produtivos	A rotinização leva à estabilidade	O envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínua levam a adquirir e manter recursos externos
Imperativo de Ação	Competir	Controlar	Colaborar	Criar
Ênfase	Esclarecimento da meta, análise racional e tomada de ação	Definir responsabilidade, medição, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudanças
Clima	Econômico racional: “o resultado”	Hierárquico	Orientado à equipe	Inovador, flexível

Fonte: adaptado de Quinn *et al.*, 2001, p. 12.

No Modelo de Meta Racional, os critérios que definem a efetividade da organização são a produtividade e o lucro. Nessa abordagem, é a direção clara que culmina com resultados positivos e a ênfase reside em processos, metas, análise reacional e ação. Nesse modelo não há nenhuma preocupação com as pessoas. Logo, o Modelo de Meta Racional se caracteriza, principalmente, pela racionalização do trabalho com vistas à produtividade e não ao bem-estar dos colaboradores.

No Modelo de Processo Interno se caracteriza a burocracia, padronização de procedimentos e complementa o Modelo de Meta Racional. Os critérios de efetividade são a estabilidade e a continuidade, com a crença de que a rotinização conduz à estabilidade e a ênfase reside na definição clara de responsabilidades, instrumentos de medição e controle, documentação e manutenção de registros. As regras, estruturas e tradições são valorizadas e a eficiência e a efetividade são alcançadas por meio da coordenação e monitoramento dos fluxos de trabalho.

O Modelo das Relações Humanas possui ênfase no compromisso, na coesão e na moral, resultando na crença de que o envolvimento resulta em compromisso, comprometimento e os valores principais são a participação, a resolução de conflito e a criação de consenso. Foi um modelo totalmente contraditório aos modelos anteriores e com um grau elevado de dificuldade de implementação. O Modelo de Sistemas Abertos, por sua vez, tem como critério de efetividade a adaptabilidade e o suporte externo, com ênfase em responsividade e flexibilidade organizacional, com base na crença de que adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos. Neste modelo, o risco é alto e as decisões devem ser tomadas com rapidez.

Santos e Pereira (2001) afirmaram que a mudança na prática da administração equivale a mudanças no modelo de gestão, ou seja, no processo decisório. Sob a luz da gestão em Instituições de Educação Superior da área pública, onde o gestor, no geral, não possui competência técnica na área de administração e, a cada quatro anos, toda a equipe de gestão é substituída por outros gestores, geralmente com a mesma condição dos anteriores (desconhecimento técnico de princípios, teorias e técnicas administrativas), as mudanças nos modelos de gestão são mais evidentes.

Assim, consideramos, neste estudo, a abordagem dos Valores Concorrentes e os Modelos de Gestão inerentes a essa abordagem, pela crença de que o gestor, para ser efetivo, deve adotar um conjunto de valores diversificados e, muitas vezes, contraditórios, entendendo que à medida que os valores da sociedade mudam, também há alteração nos pontos de vista e novos modelos de gestão emergem das interações complexas dos fatores que compõem uma

organização. Essa mudança é discutida no Capítulo IV — Estratégia e Mudança Organizacional.

CAPÍTULO III — PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Parte-se da concepção de que o planejamento em suas diferentes dimensões subsidia a gestão na definição de metas, prioridades e na tomada de decisões. A produção e implementação de um planejamento institucional em uma perspectiva estratégica está intrinsecamente relacionada com as complexas e multidimensionais concepções, valores, hábitos e práticas que são compartilhadas e transmitidas na coletividade de uma instituição.

Neste Capítulo, não objetiva uma apresentação exaustiva do tema, uma vez que existe uma ampla literatura sobre o tema. A pretensão aqui é apresentar os conceitos de Administração Estratégica e Planejamento Estratégico, evidenciar o Plano de Desenvolvimento Institucional como um planejamento estratégico adaptado para Instituições de Educação do Ensino Superior da área pública objetivando formar elementos para embasar a argumentação da relação entre estratégia e cultura organizacional na consecução dos objetivos e finalidades na gestão destas Instituições.

3.1 ESTRATÉGIA — GESTÃO E PLANEJAMENTO

Para Mitzberg e Quinn (2001), o fato do ambiente externo se tornar cada vez mais mutável e descontínuo, aumenta a importância da administração estratégica pois os objetivos, isoladamente, são insuficientes como regras de decisão para guiar a organização.

Etimologicamente, a palavra “Estratégia” deriva-se de uma raiz grega, *Stratego* ou *Strategia*, em português, General ou Jogo dos Generais (no sentido militar), representando a função administrativa do generalato. Atualmente, o termo foi associado a jogos. Na Administração, estratégia é definida como um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo Organizacional que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente (MOTTA, 1996).

Estratégia é uma visão de futuro, um conjunto de decisões para obter os resultados desejados, na ciência da Administração (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007, p. 24):

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização [...] três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Já Administração Estratégica é definida como os passos para que as análises das variáveis ambientais (interno e externo), a formulação e implementação das estratégias, bem como as atividades de acompanhamento e controle dessas estratégias possam assegurar que os objetivos, finalidades e metas Institucionais sejam alcançados.

3.1.1 Gestão Estratégica

Uma gestão estratégica busca atender, de maneira satisfatória e efetiva, os objetivos e finalidades da Instituição, definidos em sua filosofia institucional que consiste nos valores, crenças e sentimentos que compõem a cultura organizacional, refletindo a definição clara das verdades institucionais.

Efetivar uma gestão estratégica requer o estudo das influências mútuas exercidas entre os múltiplos elementos internos da instituição e, a influência exercida sobre eles pelo ambiente externo. Os principais atributos desse enfoque estratégico são: alinhamento interno da instituição; posicionamento da instituição no seu ambiente e; visão de longo prazo. Logo, para implementar esse enfoque estratégico, dois conceitos são fundamentais:

1. Alinhamento (*é o propósito*): consistência em toda a organização no que se refere a metas, processos, ações, informações e decisões entre as várias unidades funcionais.
2. Desdobramento (*é o meio*): processo de desagregação coerente e paulatina da organização ou de seus elementos (metas, processos, dentre outros), feito de forma tal a manter o alinhamento interno (ANDRADE, 2019, p. 57).

A maior dificuldade na área da estratégia é a implementação e não o planejamento. O desenvolvimento de modelos organizacionais adequados para realizar as aspirações de cada instituição requer a compreensão do direito de decidir e pelo alinhamento da estratégia com os objetivos e finalidades institucionais, assim, cada modelo deve ser personalizado e adequado à Instituição, uma vez que não existe um modelo que se adeque a todas as instituições.

Para desenvolver o modelo organizacional correto, primeiro deve ser definido quais atitudes são essenciais para alcançar certas estratégias e, em seguida, determinar quais atributos organizacionais devem estar presentes para incentivar esses comportamentos. Determinar as dificuldades da implementação da estratégia, possibilita *insights* importantes sobre as mudanças necessárias, daí a relevância da identificação da tipologia cultural (item 3.3 Estratégia e Cultura Organizacional).

Existem questões fundamentais para o sucesso da implementação da estratégia que se não forem solucionadas, as operações e procedimentos podem se orientar para objetivos e finalidades diferentes dos objetivos e finalidades pretendidos (TREGOE; ZIMMERMAN, 1980).

as Questões Críticas são as mudanças, modificações, acréscimos importantes à estrutura e aos sistemas da organização, às suas capacidades e recursos, às suas necessidades de informação e administração que resultam da formulação de uma estratégia. E devem ser solucionadas para que a estratégia tenha êxito” (TREGOE; ZIMMERMAN, 1980, p. 83).

Enquanto a formulação da estratégia é uma responsabilidade das direções das instituições, o processo de implementação envolve um esforço conjunto e coordenado entre essas direções e os membros de todos os níveis das organizações. Uma estratégia bem formulada é o primeiro passo para uma implementação eficiente. Quando o enunciado da estratégia é claro, simples e específico, pode ser transmitido, lembrado e usado de maneira eficiente, além de facilitar o processo de gestão.

Para Peleias (2002), planejamento

é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar a sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica (PELEIAS, 2002 p. 23)

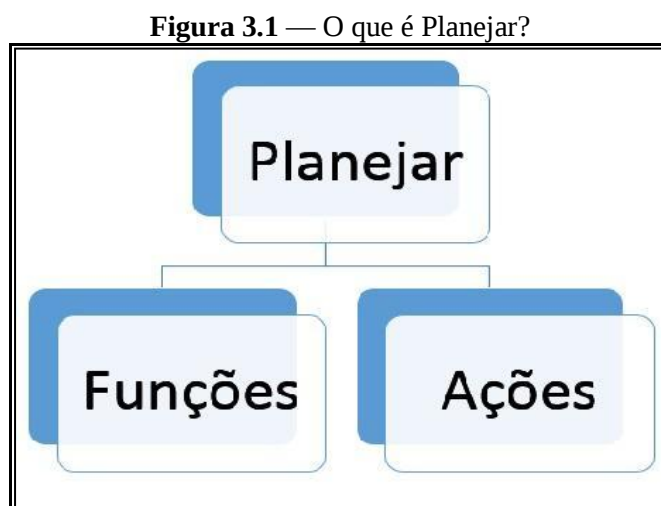
Neste trabalho de pesquisa, a estratégia define-se como a primeira etapa do processo decisório por ser o fio condutor das análises de forças, fraquezas, ameaças, oportunidades, cenários e recursos e a gestão estratégica são as decisões que possibilitam a elaboração dos objetivos, finalidades e metas institucionais (planejamento), sustentados pelo alinhamento (os propósitos) e desdobramentos (os meios).

3.1.2 Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2001), o planejamento é um processo, considerando-se os aspectos abordados pelas dimensões estabelecidas por Steiner (STEINER, 1969, p. 12 *apud* OLIVEIRA, 2001, p. 34-35): do assunto abordado, dos elementos, da dimensão de tempo, das unidades organizacionais e das características, e “desenvolvido para o alcance de uma

situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA, 2001, p. 35).

Considerando Planejamento “o ato ou efeito de **planejar** ou criar um plano para otimizar a alcance de um determinado objetivo” (Dicionário Michaelis Digital, 2021). O Planejar se subdivide em funções e ações (FIGURA 3.1).



Fonte: elaborado com base em Oliveira, 2001, p. 35-37.

As funções determinam objetivos e finalidades e as ações, os procedimentos de elaboração, implementação, acompanhamento e controle. As funções principais do planejamento são: a) proporcionar maior interação entre a instituição e o meio ambiente; b) determinar as instâncias e dar coerência ao processo decisório; c) definir “direção”, objetivos e linhas de ação; e) viabilizar modelos organizacionais adaptados ao ambiente; f) coordenar e otimizar a alocação de recursos e; g) estabelecer mecanismos de avaliação e controle (TAVARES, 2005).

As ações se subdividem em: a) Objetividade — analisar o que se quer, de acordo com os objetivos da empresa; b) Exequibilidade — possibilidade de se fazer; c) Precisão — os resultados anteriores fornecem os parâmetros atuais; d) Flexibilidade — adaptável com fatores não padronizados e; e) Síntese e Especificidade — demonstrar as soluções ou medidas recomendadas.

Para Oliveira (2001), o planejamento estratégico é “um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade, justifica que ele anteceda à decisão e à ação” (OLIVEIRA, 2001 p. 35).

Dentre os principais aspectos da função do planejamento, Oliveira (2001, p. 36-37) destaca que:

- a) os efeitos e as consequências das decisões ocorrem em futuros períodos;
- b) é um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance dos objetivos estabelecidos;
- c) o processo do planejamento deve ser desenvolvido “pela” instituição e não “para” a instituição visando a redução das resistências à sua implementação.

Nesse sentido, cabe esclarecer que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962 p. 131 *apud* OLIVEIRA, 2001 p. 36).

A definição do Planejamento Estratégico como uma técnica administrativa, permite sua compreensão como um instrumento da Gestão Estratégica de uma Instituição. O Planejamento Estratégico parte da análise dos ambientes institucionais (interno e externo) e da identificação das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e dos pontos fracos e, por meio desse procedimento, possibilita o estabelecimento de propósitos (objetivos e metas) da instituição de forma a aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos.

Para Tavares (2005), planejamento é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.

A necessidade de planejar, varia de instituição para instituição, tendo em comum, as seguintes características: em instituições privadas, principalmente micro e pequenas, que são extremamente vulneráveis a alterações no mercado o planejamento é necessário para aumentar a sustentabilidade e a competitividade; em instituições públicas, o planejamento é necessário para transparência e agilidade no atendimento dos objetivos institucionais.

Para o alcance dos resultados esperados em um planejamento, alguns princípios básicos (gerais e específicos) devem ser respeitados (QUADRO 3.1).

Quadro 3.1 — Princípios do Planejamento

Princípios do Planejamento	
Gerais	Específicos
Princípio da Contribuição aos Objetivos	Planejamento Participativo
Princípio da Precedência do Planejamento	Planejamento Coordenado
Princípio da Maior Penetração e Abrangência	Planejamento Integrado
Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade	Planejamento Permanente

Fonte: elaborado com base em Oliveira, 2001 p. 37-40

Os Princípios Gerais estabelecem a busca atingimento dos objetivos máximos da empresa, tendo em vista a sua interligação (Princípio da Contribuição aos Objetivos); separação e sequenciamento das funções administrativas (estrutura hierárquica), organização, direção e controle (Princípio da Precedência o Planejamento); alterações nas responsabilidades estabelecidas e demais procedimentos para alcance dos objetivos estabelecidos (Princípio da Maior Penetração e Abrangência) e; maximização dos resultados e minimização das deficiências institucionais (Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade).

Os Princípios Específicos são embasados na visão interativa do planejamento. Ackoff (1974, 9.28 *apud* OLIVEIRA, 2001, p. 40) apresenta quatro princípios considerados específicos: o papel do responsável pelo planejamento é facilitar o processo de elaboração pelas áreas pertinentes e pelos membros da instituição (Planejamento Participativo); os aspectos devem ser projetados para atuarem de forma interdependente (Planejamento Coordenado); a integração de todos os níveis hierárquicos de forma a possibilitar um objetivos e metas que se complementem (Planejamento Coordenado) e; flexibilidade e atualização constante do planejamento, atendendo às mudanças nos ambientes (Planejamento Permanente).

A eficiência é fazer as coisas certas; a eficácia é fazer o certo com criatividade e menos recursos; a efetividade ocorre quando os requisitos de eficiência e eficácia são alcançados. A efetividade representa o alcance dos resultados com base em uma coordenação de tempo, esforços e energia (QUADRO 3.2).

Quadro 3.2 — Eficiência, Eficácia e Efetividade

Eficiência	Eficácia
fazer as coisas certas de maneira adequada	fazer as coisas certas
resolver problemas	produzir alternativas criativas
salvaguardar os recursos aplicados	maximizar a utilização dos recursos
cumprir seu dever	Obter resultados
reduzir os custos	aumentar lucros
Efetividade	
manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente)	

Fonte: elaborado com base em OLIVEIRA, 2011, p. 38.

Eficiência, Eficácia e Efetividade são medidas para avaliar o desempenho da gestão administrativa e nesta pesquisa, está relacionada ao alinhamento cultural e ao alcance dos objetivos e metas institucionais previstas no planejamento das Instituições de Educação Superior, da área pública.

Ackoff (1974, p. 4, *apud* OLIVEIRA, 2001 p. 40-44), afirma que os processos de planejamento envolvem filosofias próprias e que é comum uma mistura dos três tipos, embora, segundo o autor, é possível a predominância de um deles (QUADRO 3.3)

Quadro 3.3 — Filosofias do Planejamento

Filosofias do Planejamento			
	Filosofia da Satisfação	Filosofia da Otimização	Filosofia da Adaptação
Objetivo	“fazer o suficiente”	“fazer tão bem quanto possível”	“responder adequadamente às mudanças, em busca do equilíbrio”
	atingir o mínimo de satisfação	objetivos formulados em termos quantitativos.	maximização do lucro com base no sistema de preços dos fatores produtivos e na função de produção.
Ênfase	aspecto financeiro (orçamento e suas projeções)	uso de técnicas matemáticas, estatísticas e modelos de simulação	No processo de produção e na busca pelo equilíbrio (interno e externo), após a ocorrência de uma mudança
Vantagens	pouco tempo, custo menor e menor quantidade de capacitação para realização do processo	utilização da tecnologia da informação, da informática e da pesquisa operacional.	Facilita o desenvolvimento e implementação da reengenharia em nível de processos estratégicos e organizacionais
Desvantagens	não atinge os demais aspectos do planejamento de recursos (humanos, materiais, equipamentos, serviços)	ignora aspectos que não são quantitativos, portanto, modeláveis (recursos humanos e estrutura organizacional)	Supõe que o planejamento é necessário em decorrência da ausência de eficácia administrativa e de controle, por conta do fator humano.

Fonte: elaborado com base em Ackoff, 1974, p. 4, *apud* Oliveira, 2001 p. 40-44.

Resumindo, se a Instituição tem como preocupação a sobrevivência, a filosofia que embasará a elaboração do planejamento será a Filosofia da Satisfação que permitirá atender aos objetivos mais básicos, em menor tempo e com poucos recursos. Se a Instituição tem como preocupação medidas de desempenho, o planejamento terá como embasamento a Filosofia da Otimização, que possibilitará a aplicação destes modelos a diversas áreas, no entanto, se a Instituição prefere a maximização de resultados, a filosofia do planejamento será a Filosofia de Adaptação porque “comporta a existência de objetivos múltiplos, quantificáveis ou não e não requer a utilização de modelos matemáticos sofisticados” (OLIVEIRA, 2001, p. 43).

Ainda assim, deve-se ressaltar que ao utilizar apenas a Filosofia da Satisfação e a Filosofia da Otimização no planejamento, deixa-se de lado aspectos relevantes como a possibilidade de outras alternativas para o processo decisório, a superficialidade do planejamento, os aspectos não quantitativos e, principalmente a resistência (Cultura organizacional) dos membros da Instituição que não foram motivados ou não participaram da construção/elaboração do planejamento.

É importante destacar que a Filosofia Institucional consiste nos valores, crenças e sentimentos que compõem a cultura organizacional, refletindo as verdades organizacionais e influenciando o atingimento dos objetivos, finalidades e metas institucionais.

Definindo “Excelência” como o alcance dos objetivos e metas institucionais, embasados na Filosofia Institucional (visão, missão, valores e finalidades), essa excelência somente é alcançada tendo como base o comprometimento das pessoas que formam a instituição e os sistemas que operacionalizam os procedimentos e as ações.

Aspectos Básicos do Planejamento

Na elaboração do planejamento, Ackoff (1974, p. 4 *apud* OLIVEIRA, 2001, p. 44) evidencia cinco aspectos básicos que devem ser considerados, independentemente da metodologia que for utilizada na construção (QUADRO 3.4).

Quadro 3.4 — Aspectos Básicos do Planejamento

Aspectos do Planejamento	
Planejamento dos Fins	missão, propósitos, objetivos, objetivos setoriais, desafios, metas.
Planejamento dos Meios	macroestratégias, estratégias, políticas, procedimentos e práticas
Planejamento Organizacional	estruturação em unidades estratégicas
Planejamento de Recursos	programas, projetos e Planos de Ações
Planejamento de Implantação e Controle	Instrumentos de medição do desempenho e dos resultados

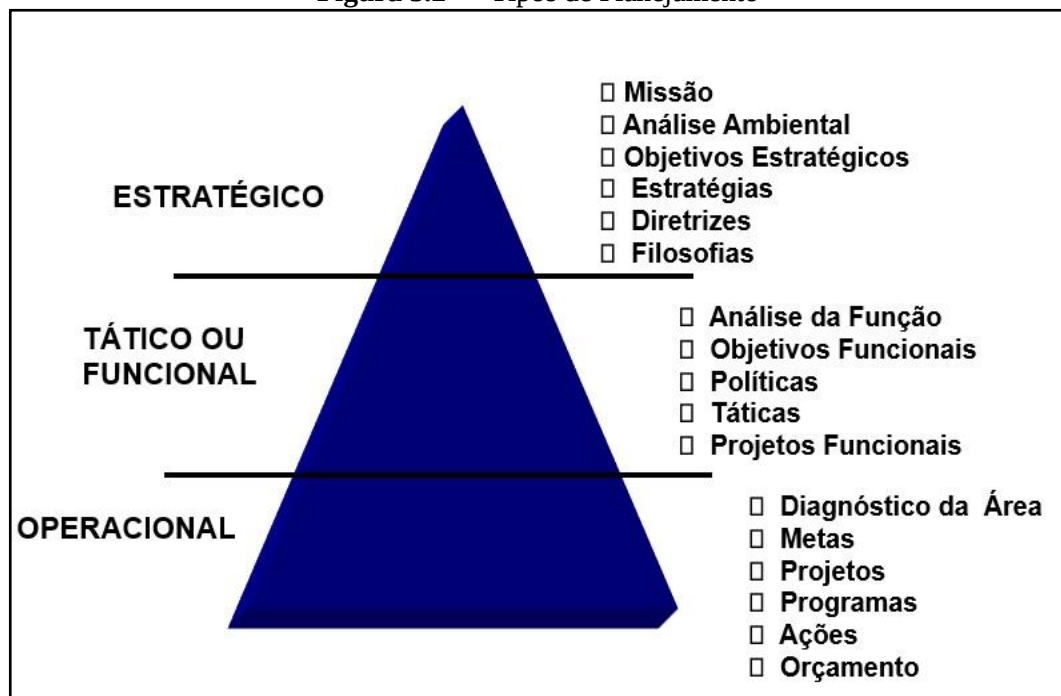
Fonte: elaborado com base em Ackoff, 1974, p. 4, *apud* Oliveira, 2001, p. 44.

Estes aspectos referem-se à determinação do que se deseja para a Instituição (planejamento dos fins); quais caminhos serão trilhados (planejamento dos meios), quais requisitos estruturais serão necessários (planejamento organizacional); a quantificação e a origem dos recursos, humanos, materiais e financeiros (planejamento de recursos) e; os mecanismos de implantação, acompanhamento e controle (planejamento de implantação e controle).

Tipos de Planejamento

Oliveira (2001, p. 45) apresenta os níveis hierárquicos do planejamento, embasado e na pirâmide organizacional, subdividido em três níveis: Estratégico, Tático e Operacional, no nível estratégico, as decisões são estratégicas e envolvem os objetivos de longo prazo, bem como as estratégias e ações para alcançá-lo. No nível Tático, o objetivo é otimizar cada área e, o nível operacional é a formalização do planejamento por meio dos planos de ação ou planos operacionais (FIGURA 3.2).

Figura 3.2 — Tipos de Planejamento



FONTE: elaborado com base em Oliveira, 2001 p. 45-53.

Assim, no nível estratégico são definidas as decisões estratégicas da Instituição e a primeira etapa da elaboração de um planejamento estratégico: Missão, Visão, Valores, Análise das variáveis ambientais, definição do Objetivos Estratégicos, Estratégias e Diretrizes e a Filosofia Institucional.

No nível tático ou funcional, trata da decomposição das estratégias, diretrizes e estratégias definidas no nível estratégico e no nível operacional, ocorre o detalhamento dos planos operacionais das unidades.

Concluindo, pode-se definir Planejamento Estratégico como o estabelecimento dos objetivos maiores, de longo alcance, da instituição, por meio da escolha das alternativas que

serão adotadas para realização desses objetivos e a alocação dos recursos para essa finalidade, com o máximo de eficiência, eficácia e efetividade possível.

3.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

Por ser uma Instituição pública, a necessidade de instrumentos que auxiliem no alcance dos objetivos institucionais, bem como na melhor gestão da sua estrutura organizacional e administrativa e facilite a transparência em relação ao uso dos recursos é uma preocupação constante para os gestores destas Instituições.

As Instituições de Educação Superior são legalmente obrigadas a elaborar documentos que explicitem suas diretrizes políticas-pedagógicas e orientem suas ações organizações, administrativa e acadêmicas tendo em vista o seu desenvolvimento institucional. Com as crescentes pressões do Governo e as cobranças da Sociedade sobre as Instituições Federais de Educação Superior¹³ (IFES), a preocupação com o planejamento nestas Instituições foi demonstrada pela primeira vez, de forma oficial, pelo do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD).

O FORPLAD reúne os Pró-Reitores de Planejamento, de Administração e ocupantes de cargos equivalentes nestas instituições e tem como objetivos principais: a) estudar e propor soluções para os problemas relacionados com as áreas de planejamento e administração das IFES; b) promover o intercâmbio entre as IFES de temas de interesses do fórum; c) consolidar e divulgar documentos junto às IFES e; d) assessorar os dirigentes das IFES e encaminhar propostas aprovadas pelo plenário à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES).

Em 1995, a Comissão de Planejamento do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD), divulgou o documento “Proposta de Processo Participativo” (FORPLAD, 1995) que se tratava de uma primeira orientação para o processo de elaboração do planejamento estratégico nas IFES.

Em obediência às disposições legais que dispõem sobre o Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado em 2004, mais especificamente, com base no artigo 15 e no artigo 16 do Decreto n.º 5.773 de 09 de maio de 2006 e demais legislações vigentes, a

¹³ a partir dos anos 2000, o termo “Ensino Superior” foi substituído pelo termo “Educação Superior” nas siglas que se referem a Instituições de Educação de Ensino Superior.

Secretaria de Educação Superior (SESu) do Ministério da Educação (MEC) publicou, em dezembro de 2004, as Diretrizes para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Este documento visava “introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior — IES, o planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI” (SESu/MEC, 2004).

3.2.1 Dispositivos Legais Pertinentes ao PDI

A partir do ano de 1996, surgiram os dispositivos legais e as instruções oriundas do Ministério da Educação para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (QUADRO 3.5).

Quadro 3.5 — Síntese da Legislação Pertinente

Legislação	Implicação sobre o PDI
Portaria MEC Nº 1.466/2001 de 12/07/2001	O PDI deve estar entre os documentos apresentados (Art.4)
Resolução CNE/CES 10 de 2002	O PDI deve ser desenvolvido em conjunto (Mantenedora e Mantida); apresenta listagem dos documentos que devem ser incluídos no PDI; coloca o PDI como requisito para os Atos de credenciamento e credenciamento das IES; exigência do PDI nas ações de supervisão do SESu/MEC; e aditamento no PDI no caso de modificações (Art. 6 e Art. 7)
Portaria MEC Nº 7 de 19/03/2004	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI (Art. 1º)
Lei Nº 10.861 de 14/04/2004	Necessidade de identificação do perfil e o significado de atuação da IES na missão e no PDI, (Art. 3 Inciso I)
Portaria Nº 2.051 de 09/07/2004	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições devem examinar, dentre outros documentos o PDI (Art. 15)
Decreto Nº 5.224/2004 de 01/10/2004	O credenciamento das IFEs é condicionado à apresentação do PDI e a indicadores institucionais de desempenho (Art. 17 §5; Art. 21)
Portaria MEC Nº 4.361 de 29/12/2004	Exigência do PDI para credenciamento e credenciamento das IES; PDI e seus aditamentos (Art. 1º; Art. 3º; Art. 14 §3)
Decreto Nº 5.622 de 19/12/2005	Exigência do PDI para pedido de credenciamento; exigência de constar no PDI vínculos para ofertas de cursos e programas à distância em bases territoriais múltiplas (Art. 12; Art. 26, Inciso II, alínea a)
Decreto Nº 5.773/2006 de 09/05/2006	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento; apresenta elementos que devem conter no PDI (Art. 15; Art. 16).
Portaria Normativa Nº 40 de 12/12/2007	Análise dos dados inseridos no PDI pela Comissão de Avaliação Externa; necessidade do curso a ser autorizado constar no PDI; PDI como documento indispensável para credenciamento de curso EAD; mudanças no PDI tramitam como aditamento ao ato de credenciamento ou credenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI (Art. 2§1; Art. 15 §5; Art. 26; Art. 46; Art. 57; Art. 57 §5; Art. 59)

Continua

Continuação

Legislação	Implicação sobre o PDI
Lei Nº 11.892 de 29/09/2008	Determina o prazo para que o Diretor-Geral de instituição transformada ou integrada em Instituto deverá elaborar e encaminhar ao Ministério da Educação, a proposta de estatuto e de plano de desenvolvimento institucional, destacando a exigência de participação da comunidade acadêmica na construção dos referidos instrumentos (art. 14).
Resolução CNE/CES Nº 3 de 14/10/2010	Para credenciamento como Universidade deve ser observado a compatibilidade do PDI e do Estatuto com a categoria de universidade, além de destacar a necessidade de inserir eletronicamente, em campo determinado, o PDI dentre outros documentos (At. 3; Art. 6)
Resolução Nº 1 de 11/03/2016	Exigência de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos EaD e a distinção entre polos EaD deverá estar subordinada ao PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação à distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.
Decreto Nº 9.057 de 25/05/2017	Exigências do PDI para as IES, na modalidade à distância: as atividades presenciais, como tutorias, avaliações, estágios, práticas profissionais e de laboratório e defesa de trabalhos, devem estar previstas nos PPI/PDI; O credenciamento, se a IES públicas ainda não for credenciadas para a oferta de cursos superiores na modalidade a distância ficam automaticamente credenciadas, pelo prazo de cinco anos, contado do início da oferta do primeiro curso de graduação nesta modalidade, condicionado à previsão no PDI; Os processos de credenciamento e credenciamento institucional, de autorização, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento de cursos superiores na modalidade a distância serão submetidos à avaliação <i>in loco verificando se suas</i> atividades previstas no PDI e no PPI. (Art. 4; Art. 11 §1; Art. 12; Art. 13; Art. 19 §2)
Decreto Nº 9.235 de 15/11/2017	Exigência do PDI no credenciamento das IES. Elementos que devem compor o PDI; necessidade do PDI contemplar as formas previstas para o atendimento às políticas ou aos programas de extensão, de iniciação científica, tecnológica e de docência institucionalizados, conforme a organização acadêmica pleiteada pela instituição (Art. 20 Inciso II; Art.21 §Único)

Fonte: adaptada do Sant'Ana, 2016, p. 9-10

Para a consecução deste trabalho de pesquisa, considerou-se as orientações constantes dos documentos norteadores do processo de construção do PDI, elaborados pela Comissão de Planejamento da FORPLAD (1995), pelo SESu/MEC (2004) e pela Comissão de Planejamento do ForPDI (2018), como os mais relevantes e, portanto, objeto de uma discussão mais detalhada no próximo item.

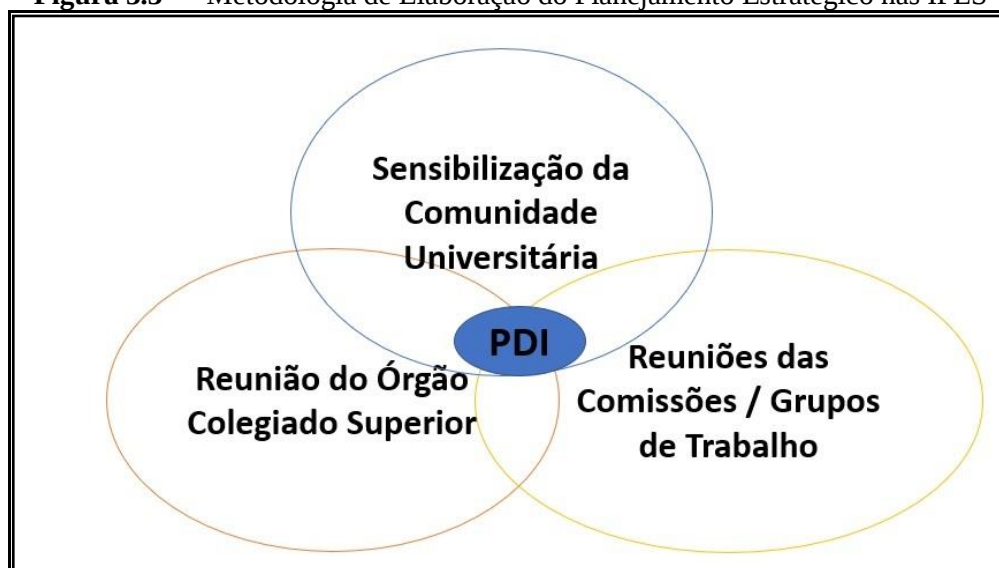
3.2.2 Orientações para o Processo de Elaboração do PDI

Comissão de Planejamento da FORPLAD, dezembro de 1995

Em novembro de 1994, foi criada a Comissão de Planejamento do FORPLAD, com a finalidade de organizar e acompanhar o planejamento dos encontros do FORPLAD e propor um processo de planejamento estratégico baseado nas experiências das IFES (FORPLAD, 1995). A essa Comissão caberia também, avaliar e emitir parecer sobre a relação entre as atividades de planejamento, avaliação e qualidade nas IFES.

Em dezembro de 1995, a Comissão publicou documento apresentando uma proposta de processo de elaboração e construção do Plano Estratégico (ainda não se denominava Plano de Desenvolvimento Institucional), objetivando uma padronização de conceitos. Logo, esse documento não continha modelo, estrutura ou um modelo de referência, apenas uma sugestão de como efetuar o processo, embasado no processo elaborado em organizações empresariais e em algumas experiências das IFES (Proposta de Processo Participativo, FORPLAD, dezembro, 1995).

Um ponto de destaque no documento foi a proposição de um processo participativo como alternativa de evitar a descontinuidade administrativa pela adoção do processo embasado na consulta universitária para a construção de um plano que contemple as possibilidades, interesses e potencialidades da Instituição, independentemente do grupo que está à frente da gestão (FIGURA 3.3).

Figura 3.3 — Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico nas IFES

Fonte: elaborado com base no documento FORPLAD, 1995

A diferença mais significativa entre o processo de elaboração de um planejamento estratégico na área empresarial do processo proposto para IFES é a participação da comunidade, destacada pelo ponto inicial do processo — a sensibilização da comunidade. Essa participação possibilita o estabelecimento de um plano que atenda aos anseios da comunidade universitária e que as propostas passem a constituir a base do plano da Instituição, aumentando as condições para a continuidade administrativa.

Outra vantagem na elaboração de um planejamento participativo é que o mesmo não se constitui em amarras para a gestão e sim, um instrumento útil à mesma, com possibilidade de revisão anual e de adequação da Instituição quando houver alteração de cenários. A elaboração do planejamento participativo é como um direcionamento de esforços para pontos comuns e a consolidação do entendimento, por toda a comunidade universitária dos objetivos institucionais, das diretrizes estratégicas, das políticas, dos desafios e das metas.

O documento orienta a utilização dos seguintes documentos, na elaboração do planejamento:

1. Planos de campanha para eleição da administração;
2. Relatórios da Instituição;
3. Informações colhidas externamente à Instituição;
4. Informações colhidas na Comunidade universitária e;
5. Avaliação Institucional.

Outro ponto interessante é a forma como foi proposto a construção do planejamento estratégico nas IFES, após a sensibilização da Instituição, vem a etapa de construção do Plano Estratégico das Unidades, a elaboração do Plano de Gestão Institucional e, por fim, o Plano de Desenvolvimento Institucional (FIGURA 3.4).

Figura 3.4 — Visão Processual do Planejamento Estratégico nas IFES



Fonte: elaborado com base no documento FORPLAD, 1995.

Assim, para a elaboração do PDI, parte-se dos Planos/Projetos de Trabalho (Planejamento Operacional — decisões operacionais), de cada Unidade de Ensino, embasado nestes documentos, elaboram-se o Plano de Gestão Institucional (Planejamento Tático — decisões táticas) e, por fim, o PDI (Planejamento Estratégico — decisões estratégicas). Todos estes documentos necessitam de identificação das variáveis ambientais e definição dos objetivos, finalidades, metas, estratégias e ações (FIGURA 3.5).

Figura 3.5 — Proposta de Elaboração do Planejamento Estratégico nas IFES

Planejamento Estratégico		Planejamento Tático		Planejamento Operacional
Quem ? Reitoria Pró-Reitorias		Quem ? PROPLAN		Quem ? Órgãos da Administração Central Unidades universitárias
Conteúdo: Missão Visão Foco de Atuação Desafios Estratégicos Valores Objetivos Estratégicos Áreas Estratégicas Projeto Pedagógico Institucional Macropolíticas Institucionais	→	Conteúdo: Metas Indicadores Metodologia Responsabilidades	→	Conteúdo: Objetivos Missão, Visão e Valores Metas e Estratégias Ações e Planos de Trabalho Detalhamento do Orçamento Acompanhamento Atualização Avaliação
Produto Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI		Produto Plano Estratégico de Gestão Institucional		Produto Plano Operacional de Gestão

Fonte: elaborado com base no documento FORPLAD, 1995.

A proposta elaborada pela Comissão de Planejamento do FORPLAD foi bastante inovadora e coerente com a finalidade das IFES por partir da Sensibilização e se embasar nos três níveis hierárquicos (tipos de planejamento), atendendo aos objetivos de longo, médio e curto prazo. (FIGURA 3.5).

No documento proposto pela Comissão de Planejamento da FORPLAD, em 1995, a elaboração do Planejamento no nível operacional (Planos Estratégico de Uma Unidade), é composto do seguinte processo (FIGURA 3.6).

Figura 3.6 — Visão Processual da Elaboração dos Planos Operacionais nas IFES

Fonte: elaborado com base no documento FORPLAD, 1995.

Documentos resultantes do Planejamento Estratégico nas IFES:

- a) Plano Estratégico — diretrizes macro da Unidade a partir da finalidade, da análise das variáveis ambientais e dos temas estratégicos definidos para um universo temporal longo;
- b) Plano Tático — contendo os temas estratégicos e as ações a serem empreendidas pela Unidade, considerando um universo temporal de médio prazo;
- c) Plano Operacional — os termos de referências das Unidades (descrição sucinta das ações), definidos pelo universo temporal de curto prazo/
- d) Quadro Sintético das Ações Viáveis — contendo as informações básicas sobre os objetivos, duração, recursos disponíveis e responsáveis.

Diretrizes para Elaboração do PDI- SESu/MEC, 2004

Este documento apresentou um roteiro de apoio às Instituições, com o propósito de subsidiar a construção do PDI, tendo em vista as exigências nos art. 15 e art. 16 da Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O documento possui três itens: Introdução, Pressupostos Básicos, Orientações Gerais. A Introdução estabelece que o PDI deve ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema SAPIEnS¹⁴, nos processos de credenciamento, credenciamento periódico, autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, sequenciais, ou credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância, ou autorização de cursos fora de sede para as universidades, além da obrigatoriedade de apresentação do PDIs a cada 5 (cinco) anos, tendo em vista o período de vigência do documento.

Os Pressupostos Básicos foram elaborados para melhor compreensão da proposta e discorrem sobre os documentos que devem integrar os anexos do PDI (regimento, estatuto, dentre outros que se façam necessários); a possibilidade de uma construção livre mas que respeite os eixos temáticos constante nas Instruções e; a recomendação de um texto claro, conciso que contenha dados e informações relevantes para análise e permita também a identificação e monitoramento do cumprimento das metas institucionais estabelecidas.

Nas Orientações Gerais se estabelece a definição do PDI, como o documento que identifica a IES em relação “a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes

¹⁴ O Sistema AGU de Inteligência Jurídica –SAPIENS é um Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED) que possui avançados recursos de apoio à produção de conteúdo jurídico e de controle de fluxos administrativos, focado na integração com os sistemas informatizados do Poder Judiciário e do Poder Executivo (<https://www.gov.br/agu/pt-br/sapiens-1>).

pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver” (SESU/MEC/2004).

Destaca o prazo de vigência (cinco anos) e a recomendação que o documento evidencie o modo como foi construído e o impacto sobre a dinâmica da Instituição. Recomenda ainda a consideração os princípios de clareza, objetividade e coerência do texto (de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos), e a factibilidade (de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral).

Por fim, o documento apresenta sete eixos temáticos que são essenciais à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (QUADRO 3.6).

Quadro 3.6 — Eixos Temáticos Essenciais ao PDI

1.	PERFIL INSTITUCIONAL
1.1	Perfil Institucional — Histórico, Inserção regional, Missão, Finalidades. Objetivos e Metas, Área de Atuação acadêmica, Responsabilidade Social da IES, políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão.
2.	GESTÃO INSTITUCIONAL
2.1	Organização Administrativa — Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão, Organograma Institucional e Acadêmico, órgãos Colegiados, órgãos de Apoio, autonomia em relação à Mantenedora, Relações e Parcerias.
2.2	Organização e Gestão de Pessoal — Corpo Docente, Cronograma de Trabalho e Plano de Expansão do Corpo Docente, Corpo Técnico/Administrativo
2.3	Políticas de Atendimento aos Discentes — Formas de Acesso, Programas de Apoio pedagógico e Financeiro, Estímulos à Permanência, Organização Estudantil, Acompanhamento dos Egressos.
3.	ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA
3.1	Organização Didático-Pedagógica — plano para atendimento às diretrizes pedagógicas;
3.2	Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância — dados relativos a número de vagas, dimensões de turmas, turno de funcionamento, regime de matrícula, dentre outras informações.
4.	INFRAESTRUTURA
	Infraestrutura física, acadêmica, adequação da infraestrutura para o atendimento de portadores de necessidades especiais, estratégias e meios para comunicação interna e externa, cronograma de expansão da infraestrutura
5.	ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS
	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI — estratégias de gestão econômico-financeira; planos de investimentos; previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).
6.	AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
	Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão — metodologia, dimensão, instrumentos); formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo na atuação na Comissão Própria de Avaliação — CPA; Formas de utilização dos resultados das avaliações.
7.	ANEXOS
	Projeto Pedagógico do(s) Curso(s), solicitado para o primeiro ano de vigência do PDI.

Fonte: elaborado com base nas Diretrizes SESu/MEC/2004.

Essas foram as Dimensões propostas nas Diretrizes para Elaboração do PDI e que eram analisadas pelo SESu/MEC e SETEC/MEC. Atualmente, a Nota Técnica Nº 14/2014 CGACGIES/DAES/INEP/MEC, especifica dez dimensões para o SINAES, classificadas em cinco Eixos Estratégicos (FIGURA 3.7)

Figura 3.7 — Eixos Estratégicos abrangendo as Dimensões do SINAES

Eixos abrangendo as 10 dimensões do SINAES*				
EIXO 1: Planejamento e Avaliação Institucional	EIXO 2: Desenvolvimento Institucional	EIXO 3: Políticas Acadêmicas	EIXO 4: Políticas de Gestão	EIXO 5: Infraestrutura Física
Dimensões				
(8) Planejamento e Avaliação; Relato Institucional descrevendo os principais elementos do processo interno e externo de avaliação em relação ao PDI; Inclui os Relatórios da CPA, do período que constitui o objeto da avaliação.	(1) Missão e PDI (3) Responsabilidade Social	(2) Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão (4) Comunicação com a sociedade; (9) Políticas de Atendimento aos Discentes)	(5) Políticas de Pessoal; (6) Organização e Gestão da Instituição; (10) Sustentabilidade Financeira	(7) Infraestrutura Física

Fonte: extraído da Nota Técnica Nº 14/2014 — CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

Segundo a Nota Técnica Nº 14/2004, o Eixo 1 (Planejamento e Avaliação Institucional) é composto pela Dimensão 8 (Planejamento e Avaliação); o Eixo 2 (Desenvolvimento Institucional) é composto pela Dimensão 1 (Missão e PDI) e pela Dimensão 3 (Responsabilidade Social); O Eixo 3 (Políticas Acadêmicas) é composto pela Dimensão 2 (Políticas para Ensino, Pesquisa e Extensão), Dimensão 4 (Comunicação com a Sociedade) e pela Dimensão 9 (Políticas de Atendimento aos Discentes); o Eixo 4 (Políticas de Gestão) é composto pela Dimensão 5 (Políticas de Pessoal), Dimensão 6 (Organização e Gestão da Instituição) e Dimensão 10 (Sustentabilidade Financeira e, por fim, o Eixo 5 (Infraestrutura Física), composto pela Dimensão 7 (Infraestrutura).

Comissão de Planejamento da FORPLAD, dezembro de 2017

Em 2016, o grupo de Trabalho do ForPDI publicou a primeira versão do documento de referência para elaboração do PDI. Em 2017, esse documento foi publicado como *e-book*, com o Título “Plano de Desenvolvimento Institucional PDI: um Guia de Conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino (disponível no site www.forpdi.org). Não houve alterações significativas entre a primeira e a última versão, por este motivo, apresenta-se aqui, apenas a última versão.

No Livro, o grupo de Trabalho, embasado em pesquisas prática e em fundamentação teórica sobre estratégia no setor público e planejamento nas IFEs, apresenta uma metodologia construída especificamente para essas instituições. Essa metodologia apresenta um passo a passo para viabilizar o planejamento e a gestão do plano estratégico nas IFEs

Ainda, como resultado do trabalho da Comissão de Planejamento do FORPLAD, foi criado em 2018, o ForPDI, uma ferramenta de gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Universidades Federais e de outras Instituições Públicas, que objetiva transparência e facilitar o acompanhamento do planejamento da Coordenação Nacional, das Coordenações Regionais e das Comissões de Administração, Modelos e Planejamento (ForPDI.org), que hoje é utilizada por mais de 110 (cento dez) Instituições Federais de Educação Superior como apoio na elaboração do PDI.

Em agosto de 2021, o Governo Federal, por meio do Ministério da Educação (MEC), em parceria com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), lançou, a Plataforma ForPDI: uma ferramenta aberta para gestão e acompanhamento em tempo real do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das instituições da Rede Federal de educação (MEC — www.mec.gov.br/noticias, 30/08/2021).

Esta Plataforma permitiu a criação de planos estratégicos, indicadores e metas, informações orçamentárias, geração automática de metas, além de possuir um painel de bordo que possibilita acompanhar os resultados do PDI e analisar os dados em tempo real utilizando gráficos e tabelas (MEC — www.mec.gov.br/noticias, 30/08/2021).

No texto, as orientações são divididas em sete tópicos: Motivação para Elaboração do PDI; Principais Ferramentas Estratégicas que podem ser utilizadas para a elaboração do PDI (Matriz SWOT, Construção de cenários, *Balanced Scorecard* — BSC, Planejamento Estratégico Situacional e; Canvas); Processo de Elaboração. Execução e Gestão do PDI, Proposta de Estrutura para a documentação do PDI, Modelo de Referência do PDI para as Instituições Federais de Ensino.

Para fins desta pesquisa, iremos discutir os itens que propõem as Ferramentas Estratégicas de auxílio à elaboração do PDI, o Processo de Elaboração, as recomendações para Gestão e Execução do PDI e a Estrutura sugerida para a documentação do PDI.

Principais Ferramentas Estratégicas recomendadas

O texto apresenta cinco ferramentas que são as mais utilizadas, segundo pesquisa com 63 (sessenta e três) Instituições Federais de Ensino Superior pela Comissão de

Planejamento do FORPLAD, para a elaboração do planejamento das Instituições (QUADRO 3.7).

Quadro 3.7 — Ferramentas de Gestão e Características Principais

FERRAMENTA	PRINCIPAL OBJETIVO
Análise SWOT¹⁵	Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças)
Construção de Cenários	Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas rápidas
BSC¹⁶	Gestão do Desempenho organizacional baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
PES¹⁷	Elaboração do Planejamento estratégico baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional
Canvas¹⁸	Evidenciar como a empresa gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Fonte: extraído de Sant'Ana *et al*, 2017, p. 27.

As orientações afirmam que existe a possibilidade de adoção de mais de uma ferramenta ao mesmo tempo, pois cada uma dessas ferramentas contribuem de forma diferente e complementar no processo de elaboração do planejamento.

Processo de Elaboração

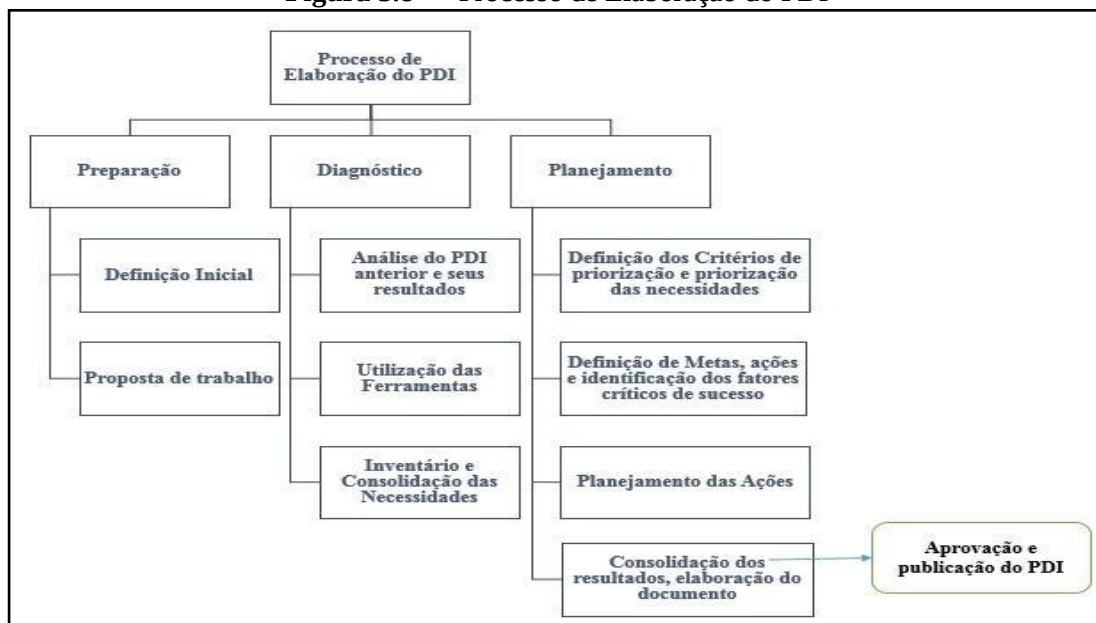
O Guia desenvolvido pela Comissão do ForPDI está embasado em um levantamento de diferentes PDI disponibilizados pelos Institutos e Universidades Federais nos sites oficiais destas Instituições. A partir do levantamento das principais ferramentas recomendadas foi proposto um processo de elaboração do PDI envolvendo as seguintes etapas: Preparação, Diagnóstico e Planejamento (FIGURA 3.8)

¹⁵ SWOT — é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças);

¹⁶ BSC — *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para o cumprimento das ações definidas no planejamento estratégico.

¹⁷ PES — Planejamento Estratégico Situacional ferramenta que aumenta a capacidade de governar

¹⁸ CANVAS — *Business Model Canvas*, ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio

Figura 3.8 — Processo de Elaboração do PDI

Fonte: Elaborado com base em Sant'Ana *et al*, 2017 p. 58-63.

Na Preparação — Definições Iniciais: elenca-se as atividades e recursos necessários para elaboração do PDI: abrangência, período de vigência, estruturação das equipes de execução e apoio, engajamento das equipes e da comunidade, reforço na comunicação e nos canais de comunicação, divulgação do processo de criação do PDI;

Proposta de Trabalho Inicial da Equipe, onde se descreve a metodologia de elaboração do PDI — consolidação dos documentos de referências, identificação de missão, visão e valores da IES, estruturação de documentos para registro de todas as informações e documentos de cada etapa para compor um documento contendo as lições aprendidas e pontos de aprimoramento no processo de desenvolvimento do PDI.

Na etapa do Diagnóstico, busca-se compreender a situação atual da IES, por meio da identificação das variáveis ambientais visando a estruturação das ações futuras. Inicia-se com a análise do PDI anterior e seus resultados, aplicam-se as ferramentas recomendadas para inventário e consolidação das necessidades e pontos de melhorias dos diferentes eixos temáticos.

A etapa de Planejamento se inicia com a definição dos critérios de priorização e a priorização das necessidades consolidadas na etapa anterior. Em seguida, são traçadas as metas e ações (descritas e quantificadas, com determinação de indicadores, prazos de implementação e responsabilidades) e identificam-se os fatores críticos de sucesso e se estabelece um planejamento das ações de recursos humanos, dos aspectos orçamentários, de infraestrutura física e do processo de controle do PDI.

O processo de controle (avaliação do desempenho e levantamento dos resultados obtidos e as ações de correção) é uma etapa fundamental por possibilitar a comparação entre o esperado e o realizado, culminando com a consolidação dos resultados e a elaboração do documento. Após o planejamento, que é o próprio PDI, chega-se à etapa de Aprovação e Publicação do documento.

Execução e Gestão do PDI

Após o projeto pronto é necessária a definição de um planejamento para a implementação e gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional. A execução são os processos para executar o trabalho definido e o monitoramento e controle, são as atividades necessárias para assegurar que os objetivos foram alcançados, inclusive com as ações corretivas (SANT'ANA *et al*, 2017 p. 66).

Sant'Ana (2017 p. 66-70), indicou as seguintes fases para o processo de Execução e Gestão (FIGURA 3.9)

Figura 3.9 — Processo de Execução e Gestão do PDI



Fonte: elaborado com base em Sant'Ana, *et al* 2017, p. 65-70.

Assim, a etapa de Execução e Gestão é dividida em três fases: o Planejamento, a Execução e o Monitoramento e Controle. Na fase do Planejamento parte-se do Plano de Gerenciamento do Projeto que dispõe sobre as ações necessárias para que o projeto seja executado, monitorado, controlado e encerrado. A atividade seguinte é a Elaboração da

Estrutura Analítica do Projeto que é a elaboração de um documento com as ações dos planos auxiliares, facilitando o gerenciamento, que possibilita a partir das metas e objetivos traçados para os eixos estratégicos assim como os recursos disponíveis para cada um, a consecução das atividades seguintes: Definição e Sequências das Atividades e o tempo necessário para realização dessas atividades (Cronograma). Ainda nessa etapa, a definição dos canais de comunicação entre as equipes envolvidas no processo (Política de Comunicação) é relevante para a atualização das informações e dos estágios de desenvolvimento do projeto (SANT'ANA *et al*, 2017, p; 65-67).

A fase de Execução do Projeto envolve a coordenação de pessoas, de recursos, integração e execução das atividades do projeto, conforme o que foi estabelecido no planejamento. É nessa fase que poderá ocorrer modificações e alterações no projeto oriundas de mudança de cenários. A transparência das atividades, bem como o registro de todas as ocorrências para posterior análise (atividades da política de comunicação) é uma ação importante para a consecução e o sucesso dessa fase (SANT'ANA *et al*, 2017, p. 68).

Na fase de Monitoramento e Controle os processos necessários para acompanhamento, revisão e regulação do progresso e do desempenho do projeto, detectando as áreas em que mudanças e alterações serão necessárias. A comunicação e aprovação pelas instâncias competentes das modificações e alterações devem ser obtidas antes da execução destas alterações possibilitando que o projeto se mantenha em conformidade com o Plano de Gerenciamento.

Nessa fase elaboram-se relatórios com informações do desempenho do projeto (Monitoramento e Controle do Trabalho do Projeto), em relação a escopo, cronograma. Custo, recursos, qualidade e riscos. Observando-se necessidade de Alterações, realiza-se o Controle Integrado de Mudanças, que avalia, aprova e gerencia as alterações solicitadas, documentando essas ações, monitorando as entregas (resultados esperados) e os prazos (Controle do Cronograma) e o Controle dos Custos, por meio da atualização do orçamento e gerenciamento das mudanças efetuadas (SANT'ANA, *et al*, 2017, p; 69-70).

Proposta de Estruturação para a Documentação do PDI

A Comissão de Planejamento do FORPLAD, mais especificamente o ForPDI, embasado nos estudos e pesquisas e nas etapas anteriormente descritas, sugere uma proposta de estrutura para a documentação do PDI (SANT'ANA, *et al*, 2017, p; 71-93) e um Modelo de Referência do PDI para as Instituições Federais de Educação (SANT'ANA, *et al*, 2017, p; 91-121), apresentando os elementos mínimos que devem compor este documento, de forma a

atender os requisitos legais e os objetivos e finalidades do planejamento para as IFES (QUADRO 3.8).

Quadro 3.8 — Elementos Mínimos que devem constar no PDI

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO / BASE LEGAL
Capa	Logotipo, nome da IES, Título do documento, período de vigência, cidade/estado
Folha de Rosto — anverso	Nome da instituição, título do documento, período de vigência, mês/ano, cidade/estado.
Histórico de alterações	Registro das alterações realizadas no documento
Lista de abreviaturas e siglas	Elencar todos os termos e abreviações utilizadas ao longo do documento
Sumário	Sumário contendo os títulos dos capítulos/ seções e as respectivas páginas.
Apresentação	Finalidade do documento, fatores motivadores da elaboração do PDI, alinhamento do PDI com as ações da IES, objetivos do PDI, breve descrição do conteúdo tratado, descrição da abrangência do trabalho e período de vigência.
Introdução	Considerações sobre a finalidade do PDI
Método	Documentos relevantes utilizados para a elaboração do PDI.
Resultados do PDI Anterior	Análise e descrição dos resultados alcançados durante o período de vigência do PDI anterior, identificação de lacunas e metas não cumpridas
Perfil Institucional	Histórico da IES, finalidade, missão, área de atuação acadêmica. Decreto nº 5.773/2006. Diretrizes para elaboração do PDI, SESu, 2004].
Projeto Pedagógico Institucional — PPI	Inserção regional, princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais, organização didático-pedagógica da instituição, políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão, responsabilidade social Decreto nº 5.773/2006
Cronograma de Implantação	Oferta de cursos Decreto nº 5.773/2006
Perfil do corpo docente	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão do corpo docente. Decreto nº 5.773/2006
Perfil do corpo técnico administrativo	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão. Decreto nº 5.773/2006
Organização administrativa da IES	Estrutura organizacional, instâncias de decisão, organograma institucional e acadêmico, órgãos colegiados, órgãos de apoio às atividades acadêmicas. Decreto nº 5.773/2006
Políticas de atendimento aos discentes	Programas de apoio pedagógico e financeiro, estímulos à permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos. Decreto nº 5.773/2006
Infraestrutura	Infraestrutura física, biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e audiovisuais, plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais, cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI. Decreto nº 5.773/2006

Continua

Continuação

Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Autoavaliação institucional Decreto nº 5.773/2006 Lei nº 10.861/2004
Aspectos financeiros e orçamentários	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI. Decreto nº 5.773/2006
Processo de monitoramento, controle e revisão do PDI	Planejamento das atividades de controle que ocorrerão durante a vigência do PDI.
Plano para gestão de riscos	Identificação dos riscos e proposição de possíveis caminhos alternativos
Conclusão	Explicitar a importância do PDI para o alcance dos objetivos da IES
Anexos	As IES que estão propondo novos cursos deverão inserir o projeto pedagógico do(s) curso(s) solicitado(s) para o primeiro ano de vigência do PDI. Decreto nº 5.773/2006
Apêndices	Textos ou documentos elaborados a fim de complementar a argumentação da IES, sem prejuízo de sua unidade nuclear

Fonte: adaptado de SANT'ANA, *et al*, 2017, p; 71-73.

Esta estrutura tem sido muito utilizada pelas IFES e pelas Estaduais. No texto, os autores descrevem minuciosamente cada elemento proposto (SANT'ANA, *et al*, 2017, p; 74-93), no entanto, para fins deste estudo, os elementos que são objetos de discussão são: Introdução e Método que demonstram como foi o processo de elaboração do PDI na IFES. Na Introdução, os autores recomendam que os gestores apresentem considerações sobre a finalidade do documento, descrevam os fatores motivacionais para a elaboração do PDI e o alinhamento entre o PDI e outros instrumentos de planejamento utilizados pela IES. No Método, os autores recomendam a descrição do método utilizado para elaboração do PDI e quais as ferramentas estratégicas foram utilizadas para subsidiar o desenvolvimento (SANT'ANA, *et al*, 2017, p; 75).

No próximo Capítulo, apresentam-se os argumentos que embasam a relação entre estratégia (planejamento estratégico), tipologia cultural (alinhamento cultural) e modelo de gestão para o alcance da efetividade na gestão das IFES, considerando como efetividade o alcance dos objetivos e metas institucionais estabelecidos no PDI, possibilidade advinda do engajamento da comunidade na elaboração do PDI (Planejamento participativo).

CAPÍTULO IV — GESTÃO, ESTRATÉGIA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM IES

Neste capítulo apresentam-se o processo de gestão nas IES da área pública, sua estrutura organizacional, conceitua-se e define-se mudança organizacional e descreve-se a aplicação da tipologia cultural de Quinn no processo de gestão.

O uso do termo “Gestão” e não “Administração” neste trabalho parte da premissa que Administrar “é o ato deliberado de condução ou coordenação do esforço humano coletivo de uma pessoa sobre a outras, visando um determinado fim que a primeira acredita ser bom para todos, porém não necessariamente os outros concordem” (BRANDÃO, 2001, p. 4), enquanto o termo gestão possui uma conotação ideológica, no que diz respeito às ideias democráticas e, diferentemente de administração, traz a ideia de coletividade e de uma coordenação representativa de objetivos comuns (BRANDÃO, 2018). Para Brandão (2018), o termo gestão, associado à ideia de democracia, potencializa a conotação de legitimidade da representatividade.

4.1 PROCESSO DE GESTÃO NAS IES PÚBLICAS

Processos de gestão são os procedimentos e atividades integradas que acontecem nas diversas áreas que compõem uma organização, objetivando os melhores resultados e a eficácia. As etapas do processo de gestão são: a) Planejamento estratégico e operacional; b) Execução; e c) Controle.

Para Peleias (2002), o planejamento é a etapa em que se identificam as oportunidades e as ameaças, os pontos fracos e fortes da organização. O planejamento operacional é definido como a etapa de identificação e de escolha de alternativas operacionais, e de seu detalhamento, que viabilizem as diretrizes estratégicas definidas no planejamento estratégico; a etapa da execução é aquela na qual as ações são implementadas, em busca do alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento operacional. Neste trabalho, essas etapas foram discutidas no Capítulo anterior (Capítulo III — Planejamento Estratégico e PDI).

Em relação às Instituições de Educação Superior da área pública, lócus desta pesquisa, o Art. 56 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei das Diretrizes Básicas da Educação), que estabelece as Diretrizes e bases da Educação, determina em seu Artigo 56:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Neste texto, a legislação é omissa em relação às Instituições de Educação Superior estaduais, para os quais este artigo é utilizado como parâmetro (não é obrigatório), cabendo ao Estado sua legislação. É essa omissão que permite a legalização do critério de indicação nas investiduras do gestor e faz do órgão colegiado, que tem função consultiva ou deliberativa, apenas um reforçador de decisões (arbitrárias ou incoerentes) do gestor.

A busca por uma gestão democrática, embasada nos princípios de transparência e legalidade, impessoalidade e moralidade, expressa um direito da sociedade em acompanhar e controlar a forma como são geridos e aplicados os recursos públicos, bem como os resultados alcançados. A gestão democrática, mesmo com as especificidades das Instituições de Educação Superior, em que a própria legislação admite a perspectiva de uma gestão diferenciada, inclusive legalmente, é um contraste com a gestão hierárquica que, sob a forma paternalista ou autoritária, tem sido hegemônica na condução da coisa pública.

Maestri e Souza (2019) afirmaram que o modelo gerencial nas Instituições de Educação está centrado nos anseios e demandas da sociedade e que, para a existência de uma gestão democrática, a conduta profissional e capacitação dos servidores públicos — eficiência e competitividade, colaboração e efetividade — são aspectos essenciais (MAESTRI; SOUZA, 2019).

IES públicas são complexas, e sua estrutura de decisão e de poder é fragmentada (Art. 56 da Lei n. 9.394/1996). Complexas porque sua missão envolve preservar, criar e disseminar conhecimento e pela dificuldade em administrar uma estrutura organizacional suficiente para cumprir essa missão. O gestor de uma IES da área pública, além de lidar com questões que dificultam suas atividades, precisa ser proativo frente às mudanças oriundas dos cenários políticos, sociais e econômicos e, ainda, com os conflitos originários da estrutura de poder.

Assim, os critérios de avaliação de desempenho, geralmente utilizados em organizações empresariais ou públicas para avaliar sua eficiência, eficácia e efetividade, não podem ser empregados em IES sem as necessárias adaptações — que levem em consideração as particularidades, logicidade e sistemas próprios das IES; por isso, as mudanças para uma gestão administrativa participativa necessitam de mudanças de padrões de comportamento das

peçoas que compõem essas instituições, com o objetivo de inserir novas práticas de gestão que possibilitem o alcance da missão, dos objetivos e metas institucionais de forma mais segura e assertiva (MAESTRI; SOUZA, 2019).

Uma gestão competente em IES necessita de estratégia e estrutura organizacional institucional apropriada. Maestri e Souza (2019) consideram que a gestão é vital nas IES por proporcionarem a captação e alocação dos recursos, motivação necessária para a qualificação do servidor docente e do servidor técnico, possibilitando as melhorias das atividades-fim e das atividades-meio das IES (FIGURA 4.1).

Figura 4.1 — Interações das Atividades no ambiente Interno das IES



Fonte: adaptada do Portal Institucional da UFC, 2021.

Considerando que as IES são um sistema semiaberto, elas influenciam e são influenciadas pelo ambiente externo (sociedade civil, governo, investidores, instituições de fomento e outras IES) e pelo ambiente interno (órgãos estruturantes, conselhos, comunidade acadêmica). As atividades-fim (que formam o tripé ensino, pesquisa e extensão) e as atividades-meio possuem uma estreita relação entre si.

São atividades-fim: o ensino (graduação e pós-graduação — *stricto e lato sensu*), a pesquisa (investigação científica no âmbito da graduação — iniciação científica e da pós-graduação) e a extensão (atividades realizadas pela IES para promover a cidadania e a interação da IES com a sociedade civil, geralmente são atividades artísticas, culturais, de saúde pública, de formação, capacitação e qualificação dos cidadãos e dos discentes).

As atividade-meio são necessárias para a realização das atividades-fim. São elas: a gestão administrativa e de pessoal; o planejamento estratégico institucional; a sustentabilidade

financeira; as políticas internas de ação afirmativa e permanência estudantil e a adequação da infraestrutura física (biblioteca, salas de aula, laboratórios, acessibilidade, entre outros).

Mastri e Souza (2019) afirmaram que o comprometimento, envolvimento e o desempenho dos papéis estabelecidos para cada um dos Gestores e demais membros da Instituição é condição *sine qua non*¹⁹ para a eficiência, eficácia e efetividade da gestão. Assim, a estrutura organizacional é um aspecto fundamental da gestão universitária, por ser a base para a consecução dos objetivos da instituição e fator relevante para o planejamento da gestão.

4.1.1 Estrutura Organizacional das IES

A estrutura organizacional não evidencia de forma realística sua complexidade, que ultrapassa a própria estrutura e envolve os recursos humanos, físicos e materiais, além das normas e dos padrões de comportamento que, mesmo não sendo previstos na legislação (Art. 56 da Lei n. 9.934 de 20 de dezembro de 1996), são importantes para os membros de uma IES por evidenciarem as práticas solidificadas na instituição.

A compreensão desta complexidade e dos critérios de estruturação determinados pelas IES em busca de resultados satisfatórios — que lhes permitam a consecução da sua missão e dos seus objetivos — é fundamental para a gestão, muitas vezes prejudicada pela estrutura complexa, pela burocratização do sistema e pelo conjunto de normas e regras que devem ser obedecidos, daí a necessidade de uma estrutura que atenda às demandas e às exigências, facilite o processo decisório e as ações estratégicas que auxiliem o alcance dos objetivos e metas institucionais.

4.1.1.1 Estrutura Organizacional das IES Federais

De acordo com o que preconiza o Art. 56 da Lei n. 9.394/96, os elementos que compõem a estrutura das Universidades e Institutos Federais de Educação são: a gestão democrática, os órgãos colegiados, os órgãos executivos, os órgãos administrativos e os órgãos suplementares.

Estrutura do Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia da Bahia — IFBA

¹⁹ *Sine qua non*, utilizada aqui no sentido de “indispensável” ou “essencial”.

A administração do IFBA, conforme o Estatuto e o Regimento Geral, é feita por seus Órgãos Colegiados, pela Reitoria e pela Direção Geral dos campi/campus, apoiados em uma estrutura organizacional que define a integração, a articulação e a cooperação dos diversos órgãos situados em cada nível. O IFBA possui a seguinte estrutura de Governança (PDI IFBA, 2020-2024):

Órgãos Colegiados

1. Conselho Superior;
2. Colégio de Dirigentes;
3. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
4. Comitê de Tecnologia da Informação;
5. Comitê de Governança e Integridade.

Órgãos Executivos e de Assessoramento da Administração Superior:

I Reitoria

1. Gabinete da Reitoria;
2. Procuradoria Federal;
3. Auditoria Interna;
4. Comissão de Ética.

Órgãos de Assessoramento:

1. Comissão Permanente de Pessoal Docente;
2. Ouvidorias;
3. Correição;
4. Assessoria de Relações Internacionais.

Pró-reitorias:

1. Pró-reitoria de Ensino;
2. Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional;
3. Pró-reitoria de Extensão;
4. Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação;
5. Pró-reitoria de Administração.

Diretorias Sistêmicas:

1. Diretoria de Gestão de Pessoas;
2. Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação;
3. Diretoria da gestão de Comunicação Institucional.

II CAMPI

1. Campus Barreiras;
2. Campus Brumado;
3. Campus Camaçari;
4. Campus Euclides da Cunha;
5. Campus Eunápolis;
6. Campus Feira de Santana;
7. Campus Ilhéus;
8. Campus Irecê;
9. Campus Jacobina;
10. Campus Jequié;
11. Campus Juazeiro;
12. Campus Lauro de Freitas;
13. Campus Paulo Afonso;
14. Campus Porto Seguro;
15. Campus Salvador;
16. Campus Santo Amaro;
17. Campus Santo Antônio de Jesus;
18. Campus Seabra;
19. Campus Simões Filho;
20. Campus Ubaitaba;

21. Campus Valença;
22. Campus Vitória da Conquista;
23. Polo de Inovação Salvador

Estrutura da Universidade Federal do Oeste da Bahia — UFOB

A UFOB é uma universidade nova e sua estrutura organizacional está sendo analisada para que as propostas do Estatuto, aprovado em janeiro de 2019 pelo MEC, sejam implementadas. A UFOB optou pela unificação dos Conselhos Superiores (Conselho Superior e CONEPE), operando com Câmaras Assessoras Permanentes e Comissões. As Câmaras são: a) Câmara de Ensino, Assuntos Estudantis e Ações Afirmativas; b) Câmara de Pesquisa, Extensão e Comunicação e Culturas; c) Câmara de Gestão Administrativa e Governança e d) Câmara de Normas e Recursos. Atualmente, a UFOB possui a seguinte estrutura de Governança (PDI UFOB 2019-2023):

Órgãos Colegiados

1. Conselho Universitário;
2. Conselho de Curadores;
3. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Órgãos Executivos e de Assessoramento da Administração Superior:

I Reitoria

1. Vice-Reitoria;
2. Procuradoria Federal;
3. Assessoria de Políticas Nacionais e Internacionais;
4. Assessoria de Comunicação;
5. Secretaria Executiva;
6. Ouvidoria.

Pró-reitorias:

1. Pró-reitoria de Graduação e Ações Afirmativas;
2. Pró-reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação;
3. Pró-reitoria de Extensão e Cultura;
4. Pró-reitoria de Administração e Infraestrutura;
5. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional;
6. Pró-reitoria de Tecnologia da Informação e Comunicação;
7. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

Outros Órgãos:

1. Superintendência da Universidade;
2. Superintendência de Meio Ambiente;
3. Biblioteca;
4. Gestão de Laboratórios;
5. Arquitetura e Urbanismo.

II UNIDADES ACADÊMICAS

1. Campus Edgard Santos;
 - a. Centro das Ciências Biológicas e da Saúde;
 - b. Centro das Ciências Exatas e das Tecnologias;
 - c. Centro das Humanidades.
2. Campus de Barra;
 - a. Centro Multidisciplinar de Barra;
3. Campus Bom Jesus da Lapa;
 - a. Centro Multidisciplinar de Bom Jesus da Lapa;
4. Campus Luís Eduardo Magalhães;

- a. Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães;
- 5. Campus Santa Maria da Vitória;
- a. Centro Multidisciplinar de Santa Maria da Vitória.

4.1.1.2 Estrutura Organizacional das IES Estaduais

A estrutura organizacional da Universidade do Estado da Bahia — UNEB é caracterizada pela organização em setores e órgãos e é similar à estrutura das Instituições Federais. A UNEB possui a seguinte estrutura de governança:

Órgãos Colegiados

- 1. Conselho Universitário;
- 2. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- 3. Conselho de Administração.

Órgãos Executivos e de Assessoramento da Administração Superior:

I Reitoria

- 1. Gabinete da Reitoria;
 - 2. Assessoria do Reitor;
 - 3. Vice-Reitoria;
 - 4. Assessoria da Vice-Reitoria;
 - 5. Procuradoria Jurídica.
- Assessorias Especiais:
- 1. Assessoria de Comunicação;
 - 2. Assessoria Especial de Cultura e Artes;
 - 3. Ouvidoria.
- Pró-Reitorias:
- 1. Pró-reitoria de Ensino de Graduação;
 - 2. Pró-reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação;
 - 3. Pró-reitoria de Extensão;
 - 4. Pró-reitoria de Ações Afirmativas;
 - 5. Pró-reitoria de Assistência Estudantil;
 - 6. Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;
 - 7. Pró-reitoria de Administração;
 - 8. Pró-reitoria de Planejamento;
 - 9. Pró-reitoria de Infraestrutura;
 - 10. Unidade de Desenvolvimento Organizacional;
 - 11. Unidade Acadêmica de Educação a Distância.
- Secretarias Especiais:
- 1. Secretaria de Avaliação Institucional;
 - 2. Secretaria de Relações Internacionais;
 - 3. Secretaria de Articulação interinstitucional;
 - 4. Secretaria de Licitações, Contratos e Convênios;
 - 5. Secretaria de contabilidade e Finanças;
 - 6. Sistema de Bibliotecas;
 - 7. Editora Universitária da UNEB;
 - 8. Centro de Processo Seletivo.

II CAMPI

- I.** Campus Salvador:
 - 1. Departamento de Educação;
 - 2. Departamento de Ciências da Vida;
 - 3. Departamento de Ciências Exatas e da Terra;
 - 4. Departamento de Ciências Humanas.
- II.** Campus Alagoinhas:

1. Departamento de Educação;
 2. Departamento de Ciências Exatas e da Terra.
 - III.** Campus Juazeiro:
 1. Departamento de Tecnologias e Ciências Sociais;
 2. Departamento de Ciências Humanas.
 - IV.** Campus Jacobina:
 1. Departamento de Ciências Humanas.
 - V.** Campus Santo Antônio de Jesus:
 1. Departamento de Ciências Humanas.
 - VI.** Campus Caetité:
 1. Departamento de Ciências Humanas.
 - VII.** Campus Senhor do Bonfim:
 1. Departamento de Educação.
 - VIII.** Campus Paulo Afonso:
 1. Departamento de Educação.
 - IX.** Campus Barreiras;
 1. Departamento de Ciências Humanas.
 - X.** Campus Teixeira de Freitas;
 1. Departamento de Educação.
 - XI.** Campus Serrinha;
 1. Departamento de Educação.
 - XII.** Campus Guanambi;
 1. Departamento de Educação.
 - XIII.** Campus Itaberaba;
 1. Departamento de Educação.
 - XIV.** Campus Conceição do Coité;
 1. Departamento de Educação.
 - XV.** Campus Valença;
 1. Departamento de Educação.
 - XVI.** Campus Irecê:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias.
 - XVII.** Campus Bom Jesus da Lapa:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias.
 - XVIII.** Campus Eunápolis:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias.
 - XIX.** Campus Camaçari:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias.
 - XX.** Campus Brumado:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias.
 - XXI.** Campus Ipiaú:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias.
 - XXII.** Campus Euclides da Cunha:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias.
 - XXIII.** Campus Seabra:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias.
 - XXIV.** Campus Xique-Xique:
 1. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias
- Campus Avançado de Canudos**

Concluindo, as estruturas organizacionais das instituições, lócus da pesquisa, são similares. Todas possuem como órgão máximo de deliberação o Conselho Universitário (CONSU, CONSUNI e/ou Conselho de Curadores). As três instituições são *multicampi*, o que aumenta a complexidade da gestão.

Fialho (2005) definiu universidade *multicampi* como um território pouco explorado, um modelo de universidade diferente, que se distingue da universidade pela gestão

multicampi, pela vivência no cotidiano da sua vida acadêmica e administrativa, pelas inter-relações com as demais universidades e com o governo, por sua estrutura organizacional descentralizada e sua dispersão físico-geográfica, características muito próprias desse tipo de instituição.

Para Fialho, a natureza dessas instituições não admite abordagens simplistas para a solução dos problemas de gestão, apoiadas nas perspectivas da administração científica ou da escola das relações humanas, que apenas enfocam uma parte da questão: ou responsabilizam as técnicas de gerência ou os recursos humanos (FIALHO, 2005, p. 62-63).

As relações do sujeito (com ele, com o outro, com o seu trabalho, com outros setores, com o ambiente, entre outras relações internas e externas à instituição), a comunicação, os sistemas, a informática, são questões determinantes para a gestão e para a realização da missão universitária. O reconhecimento da gestão *multicampi* é necessária quando se trata de dispor de condições capazes de, por exemplo, assegurar a permanência de profissionais em ambientes distantes dos grandes centros urbanos.

Considerando essas relações como uma das variáveis que impactam a cultura organizacional (assim como a comunicação) e, conseqüentemente influenciam a gestão, elaborou-se a proposta de incluir o mapeamento cultural, utilizando o instrumento OCAI²⁰, como ferramenta estratégica para mudança organizacional e elaboração do plano de desenvolvimento institucional, objetivando a efetividade da gestão.

4.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Silva e Zanelli (2004) afirmaram que mudar a cultura organizacional é um processo complexo e subestimado pelos gestores. “Quanto mais consistente for a cultura, mais difícil será sua mudança em direções opostas aos seus valores” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 439). Assim, para esses autores, a dificuldade em gerenciar ou alterar a cultura organizacional é baseada na difícil identificação da cultura organizacional, a ausência de experiência e conhecimento sobre compreensão e administração da cultura organizacional e a resistência dos membros a mudanças ou qualquer alteração daquilo que lhes é conhecido (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 439).

Silva e Zanelli (2004) descreveram a Administração Simbólica como uma perspectiva de gestão e mudança cultural. Nessa perspectiva, pessoas (líderes) em posições

²⁰ A opção pela aplicação do Modelo OCAI se deve à facilidade de aplicação, uma vez que o Instrumento brasileiro (o IBACO), é composto por 94 (noventa e quatro) e o OCAI, por apenas 24 (vinte e quatro) questões.

estratégicas de gestão manipulam (influenciam) valores culturais, normas organizacionais e elementos culturais (símbolos, histórias e cerimônias), visando acordos com novos comportamentos culturais desejados que auxiliem a mudança cultural e a visão de futuro dos dirigentes (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 439).

Silveira Jr. e Vivacqua (1996, p. 3) afirmaram que “a mudança organizacional, ao contrário de ser rotineira e previsível, é instável, acelerada e até certo ponto revolucionária”, por entenderem que toda mudança é um processo, com dois polos, que podem ocorrer em um ritmo mais lento (evolução) ou em um ritmo mais veloz (revolução).

A evolução insere-se em um contexto estrutural, é uma mudança que provoca alterações mais profundas e permanentes. A revolução insere-se em um contexto conjuntural, situações momentâneas, como crises, e nem sempre sua modificação é permanente. Em uma organização, a mudança é inerente pelos seus componentes e pela sua natureza. Definindo-se organização como partes inter-relacionadas de um conjunto em função de um único objetivo, entende-se que estes elementos (função, partes e objetivo) são comuns em qualquer organização, em quaisquer que sejam as áreas de atuação (SILVEIRA; VIVACQUA, 1996, p. 5).

Assim, as partes são as pessoas que interagem; tendo em vista o objetivo e as funções, são as relações que determinam o papel de cada parte. O objetivo, então, determina o padrão, a razão de ser de cada organização e é a força motivadora das mudanças em prol da sua realização. Uma alteração de objetivo altera a natureza da organização, mesmo que não ocorra alteração da forma física ou jurídica (SILVEIRA; VIVACQUA, 1996, p. 5). O que se buscou neste trabalho foi a evolução na gestão das IES e na forma de elaboração do planejamento de cada uma delas, por meio da adoção do mapeamento cultural como ferramenta estratégica no processo de elaboração do PDI.

Para Silveira e Vivacqua (1996), mudança é “uma sequência de eventos inter-relacionados por uma relação de causalidade ou finalidade” (SILVEIRA; VIVACQUA, 1996, p. 4). Uma mudança organizacional influencia o comportamento dos indivíduos e da organização em razão da dicotomia entre os objetivos (objetivos institucionais X objetivos individuais). Assim, o alinhamento desses objetivos, facilitado por uma tipologia cultural coerente com a finalidade e metas institucionais, reduz a resistência provocada por qualquer tipo de mudança, seja a mudança induzida, provocada por agentes externos, ou por mudança no objetivo ou na forma de alcançar este objetivo, ou a mudança natural, aquela em que a própria organização provoca as transformações em busca do objetivo (SILVEIRA; VIVACQUA, 1996, p. 7).

Toda mudança provoca resistência em razão da inércia da massa, física ou socialmente considerada, e as organizações são sistemas que tendem a ser fechados e que somente admitem a mudança do objetivo desde que não ocorra alteração das relações entre as partes. Para que a resistência seja quase zero, a intenção deve partir do agente. Para Silveira e Vivacqua (1996, p. 8), a mudança da forma como se alcança o objetivo pode ser conseguida com adestramento, porém, a mudança do objetivo implica, necessariamente, em mudança de espécie.

Neste trabalho, defende-se a mudança como um instrumento para alcance do objetivo. Considerando aqui, como objetivo das IES a efetividade nas atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e nas atividades meio (sustentabilidade, gestão, infraestrutura e política de permanência estudantil), logo, nessas organizações, a mudança implica em alteração da percepção por parte dos membros e deve ocorrer de dentro para fora. Silveira e Vivacqua (1996, p. 8) evidenciam três fatos que dão origem a essa resistência à mudança nas organizações sociais: a inércia, o medo e o interesse na manutenção do *status quo*.

Nas IES esses fatos são evidenciados pela inércia que os colaboradores apresentam em razão, principalmente, da estabilidade que servidores federais possuem e da situação política, econômica e social do país, que tem sido extremamente desmotivadora para servidores públicos, principalmente servidores da área da educação; o medo é um fato que tem ocorrido na conjuntura atual, não medo de ser exonerado, mas de ser “perseguido” por convicções políticas, religião, sexualidade, etnia, gênero, entre outras; e, por fim, a manutenção do *status quo*, do poder, por menor que seja.

Para os autores, “a mudança traz incertezas e afeta psicologicamente as pessoas, provocando medo e gerando resistência” (SILVEIRA; VIVACQUA, 1996, p. 9); geralmente, os papéis já estão definidos e as relações estabelecidas, logo, a proposta de mudanças que não evidenciem as vantagens e benefícios para as pessoas e para as organizações tendem a sofrer grande resistência e ter poucas chances de sucesso.

Partindo desse pressuposto, a aplicação do instrumento de identificação da Cultura Organizacional (OCAI) para mapear as tipologias culturais existentes e corrigir, se necessário, o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos institucionais pode reduzir a resistência às mudanças e promover melhoria no processo de gestão (elaboração do planejamento estratégico por meio do maior comprometimento e participação da comunidade).

4.3 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NAS IFES

Entre as políticas do Governo Federal para a educação universitária, o Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo (entre outros) de dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior, apresentou-se como uma das ações que consubstanciaram o Plano de Desenvolvimento da Educação — PDE.

O REUNI teve como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito; ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano, evidenciou-se a necessidade de modernização e reorganização física, acadêmica e administrativa das IFES.

O PDI contemplou esse novo momento, tanto em termos de consolidação das conquistas alcançadas, como de avanço no sentido de colocar as IFES em um patamar em que fosse possível contribuir efetivamente com o novo ciclo de desenvolvimento do país, ao prever a implantação de instrumentos de gestão que assegurem o cumprimento da missão, o alcance das diretrizes estratégicas previstas e a continuidade das instituições.

Atualmente as instituições, públicas ou privadas, necessitam de instrumentos que facilitem a consecução dos seus objetivos e das suas funções, principalmente em relação à estrutura, organização, administração, eficiência e qualidade das suas atividades e evidencie, de forma transparente, como os recursos advindos da sociedade são investidos.

As IFES reconhecem a necessidade de adaptar sua estrutura de forma a superar as pressões e desafios que se apresentam no cenário atual e futuro, suprir as demandas da sociedade e obter maior competitividade no ambiente em que atua. Entre as técnicas de gestão administrativa normalmente empregadas com sucesso pelas organizações empresariais destaca-se o Planejamento Estratégico, que consiste na determinação de metas qualitativas, quantitativas e integradas e no conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para o alcance dessas metas.

O Planejamento Estratégico é muito mais que simplesmente um planejamento centrado na interação entre a instituição e o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) e que define suas diretrizes estratégicas. O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de percepção ambiental, externa e interna, e de uma análise sistemática das oportunidades e ameaças do meio ambiente e forças e

fraquezas da organização, visando o estabelecimento de objetivos, estratégias e ações que aumentem sua eficiência e eficácia.

As IES públicas se diferenciam das demais por terem sua sobrevivência garantida pelo poder público e, por esse motivo, não se preocupam com as ameaças e oportunidades do ambiente externo; mas, ao mesmo tempo, têm dificuldades de operacionalização para a consecução dos seus objetivos pela ausência de habilidades gerenciais.

Apesar das diferenças entre as instituições privadas e as instituições públicas, as semelhanças resultantes das características essenciais de organização fazem com que os conceitos de planejamento estratégico possam ser aplicáveis a instituições de ensino superior, por se tratar de instituições com objetivos institucionais definidos no Estatuto. Não se pode pensar em futuro, seja de uma instituição pública ou de uma instituição privada, sem um planejamento. Dessa forma, a implementação do planejamento estratégico nas IES visa, principalmente, atender aos anseios da sociedade e da comunidade universitária em relação à necessidade de mudanças que tragam inovação, criatividade e tecnologia à gestão.

O projeto REUNI e as mudanças substanciais nos mecanismos de avaliação dos cursos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) tornou inadequada a estratégia de gestão em que a descentralização de recursos para as unidades universitárias — que era efetuada com base em uma fórmula, cujos principais componentes estavam relacionados às dimensões físicas das unidades, o que obrigou às IFES a adotarem outros instrumentos para esse cálculo, como por exemplo, os indicadores da Matriz de Alocação de Recursos. De forma que, independentemente da sua estrutura física, as unidades possam receber recursos condizentes com o seu desempenho acadêmico, contribuindo para aprimorar os mecanismos de Governança Institucional e efetuar mudanças estratégicas na gestão.

4.4 APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA CULTURA DE QUINN NO PROCESSO DE GESTÃO

Neste trabalho, o objetivo é a inclusão do mapeamento cultural como uma ferramenta estratégica no processo de elaboração do PDI, planejamento estratégico em IES, objetivando a melhoria da participação dos membros, auxiliar na implementação das ações, redução da resistência às mudanças organizacionais e facilitar o alcance dos objetivos e metas institucionais.

O Processo de Gestão Operacional faz parte do processo de gestão e é composto pelas seguintes etapas (MOSIMANN; FISCH, 1999):

1. Planejamento, execução e controle do PLANEJAMENTO;

2. Planejamento, execução e controle da EXECUÇÃO; e
3. Planejamento, execução e controle do CONTROLE.

Numa organização em que a cultura dominante seja a Cultura Grupal, a coordenação do planejamento será facilitada, uma vez que o trabalho de equipe e a participação de todos no processo decisório é um pressuposto básico desse tipo de cultura. Também na cultura inovativa não haverá dificuldades. No entanto, se a cultura dominante da instituição for a Cultura Hierárquica ou a Cultura Racional, cujos valores estão centrados no controle, e o planejamento tenha por objetivo a conquista de novos mercados, necessitando, portanto, de motivação, criatividade e flexibilidade para adaptar-se, haverá dificuldades para a efetivação desse planejamento devido às características dessas culturas.

Na etapa da Execução, fase na qual as medidas que foram planejadas são implementadas, cabe à gestão fornecer o apoio através de um sistema de informação eficaz, com valores reais²¹ e valores-padrão²². É nessa fase que a cultura dominante na organização tem um papel fundamental na eficácia organizacional.

Mosimann e Fisch (1999, p. 46) afirmaram que:

[...] os eventos ambientais são os acontecimentos que ocorrem no ambiente externo da empresa e os eventos operacionais ocorrem no ambiente interno, e são decorrentes das decisões dos gestores. Tanto os eventos ambientais quanto os eventos operacionais devem ser detectados pelo sistema de informações.

Oliveira (1991, p. 147 *apud* MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 46) entenderam que:

[...] a incerteza ambiental é uma constante na vida empresarial, seja o país desenvolvido, em desenvolvimento ou subdesenvolvido. Portanto, a análise e o acompanhamento do ambiente onde a empresa atua é condição essencial para a própria sobrevivência.

À gestão cabe administrar o sistema de informações de ordem econômico-financeira, que afetam os recursos da instituição. Para a eficácia dessa administração, não basta a identificação e a mensuração dos eventos, faz-se necessário que a missão, as crenças e os valores da organização estejam bem claros e internalizados para todos os membros da comunidade.

Um modelo eficaz de um sistema de informações deve ser aceito e nunca imposto. Numa organização em que a cultura dominante não esteja aliada às suas crenças, missão e

²¹ Valores reais correspondem aos volumes realizados e os recursos reais consumidos.

²² Valores padrão representam os volumes realizados, isto é, os valores padrão correntes e os recursos ajustados às condições operacionais vigentes.

valores, dificilmente se obterá um sistema de informações que gere confiança e possibilite o domínio dos eventos. Se a missão da instituição estiver voltada para o ambiente externo, a cultura ideal seria a cultura Inovativa ou a cultura Racional. Caso essa missão esteja voltada para o ambiente interno, a cultura Hierárquica e a cultura Grupal têm como dimensão comum o foco neste tipo de ambiente.

O Controle é a etapa do Processo de Gestão em que se verifica se os objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos no planejamento estão sendo obedecidos. O papel da gestão no controle é avaliar se cada área está atingindo suas metas dentro do que foi planejado, identificando os possíveis desvios e cobrando dos gestores as ações corretivas, de forma a conduzir todo o processo à eficácia empresarial.

Numa instituição cuja cultura dominante seja a cultura Racional ou a cultura Hierárquica, onde a ênfase é dada ao controle e à estabilidade, esta etapa do processo de gestão parece ser mais facilitada, no entanto, ressalte-se que, mesmo nesse tipo cultural pode haver conflitos de poder, gerando atritos que dificultem a identificação dos desvios e a implantação de ações corretivas. Numa instituição em que a cultura dominante seja a cultura Grupal ou a cultura Inovativa, o controle é efetuado por cada membro dessa instituição, pois, nessas culturas, a responsabilidade pela eficácia empresarial é de todos os membros da instituição.

O sentimento de família (cultura Grupal) e o estímulo (cultura Inovativa) aliam-se com a flexibilidade, que é um pressuposto comum a essas duas culturas, tornando mais efetivo o planejamento, a implantação e o acompanhamento da etapa de Controle.

Pode-se concluir, então, que o alcance das diretrizes, objetivos e metas estratégicas institucionais podem prescindir de mudanças culturais ou de adaptação à cultura já existente para que o apoio aos processos decisórios de planejamento e controle econômico-financeiro, a mensuração e avaliação do desempenho das instituições e de suas áreas de atividade sejam alcançados, o que dependerá da cultura organizacional dominante.

4.5 ESTRATÉGIA PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL USANDO O MODELO

OCAI

Discutir mudança organizacional tem como premissa as relações de poder nas organizações. Paz, Martins e Neiva (2004) afirmam que o poder é um componente da cultura organizacional, uma vez que os valores, ritos e mitos organizacionais (variáveis centrais da

cultura organizacional) são fortes instrumentos de poder (PAZ, MARTINS e NEIVA, 2004, p. 403).

[...] valores são os princípios orientadores da vida organizacional e guiam o comportamento dos membros; ritos são dramatizações dos valores e regras da organização e a incorporação dos mitos; e os mitos, normalmente retratados em forma de histórias, codificam e organizam percepções, sentimentos e ações nas organizações (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004, p. 403).

Essas variáveis controlam, orientam a dinâmica organizacional e influenciam os comportamentos e as estruturas de poder, compondo o “poder invisível” das organizações e revelando características da cultura organizacional ((PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004). Para os autores, a cultura organizacional pode ser mantida ou modificada pelos influenciadores (indivíduos ou grupos).

Neste trabalho, pressupõe-se que a cultura é parte intrínseca da organização; influencia e é influenciada pelos grupos e a questão relevante não é “liderança”, e sim “gestão”. Ou seja, não é uma questão de poder e sim de gerir o alinhamento dos interesses individuais e dos interesses institucionais. A força de uma cultura reside na homogeneidade, estabilidade e compartilhamento de experiências entre os membros da organização. Uma cultura forte reduz as diferenças culturais entre os grupos e os conflitos que podem ser gerados.

O OCAI é útil para diagnosticar e iniciar a mudança na cultura organizacional. Cada perfil cultural (tipologia cultural), reflete os atributos culturais de uma organização, incluindo estilo de gestão, planos estratégicos, clima organizacional, sistema de recompensa, meios de vinculação dos membros, liderança e valores básicos da organização (CAMERON; QUINN, p. 83-116).

O maior desafio em uma mudança cultural é a alteração desses atributos. A identificação de qual atributo necessita ser alterado para o atingimento dos novos objetivos e metas institucionais traçados permite o desenvolvimento de uma estratégia para iniciar a mudança nesses elementos-chave. Depende, principalmente, de um processo de diálogo entre os indivíduos da organização que são responsáveis pelo início e gerenciamento do processo de mudança, no início do processo, e de todos os membros da organização, em todos os níveis operacionais, durante o processo (CAMERON; QUINN, p. 83-116).

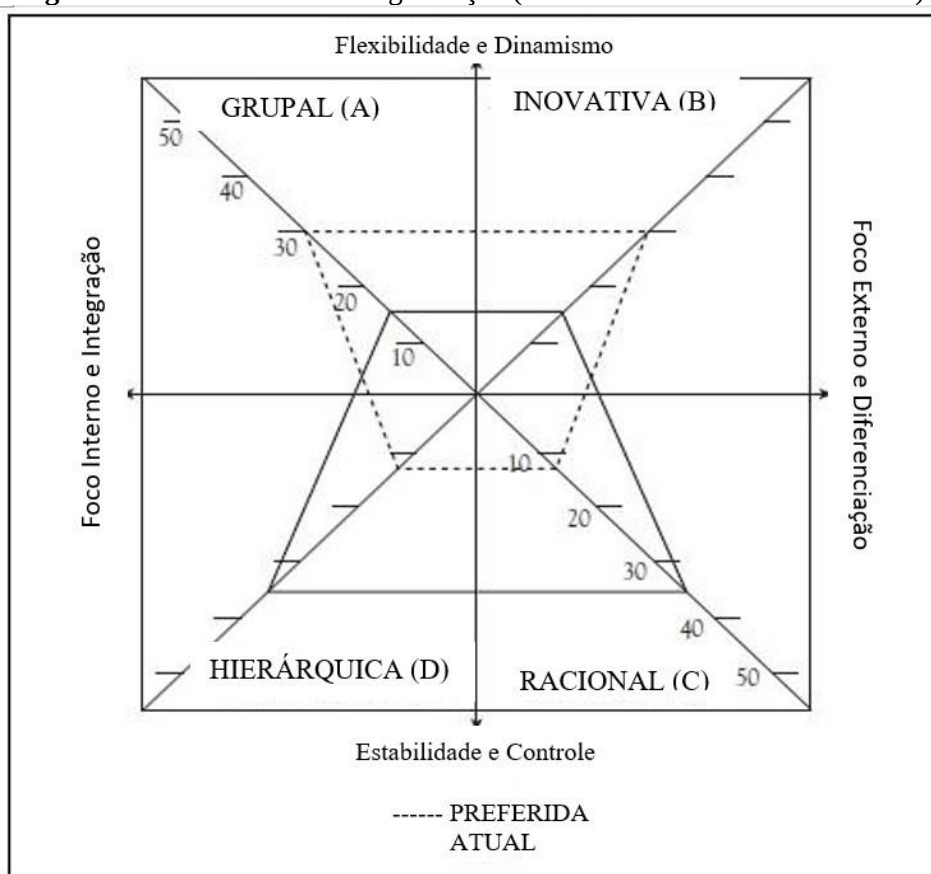
Como a cultura organizacional é invisível, isso aumenta a dificuldade em identificá-la, descrevê-la ou alterá-la de forma consciente, por isso, a utilização do OCAI como parte de um processo sistemático possibilita a evidenciação dos aspectos da cultura da organização, as

características-chave (as seis dimensões-chave da cultura organizacional) que refletem a identidade da organização e quais seus principais desafios, permitindo a elaboração de ações necessárias para o fortalecimento ou alteração para a tipologia cultural desejada (CAMERON; QUINN, p. 83-116).

Cameron e Quinn (2006) apresentaram uma metodologia de seis etapas para a utilização do OCAI como instrumento de mudança organizacional, que podem ser adaptadas para diversas organizações e parte da formação de uma equipe de liderança, que define qual a tipologia cultural seria a mais adequada para atender às demandas competitivas desejadas e sustentar a participação dos processos de gestão, como equipes de trabalho autogerenciadas (CAMERON; QUINN, p. 83-116).

Esta equipe, contendo representantes da administração, funcionários e o sindicato efetua o diagnóstico atual da cultura da organização, assim como da cultura ideal desejada e, com base nas diferenças entre os perfis atuais e os perfis preferidos, determina quais aspectos da cultura organizacional devem ser mais ou menos enfatizadas (FIGURA 4.2).

Figura 4.2 — Perfil de uma Organização (Cultura Atual x Cultura Preferida)



Fonte: adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 86.

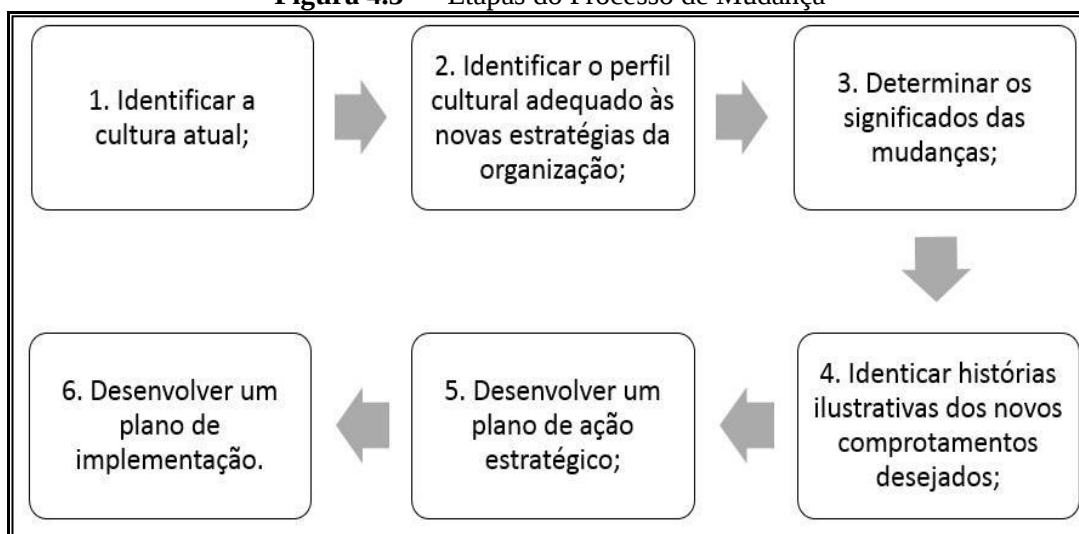
No exemplo acima (FIGURA 4.2), a equipe formada identificou, com a aplicação OCAI (linha cheia), que a organização possuía como dominantes as tipologias culturais Hierárquica e Racional. Com base nas necessidades estratégicas, determinou-se a necessidade de enfatizar mais duas tipologias culturais (linha pontilhada): a tipologia Grupal e a tipologia Inovativa; e menos, as tipologias culturais Hierárquica e Racional, que eram dominantes (CAMERON; QUINN, p. 83-116).

Os dados obtidos evidenciaram a existência de inibidores (as características das tipologias culturais Racional e Hierárquica) para o autogerenciamento (características das tipologias Grupal e Inovativa), definido como relevante para os novos rumos estratégicos da organização. Assim, por exemplo, para aumentar a ênfase na tipologia Grupal, deve-se implementar ações que fomentem o apoio e o desenvolvimento aos membros da organização, principalmente em relação às compensações advindas da mudança cultural.

O resultado desse processo é uma implementação bem-sucedida de uma mudança cultural, com resistência mínima e um maior compartilhamento dos pontos fortes e dos rumos futuros do planejamento. Sem um diagnóstico cultural inicial, as resistências às mudanças se constituem no maior desafio às novas políticas institucionais (CAMERON; QUINN, p. 83-116).

4.5.1 Etapas para Projeção e Implementação de Mudança Cultural

Cameron e Quinn (2006) apresentam um processo de seis etapas para a projeção e implementação de mudança de cultura organizacional, que tem por objetivo promover o envolvimento, minimizar a resistência à mudança de cultura por parte dos colaboradores e esclarecer aos interessados quais as novas ênfases culturais, identificando o que permanece inalterado em meio à mudança e quais as ações específicas necessárias para a mudança de cultura. As etapas são (FIGURA 4.3):

Figura 4.3 — Etapas do Processo de Mudança

Fonte: elaborado com base em Cameron e Quinn, 2006, p. 90.

Etapa 1: Identificar a Cultura Atual

Consiste na formação de uma equipe de colaboradores que estejam em posição de gestão e que possuem perspectiva da cultura organizacional. Esses gestores devem estar envolvidos na implementação de iniciativas de mudança e cuja aceitação é necessária para garantir um esforço de mudança bem-sucedido. Esses indivíduos devem se reunir para preencher o OCAI de forma a gerar uma visão consensual da cultura atual. Nenhuma avaliação deve ser ignorada (CAMERON; QUINN, p. 90-91).

Para os autores, essa discussão e a obtenção de consenso é a parte mais relevante, porque constrói a compreensão, abre linhas de comunicação e expande a apreciação dos pontos de vista dos outros, incentiva a participação de todos e gera uma quantidade máxima de informações necessárias para construir um quadro geral do perfil de cultura da organização (CAMERON; QUINN, p. 90-91).

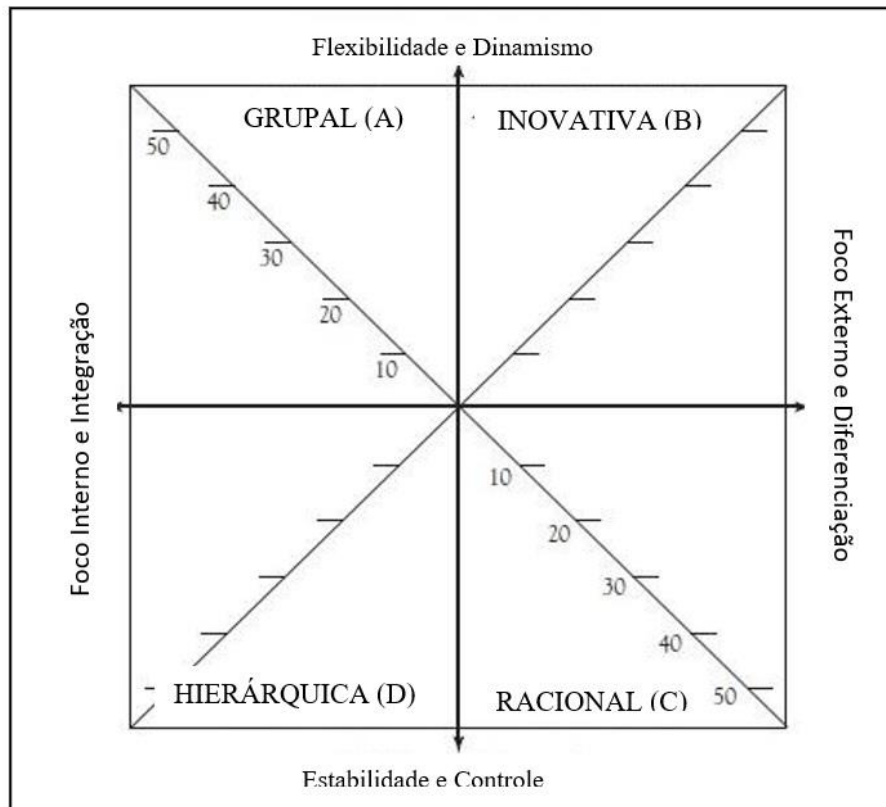
Etapa 2: Identificar o Perfil Cultural Adequado às Novas Estratégias da Organização.

Cameron e Quinn (2006) sugeriram que se repita o processo da Etapa 1 para a identificação do perfil cultural adequado aos novos rumos estratégicos da organização. E que essas discussões devem se fundamentar em projeções informadas, exemplos específicos e dados verificáveis. Os gestores envolvidos nesse processo devem se certificar de fornecer o máximo de justificativas e evidências possíveis para suas perspectivas.

Etapa 3: Determinar os Significados das Mudanças

Nesta etapa, deve-se plotar os resultados obtidos nas Etapas 1 e 2 no gráfico OCAI (FIGURA 4.4), destacando-se as discrepâncias (se houver).

Figura 4.4 — Formulário para Traçar o Perfil Cultural



Fonte: Cameron e Quinn, 2006, p. 95.

As áreas de incongruência entre os gráficos de cultura atuais e cultura desejada evidenciam onde as ações para mudança devem se concentrar. A parte mais importante dessa etapa é identificar o que é significa e o que não significa enfatizar ou tirar a ênfase de um certo tipo de cultura, ressaltando que enfatizar um tipo cultural não significa que as demais tipologias devem ser ignoradas. Significa apenas colocar ênfase especial em certos elementos onde a mudança deve ocorrer (CAMERON; QUINN, 2006, p. 92-93).

O objetivo desta etapa é criar uma visão ampla e consensual de como será o futuro desejado, quais os elementos críticos da organização, o que mudará, o que não mudará e o que é considerado valioso na cultura organizacional atual e, portanto, deve ser preservado. Outro elemento de destaque nessa etapa é o desenvolvimento do “caráter corporativo” em qualquer esforço de mudança organizacional, que é a capitalização das competências essenciais, a missão única e a identidade organizacional criada ao longo do tempo (CAMERON; QUINN, 2006, p. 93-97).

O caráter corporativo é semelhante às tradições familiares ou uma consciência nacional. As organizações não querem abandonar alguns aspectos que os tornam únicos, mas eles querem alterar outras coisas, ainda que esses aspectos estejam em outro quadrante cultural (CAMERON; QUINN, p. 93-97).

Etapa 4: Identificar Histórias Ilustrativas para os Novos Comportamentos Desejados

Cameron e Quinn (2006) enfatizaram que a cultura organizacional é mais bem comunicada e ilustrada por histórias, ou seja, “os valores-chave, as orientações desejadas e os comportamentos e princípios que devem caracterizar a nova cultura organizacional são comunicados de forma mais clara por meio de histórias” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 93).

Nesta etapa, portanto, a equipe deve identificar incidentes ou eventos que ilustram os valores-chave que são desejados na futura cultura organizacional, associar esses incidentes ou eventos à própria organização para que os membros possam se identificar com os valores que estão sendo ilustrados. Essa estratégia de associar histórias com os valores que se deseja implementar traz mais resultados na comunicação da nova cultura para os outros do que listas de estratégias ou discursos motivacionais dos gestores (CAMERON; QUINN, 2006, p. 97).

Etapa 5: Desenvolver um Plano de Ação Estratégico

Esta etapa envolve determinar as ações específicas a serem tomadas para promover a mudança desejada (FIGURA 4.5).

Figura 4.5 — Ações a serem tomadas

Cultura Grupal O que devemos fazer MAIS? O que devemos COMEÇAR? O que devemos PARAR?	Cultura Inovativa O que devemos fazer MAIS? O que devemos COMEÇAR? O que devemos PARAR?
Cultura Hierárquica O que devemos fazer MAIS? O que devemos COMEÇAR? O que devemos PARAR?	Cultura Racional O que devemos fazer MAIS? O que devemos COMEÇAR? O que devemos PARAR?

Fonte: adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 98.

O Formulário (FIGURA 4.5) evidencia as ações que devem ser adotadas para a mudança cultural com base em três questões: O que devemos fazer MAIS? O que devemos COMEÇAR? O que devemos PARAR?

Ações-chave são as ações e comportamentos que serão realizados como parte da mudança de cultura em cada quadrante (o que deve ser iniciado, o que deve ser interrompido e o que deve ser continuado) para que o processo de mudança de cultura ocorra.

Cameron e Quinn (2006, p. 98) apresentaram também um conjunto de diretrizes a serem consideradas na determinação do que começar, parar e continuar (CAMERON; QUINN, 2006, p. 99-101).

- Identificar pequenas vitórias — encontre algo fácil de mudar, mude e celebre publicamente. Em seguida, encontre uma segunda coisa que seja fácil para mudar, mude e divulgue. Pequenos passos de sucesso criam impulso na direção desejada e inibem a resistência, pois não vale a pena se opor a pequenas mudanças.
- Gerar apoio social — construir coalizões de apoiadores para mudar e capacitar. Envolver as pessoas afetadas pela alteração, ouça suas perspectivas e ajude-os a se sentirem compreendidos, valorizados, engajados e respeitados.
- Acompanhamento e responsabilidade do projeto — especifique prazos para as mudanças serem concluídas, acompanhamento do projeto e relatórios dos eventos. Desenvolva mecanismos para garantir que as pessoas sigam através dos compromissos e atribuições para que a mudança realmente ocorra. Defina alvos para conclusões incrementais.
- Forneça informações — compartilhe, regularmente e amplamente, o máximo de informações possível sobre o processo. Na ausência de informações, as pessoas criam rumores e ambiguidades. Abrir linhas de comunicação constantes e transparentes, fornecendo feedback pessoal aos envolvidos e, especialmente, celebrando publicamente os sucessos, reduz as resistências.
- Identifique os critérios que irão indicar o sucesso na mudança da cultura — defina um sistema de coleta de dados e um prazo para avaliar os resultados. O que é medido chama a atenção, então certifique-se de medir os fatores mais críticos e mais centrais. Certifique-se de medir o que for relevante.
- Crie prontidão — tenha certeza de que a resistência à mudança da cultura irá ocorrer porque os valores básicos e a forma da vida que as pessoas se acostumaram estão sendo alterados. Criar prontidão para a mudança significa

identificar e divulgar as vantagens do estado futuro e as desvantagens de não mudar, mostrando lacunas entre as opções e fornecendo recursos necessários para implementar mudanças e comportamentos gratificantes compatíveis com a mudança desejada.

- Explique os porquês — quando as pessoas sabem por que a mudança é necessária, a maior parte de sua resistência diminui. Além disso, a pesquisa em comunicação sugere que essa explicação comunica respeito, carinho e estima para aqueles envolvidos no processo de mudança de cultura.
- Faça um funeral — às vezes, para justificar uma mudança, o passado é criticado ou depreciado. O problema é que a maioria de nós fazíamos parte do passado, assim como faremos parte do futuro. Frequentemente sentimos que a crítica diminui nossos esforços no passado. Portanto, considere a possibilidade de realizar um funeral. Funerais celebram o passado, mas eles fazem uma transição para um futuro que será diferente. O passado não foi ruim; é apenas diferente do futuro.
- Implemente mudanças simbólicas e substantivas — a mudança nos símbolos é a mudança mais importante que acompanha a mudança de cultura. Identifique os símbolos que significam um novo futuro. Isso ajuda as pessoas a visualizarem algo diferente, ajuda a mudar os sistemas de interpretação mental das pessoas, bem como o organizacional em sistemas, e fornecer algo para as pessoas reunirem-se ao redor.
- Foco em processos — para que a mudança dure, ela deve se refletir nos processos essenciais nos quais a organização está envolvida. Isso significa que o processo de seleção, avaliação e recompensa das pessoas devem ser mudados para refletir a nova cultura. Reorganizar estruturas ou relações de subordinação não contribui para o sucesso a longo prazo por si mesmos, devem ocorrer mudanças no processo.

Cameron e Quinn (2006, p. 101) sugerem que, após a elaboração da lista de etapas de ações por cada membro da equipe, se identifique pontos consensuais (mais poderosos, e aqueles que terão o maior impacto no longo prazo) para serem implementados em primeiro lugar.

Etapa 6: Desenvolver um Plano de Implementação

A etapa final trata-se da criação de um plano de implementação completo, com calendários e *benchmarks* de curto prazo, que irão iniciar o processo de mudança de cultura. Os passos para essa etapa são: identifique as principais formas de desdobramento do processo

de mudança de cultura; determine quatro ou cinco pontos que emergiram das etapas quatro e cinco para receberem mais atenção e energia; forme equipes ou forças-tarefa para cada tema-chave ou alvo de mudança; em seguida, personalize a mudança cultural; identifique os comportamentos e competências que cada membro da equipe precisará desenvolver ou melhorar para refletir a nova cultura.

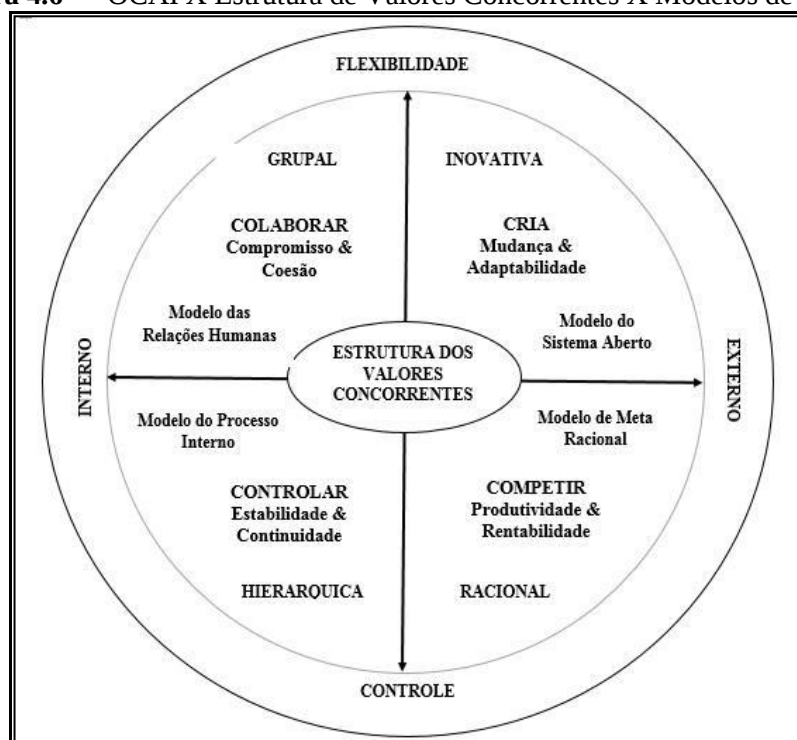
Cameron e Quinn (2006) sugeriram o uso de uma variação do “Modelo Sete S” de Waterman, Peters e Phillips (1980 *apud* CAMERON e QUINN, 2006, p. 101-102):

[...] reconhecer que uma mudança cultural bem-sucedida pode exigir uma mudança na estrutura (a arquitetura da organização), símbolos (as imagens que reforçar a cultura), sistemas (como o sistema de produção, avaliação sistema, sistema de seleção e sistema de qualidade), equipe (a seleção e desenvolvimento de recursos humanos), estratégia (manifestações comportamentais da visão da organização), estilo dos líderes (as atitudes e exemplos dados pelos principais líderes), e habilidades dos gerentes (as competências de indivíduos que devem realizar os processos de mudança).

Essa sexta etapa envolve prontidão e superação de resistência à mudança entre os membros da sua organização, por meio do desenvolvimento de uma comunicação clara e modelagem estratégia para que os novos valores culturais sejam exemplificados por aqueles que lideram a mudança. Mecanismos para auxiliar os membros da organização a se sentirem comprometidos com a nova cultura precisam ser projetados.

Cameron e Quinn (2006, p. 102) afirmaram que a mudança de cultura não ocorrerá sem o envolvimento, compromisso e apoio ativo de todos os membros da organização. Neste trabalho, sugerimos que essas etapas tenham a participação dos principais gestores das Instituições de Educação Superior: reitor(a), pró-reitores, superintendentes, diretores e demais membros que possuem cargos de direção. Pode ser iniciada de forma virtualmente e encerrada em um encontro presencial, da mesma forma que se realiza a identificação das variáveis ambientais para elaboração da matriz SWOT ou avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional de vigência anterior.

Nesta pesquisa, nossa proposta de inclusão do mapeamento cultural como ferramenta estratégica na elaboração do PDI inclui também que o OCAI seja utilizado em conjunto com a Estrutura de Valores Concorrentes e com a Abordagem de Valores Concorrentes na Gestão (FIGURA 4.6).

Figura 4.6 — OCAI X Estrutura de Valores Concorrentes X Modelos de Gestão

Fonte: adaptado de Quinn *et al.*, 2012, p. 1-21.

Essa junção do Modelo OCAI com a Estrutura de Valores Concorrentes e a Abordagem dos Valores Concorrentes na Gestão possibilita não somente a identificação da tipologia cultural desejada, como também o modelo de gestão mais adequado a essa tipologia, com a participação de todos os membros da instituição (docentes, técnicos e discentes) nas duas principais fases: identificação das variáveis ambientais e da tipologia cultural (Matriz SWOT e aplicação do Modelo OCAI).

No próximo Capítulo (CAPÍTULO V — CAMINHAR METODOLÓGICO), apresenta-se o desenho metodológico da pesquisa, os materiais e métodos, bem como os aspectos éticos e as limitações do estudo.

CAPÍTULO V — CAMINHAR METODOLÓGICO

Pesquisa é um processo de busca de dados e informações que possam saciar uma curiosidade. Pesquisa científica é aquela que vai além de satisfazer a curiosidade para gerar conhecimento. Para Appolinário (2004), a pesquisa é uma “investigação sistemática de determinado assunto que visa obter informações e/ou reorganizar as informações já existentes sobre um problema específico e bem definido” (APPOLINÁRIO, 2004, p. 150).

Apresentam-se aqui os materiais e métodos que nortearam a pesquisa, definindo os documentos, instrumentos, ferramentas, locais de realização, critérios de inclusão e exclusão e a metodologia aplicada ao trabalho.

5.1 MATERIAIS

A análise documental foi efetuada nos Planos de Desenvolvimento Institucionais publicados/divulgados pelas Instituições em suas páginas virtuais. As entrevistas foram realizadas com os gestores do campus/departamento/centro (Reitores, Pró-reitores, Diretores, Chefes de Departamentos/Colegiados e chefes de setores administrativos). Os questionários foram adaptados do instrumento de identificação de cultura organizacional (APÊNDICE B, APÊNDICE C).

5.1.1 População e Local do Estudo

Tendo em vista que, neste estudo, o *locus* de pesquisa foram Universidades e Institutos Federais públicos localizados no estado da Bahia, foram enquadradas nessas características as seguintes Instituições (QUADRO 5.1).

Quadro 5.1 — Relação de Universidades Públicas no Estado da Bahia e número de campi em municípios diversos

Instituições de Educação Superior Públicas — BA	Multicampi	Número de Municípios	PDI — vigência
Instituições Federais			
Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Sim	3	2018-2022
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)	Sim	22	2020-2024
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano)	Sim	14	2021-2025
Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)	Sim	5	2018-2023
Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	Sim	3	2020-2024
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	Sim	6	2019-2030
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)	Não	1	
Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), com sede em Petrolina (PE), mas que tem campi em Juazeiro, Senhor do Bonfim e Paulo Afonso	Sim	3	2016-2025
Instituições Estaduais			
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)	Sim	23	2017-2022
Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)	Não	1	2014-2018
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)	Não	1	2017-2021
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)	Sim	3	2020-2024

Fonte: elaborado pela autora com base nos Sites Institucionais, 2021.

Inicialmente, definiu-se como critério de inclusão, instituições com atuação em municípios diverso, com o PDI vigente até a finalização da pesquisa (o ano de 2022) e, principalmente, que o Campus, Departamento ou Centro estivesse localizado no mesmo município que a Administração Central (Reitoria). Convidou-se as seguintes instituições: Universidade do Estado da Bahia (UNEB), presente em 23 (vinte e três) municípios; o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), presente em 22 (vinte e dois) municípios; e a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), presente em 5 (cinco) municípios.

A Universidade Federal da Bahia (UFBA), classificou-se nestes critérios, porém, apesar de possuir 31 (trinta e um) *campi*, está presente em apenas 3 (três) municípios: Salvador, Vitória da Conquista e Camaçari (ainda em instalação do campus). Quanto à UFRB, foi descartada da pesquisa por ser a única instituição que possui um PDI elaborado para um prazo de 21 anos, o que poderia causar divergência na comparação com o PDI das demais instituições.

Em razão da Pandemia de COVID-19, as dificuldades para execução da pesquisa foram maiores que o esperado, em razão da baixa taxa de resposta (quanto à participação dos gestores nas entrevistas). O estudo efetuou-se com a comunidade (gestores, servidores docentes, servidores técnicos e discentes ativos) das seguintes Instituições Públicas de

Educação Superior, cujos Centros, Departamentos ou Campus estão sediados no mesmo município que a Administração Central (Teiroria): Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) — Centro das Humanidades (CEHU), Campus Reitor Edgard Santos, no município de Barreiras (BA); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), Campus I, no município de Salvador (BA); e Universidade do Estado da Bahia (UNEB) — Departamento de Ciências Humanas (DCH I), Campus I, no município de Salvador (BA).

5.1.1.1 Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) — Centro de Humanidades (CEHU), Campus Reitor Edgard Santos, Barreiras (BA)

Instituição criada pela Lei n. 12.826, de 5 de junho de 2013, a partir de um desmembramento do Instituto de Ciências Ambientais e Desenvolvimento Sustentável (ICADS) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Com natureza jurídica de autarquia, a UFOB é vinculada ao Ministério da Educação, com sede em Barreiras (BA). A Universidade possui cinco *campi*. Em Barreiras, encontra-se o Campus Edgard Santos, dividido em três Centos Acadêmicos: O Centro das Humanidades, o Centro das Ciências Biológicas e da Saúde e, o Centro das Ciências Exatas e das Tecnologias. No Campus Edgard Santos funcionam 22 cursos de graduação (Administração; Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia; Bacharelado Interdisciplinar em Humanidades; Ciências Biológicas; Engenharia Civil; Engenharia Sanitária e Ambiental; Farmácia; Física; Geografia; Geologia, História; Matemática; Medicina; Nutrição e Química) e 5 de Pós-Graduação (Ciências Ambientais; Química Pura e Aplicada; Ciências Humanas e Sociais; Mestrado Profissional em Matemática e em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação).

No Campus da Barra, o Centro Multidisciplinar de Barra oferta os cursos de Agronomia e Medicina Veterinária. No Campus de Bom Jesus da Lapa, o Centro Multidisciplinar de Bom Jesus da Lapa, oferta os cursos de Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica. No Campus Luís Eduardo Magalhães, o Centro Multidisciplinar Luís Eduardo Magalhães oferta os cursos de Engenharia de Biotecnologia e Engenharia de Produção. No Campus de Santa Maria da Vitória, o Centro Multidisciplinar de Santa Maria da Vitória oferta os cursos de Artes Visuais e de Publicidade e Propaganda, além da Especialização em Produção Audiovisual (Portal UFOB, 2019). O Quadro 5.2 apresenta o quantitativo de servidores e discentes no CEHU.

Quadro 5.2 — Quantitativo Servidores e Discentes Centro das Humanidades UFOB

Centro das Humanidades UFOB — Campus Reitor Edgard Santos		
Servidores Docentes relacionados CEHU (2019.1)	Concursados	Substitutos
	74	5
Servidores Técnicos Administrativos CEHU (2019.1)	Concursados	Terceirizados
	4	0
Cursos Graduação Presencial	N. Alunos	
Bacharelado em Administração	114	
Bacharelado em Direito	182	
Bacharelado em Geografia	53	
Licenciatura em Geografia	54	
Bacharelado em História	52	
Licenciatura em História	55	
Bacharelado Interdisciplinar em Humanidades	171	
Total de Alunos Ativos em 2019.1	510	

Fonte: elaborado pela autora com base em informações da Direção do Centro das Humanidades, UFOB, 2020.

Observe-se que 12 (doze) dos docentes do CEHU atendem aos 22 (vinte e dois) cursos do Campus Reitor Edgard Santos, com componentes curriculares comuns a todos os cursos da UFOB nas áreas de Filosofia, História da Ciência e Oficinas de Língua Portuguesa. Dois docentes atendem aos 5 (cinco) cursos de licenciatura do campus na área de Educação (QUADRO 5.2).

5.1.1.2 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) — Campus I Salvador (BA)

Esse instituto foi criado em 29 de dezembro de 2008, quando sancionada a Lei n. 11.892, responsável por instituir a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que transformou o Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET) em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA). Tem como órgão executivo a **Reitoria**, instalada em Salvador, capital baiana, e caracteriza-se como instituição *multicampi*, constituída por 22 (vinte e dois) *campi*; 1 (um) Núcleo Avançado; 2 (dois) *campi* em fase de implantação, localizados em Jaguaquara e Campo Formoso; 5 (cinco) Centros de Referência, também em construção, localizados nas cidades de Itatim, Casa Nova, São Desidério, Camacã e Monte Santo; e 1 (um) Polo de Inovação, cuja unidade fica no Parque Tecnológico da Bahia (Avenida Luís Viana Filho, em Salvador/BA). Na modalidade de ensino a distância (EAD), o IFBA possui cursos em 57 (cinquenta e sete) cidades baianas.

Atualmente possui mais de 36 (trinta e seis) mil estudantes (presenciais e a distância) e 300 (trezentos) cursos presenciais (cerca de 90 cursos distintos), sendo 7 (sete) cursos de pós-graduação, 27 (vinte e sete) cursos superiores, 36 (trinta e seis) cursos técnicos e 3 (três) cursos técnicos de Educação para Jovens e Adultos — EJA; 17 (dezessete) cursos a distância, sendo 1 (uma) pós-graduação, 6 (seis) cursos superiores e 6 (seis) cursos técnicos, cerca de 1.700 (mil e setecentos) professores (aproximadamente 1.500 efetivos e 200 substitutos) e mais 1.000 (mil) técnicos administrativos.

O *campus* Salvador é uma das unidades acadêmicas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), criada a partir da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA), através da Lei n. 11.892. Oferece, atualmente, 27 cursos regulares. São 10 cursos técnicos, 10 cursos superiores de graduação e 7 cursos de pós-graduação. O Quadro 5.3 apresenta o quantitativo de servidores e discentes no Campus Salvador.

Quadro 5.3 —Quantitativo Servidores e Discentes Campus Salvador IFBA

IFBA — Campus Salvador		
	Concursados	Substitutos
Servidores Docentes Graduação (2019.1)	359	58
Servidores Técnicos Administrativos — Graduação (2019.1)	Concursados	Estagiários
	169	33
Cursos Graduação Presencial	N. Alunos	
Administração (Bacharelado)	294	
Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Tecnólogo)	217	
Radiologia (Tecnólogo)	114	
Eventos (Tecnólogo)	83	
Engenharia Industrial Elétrica (Bacharelado)	268	
Engenharia Industrial Mecânica (Bacharelado)	245	
Engenharia Química (Bacharelado)	241	
Matemática (Licenciatura)	214	
Física (Licenciatura)	176	
Geografia (Licenciatura)	284	
Total de Alunos Ativos em 2019.1	2.136	

Fonte: elaborado pela autora com base em informações da Direção de Ensino do IFBA, Campus Salvador, 2020.

5.1.1.3 Universidade do Estado da Bahia (UNEB) — Departamento de Ciências Humanas (DCH I), Campus I, Salvador (BA)

Maior instituição pública de ensino superior da Bahia, fundada em 1983. É mantida pelo Governo do Estado, por intermédio da Secretaria da Educação (SEC). Estruturada no sistema *multicampi*, está presente em 23 (vinte e três) municípios. Possui 29 (vinte e nove)

departamentos instalados em 24 (vinte e quatro) *campi*, um sediado na capital do estado, onde se localiza a Administração Central da Instituição, e os demais distribuídos no interior do estado. Atualmente disponibiliza mais de 150 (cento e cinquenta) opções de cursos e habilitações, nas modalidades presencial e educação a distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação (Portal UNEB, 2019).

O Campus I da UNEB, o primeiro a ser implantado pela instituição, está localizado no bairro do Cabula, em Salvador, e conta com os Departamentos de Educação (DEDC), de Ciências Exatas e da Terra (DCET), de Ciências Humanas (DCH) e de Ciências da Vida (DCV).

O Departamento de Ciências Humanas (DCH-I) do Campus I da UNEB, em Salvador, se originou no mesmo contexto de criação do Departamento de Ciências Exatas e da Terra (DCET), a partir do Decreto Governamental n. 7.22, de 20 de janeiro de 1998, que extinguiu o Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), sendo fundados ambos os departamentos.

O DCH-I conta com nove Cursos de Graduação, na modalidade bacharelado e licenciatura, e um Programa de Pós-Graduação, na modalidade *Stricto sensu*. São eles: Bacharelado em Comunicação Social — Relações Públicas (1986); Bacharelado em Ciências Contábeis (1986); Bacharelado em Administração (1997); Bacharelado em Turismo e Hotelaria (1998); Licenciatura em Letras — Língua Portuguesa e Literaturas (2004); Licenciatura em Letras — Língua Inglesa e Literaturas (2004); Licenciatura em Letras — Língua Espanhola e Literaturas (2004); Bacharelado em Direito (2006); Licenciatura em História (2014); e o Programa de Pós-Graduação em Estudo de Linguagens (PPGEL, 2006). O Quadro 5.4 apresenta o quantitativo de servidores e discentes no DCH I.

Quadro 5.4 — Quantitativo Servidores e Discentes DCH I, UNEB

DCH I UNEB — Campus Salvador	Concursados	Substitutos
Servidores Docentes relacionados ao DCH I (2019.1)	192	6
Servidores Técnicos Administrativos (2019.1)	Concursados	Terceirizados
	26	14
Cursos Graduação Presencial	N. Alunos	
Bacharelado em Comunicação Social — Relações Públicas (1986);	104	
Bacharelado em Ciências Contábeis (1986);	301	
Bacharelado em Administração (1997);	316	
Bacharelado em Turismo e Hotelaria (1998);	106	
Licenciatura em Letras — Língua Portuguesa e Literaturas (2004);	69	
Licenciatura em Letras — Língua Inglesa e	50	

Literaturas (2004);		
Licenciatura em Letras — Língua Espanhola e Literaturas (2004);	59	
Bacharelado em Direito (2006);	220	
Licenciatura em História (2014);	163	
Total de Alunos Ativos em 2019.1	1.388	

Fonte: elaborado pela autora com base em informações da Direção do DCH I, UNEB, 2020.

5.1.2 Instrumentos

Apresenta o modelo teórico e o instrumento aplicado à pesquisa. Esses instrumentos são embasados na Tipologia Cultural de Cameron & Quinn (2006).

5.1.2.1 Modelo Teórico Aplicado

Foi aplicado o Modelo de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework* — CVM), que visa interpretar a cultura de uma organização segundo duas principais dimensões: a Flexibilidade ou Estabilidade e o Enfoque Organizacional, possibilitando identificar e tipificar a cultura organizacional em Grupal, Inovativa, Racional e Hierárquica. O modelo “assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com traços culturais ou dimensões comuns a toda e qualquer organização” (SANTOS, 1992, p. 59).

5.1.2.2 Instrumento de Avaliação do Modelo de Valores Concorrentes

O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (*The Organizational Culture Assessment Instrument* — OCAI) foi utilizado para interpretar a cultura da organização. Objetiva captar seis dimensões-chave da cultura organizacional (Características Dominantes, Liderança, Administração de Recursos Humanos, Coesão Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso), que proporcionam um retrato de como a Instituição opera e os valores que tendem a caracterizá-la.

5.1.3 Coleta e Análise de Dados

A coleta e análise dos dados foi realizada por meio da observação participante, do diálogo com os sujeitos para estabelecer uma colaboração que aprofunde o conhecimento sobre a relação entre a cultura organizacional e o PDI. Utilizou-se também o blog, desenvolvido pela pesquisadora com a colaboração da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), no qual estão hospedadas

informações sobre a pesquisa, links interessantes, informações sobre os pesquisadores; formulários de contatos e questionários elaborados para atender às diversas necessidades, com questões objetivas, de resposta numérica, entre outras; e o questionário de identificação da cultura organizacional, elaborado por Cameron & Quinn (1996), o OCAI, instrumento que identifica a tipologia cultural e as dimensões do CVM.

A pesquisa utilizou os documentos institucionais publicados/divulgados (PDI e Relatório de Gestão). Entre os benefícios pretendidos, espera-se propor a inclusão de uma nova ferramenta estratégica no processo de elaboração, implementação e avaliação do PDI.

A pesquisa foi aplicada em oito fases.

Fase 1 a Fase 5 — Estudos, revisão de literatura, definição dos locais de pesquisa e cadastramento no Comitê de Ética.

Fase 6 — Aplicação da Pesquisa, dividida em 3 (três) etapas: I Etapa — análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI e Relatórios de Gestão; II Etapa — aplicação do Questionário adaptado de Cultura Organizacional, desenvolvido por Cameron e Quinn (1996), somente para os gestores da unidade de ensino e para a Comunidade (servidores docentes, servidores técnicos e discentes ativos). Após a análise dos dados obtidos nessa Etapa, os resultados foram apresentados nos eventos de Seminário de Pesquisa. Em consequência da pandemia de Covid-19, o Seminário ocorreu em meio digital (plataforma Conferência RNP²³) e apenas um evento foi realizado, direcionado para as Instituições participantes do estudo, e tiveram como objetivo a apresentação dos resultados parciais da pesquisa à comunidade e às Instituições. III Etapa — entrevistas (roteiro semiestruturado) com os Gestores. As entrevistas abordaram questionamentos sobre a participação dos gestores na elaboração do PDI, suas percepções sobre os processos que envolvem o PDI, a gestão e a cultura organizacionais (tipologia cultural).

Fase 7 — análise dos dados obtidos na Fase anterior, com o acréscimo das sugestões e críticas da comunidade, obtidas no evento “I Seminário de Pesquisa”.

Fase 8 — elaboração do relatório final de pesquisa para defesa de Tese.

²³ **Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP)** é uma organização social ligada ao Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações do governo federal brasileiro, responsável pelo *backbone* da **rede** acadêmica brasileira (<https://www.rnp.br>).

5.1.4 Tratamento dos Dados

Para tratamento dos dados quantitativos utilizou-se o Programa Excel²⁴ nos cálculos de Estatística Descritiva (Média, Mediana, Desvio-Padrão, Mínimo e Máximo) e, também, para cálculo do Alfa de Cronbach, instrumento para testar a confiabilidade das respostas obtidas nos questionários de cultura organizacional. Na análise documental das instituições, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, método de avaliação do processo cognitivo, uma adaptação da análise de diários (*journal keeping*).

Os questionários para a coleta de dados quantitativos estão organizados da seguinte forma:

- a) Gestores — Questionário de Cultura Organizacional, em três seções: cultura atual, cultura ideal do Centro/Campus/Departamento e cultura atual da instituição;
- b) Discentes Ativos — Questionário em duas seções: Cultura Organizacional (cultura atual do Centro/Campus/Departamento e cultura atual da instituição) e Avaliação Institucional;
- c) Servidores Docentes — Cultura Organizacional (cultura atual do Centro/Campus/Departamento e cultura atual da instituição) e Avaliação Institucional;
- d) Servidores Técnicos — Cultura Organizacional (cultura atual do Centro/Campus/departamento e cultura atual da Instituição) e Avaliação Institucional.

Os questionários de Avaliação Institucional recebidos foram invalidados. Para serem considerados representativos seriam necessários um número mínimo de 50 (cinquenta) respondentes por instituição. Os números de respondentes não alcançaram o mínimo necessário. Para superar este obstáculo na pesquisa, houve uma reorientação do problema de pesquisa com o redirecionamento para o processo de elaboração do PDI e a proposta da inclusão do mapeamento cultural como uma ferramenta estratégica. A abordagem qualitativa foi aplicada nas entrevistas semiestruturadas, nas quais o pesquisador foi um observador participante.

5.1.5 Aspectos Éticos

²⁴ Microsoft Excel (versão 2013) [Programa de Computador].

O projeto obedeceu às Normas e Resoluções que norteiam a pesquisa envolvendo seres humanos e foi desenvolvido em conformidade com a Resolução n. 446, de 2012, e Resolução n. 510, de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, respeitando a autonomia do indivíduo, a beneficência, a não maleficência, a justiça e equidade, garantindo, assim, o zelo das informações e o total respeito aos indivíduos pesquisados. Foram emitidos os seguintes Certificados de Apresentação de Apreciação Ética e Pareceres pelos Comitês de Ética e Pesquisa das Instituições:

IFBA: CAAE n. 31774120.8.0000.5031;

Parecer n. 4.052.565/20; Parecer n. 4.150.058/20.

UFOB: CAAE n. 31774120.8.3004.8060;

Parecer n. 4.184.825/20; Parecer n. 4.242.843/20

UNEB: CAAE n. 31774120.8.3003.0057;

Parecer n. 4.302.624/20; Parecer n. 4.324.366/20

O pesquisador assumiu o compromisso de:

- Apresentar os relatórios e/ou esclarecimentos que forem solicitados pelo Comitê de Ética (CEP) das instituições (proponentes e coparticipantes);
- Tornar os resultados desta pesquisa públicos, quer sejam eles favoráveis ou não;
- Comunicar aos CEP qualquer alteração no projeto de pesquisa e encaminhar via Plataforma Brasil, sob a forma de relatório ou comunicação protocolada;
- Apresentar os resultados da pesquisa nas instituições proponentes e coparticipantes, e aos CEP após o seu término, conforme exigência da Resolução n. 446/12 e Resolução n. 510/16.

5.1.5.1 Abordagem aos Participantes da Pesquisa para Obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Os participantes (gestores, servidores docentes, servidores técnicos e discentes ativos) primeiro foram cientificados da pesquisa por meio de e-mail encaminhado pelos Núcleos de Comunicação das Instituições e pelos Colegiados dos Cursos, quando foram apresentados os objetivos e os instrumentos da pesquisa. Logo após, os participantes

receberam pelo endereço eletrônico (e-mail) o *link* para acesso ao TCLE e aos questionários. Na população objeto do estudo não havia grupos vulneráveis.

Para redução dos desconfortos ou riscos que a pesquisa pudesse ocasionar aos participantes, uma via do TCLE e do questionário respondido (por meio eletrônico) foram encaminhados aos respondentes ao término da sua participação. As respostas são mantidas em sigilo e a identificação do respondente não ficou registrada na base de dados. Isso ocorre porque o blog no qual estão hospedados os questionários solicita apenas que o participante indique se é DOCENTE, TÉCNICO ou DISCENTE, não exigindo NOME, número de registro no Cadastro de Pessoa Física (CPF), número de matrícula (discente) ou registro SIAPE²⁵ (servidor).

Em relação aos vídeos das entrevistas, encontram-se gravados em *pendrive* e guardados junto aos demais documentos, no local definido no TCLE. Os gestores entrevistados possuem acesso apenas à entrevista concedida por eles. Como forma de manter o sigilo, esses gestores foram nomeados pela instituição e apresentados como um número em algarismo romano, em ordem aleatória (ex.: IFBA-G-I; UNEB-G-I; UFOB-G-I).

5.1.5.2 Limitação do Estudo

O estudo possui limitações e dificuldades que, apesar de não impedirem sua realização, podem influenciar seus resultados. As principais dificuldades na consecução do projeto são:

- a) A complexidade do modelo de instituição escolhida como objeto de estudo. Fialho (2005) definiu universidade *multicampi* como um território pouco explorado, um modelo de universidade diferente, principalmente por sua estrutura organizacional desconcentrada e sua dispersão fisco-geográfica, características muito próprias desse tipo de instituição. Neste estudo, optou-se por três instituições de educação superior da área pública, atuantes no Estado da Bahia, utilizando como critério de exclusão a presença no maior número de municípios, em busca de uma maior representatividade;
- b) O tamanho da amostra, bem como a representatividade dos respondentes da amostra da população. Entre outros fatores, a importância de uma população de amostra mais

²⁵ Sistema Integrado de Administração de Pessoal

ampla, necessária para quaisquer análises estatísticas, para gerar generalizáveis válidas e resultados confiáveis;

- c) A taxa de resposta — para qualquer projeto de pesquisa, como o presente estudo, as taxas de resposta são um desafio.

A sensibilização das instituições para disponibilizarem as condições possíveis para o respectivo desenvolvimento das ações necessárias à consecução do estudo foi bem estruturada, e, para engajamento dos participantes, as seguintes estratégias foram utilizadas: divulgação do estudo e seus objetivos em Seminários Virtuais e blog; apresentação dos instrumentos de pesquisa à comunidade em vídeos explicativos; criação de um Diário de Pesquisa em meio eletrônico (blog), de fácil acesso aos participantes; criação de um endereço eletrônico como um canal de comunicação entre os participantes da pesquisa (analistas, gestores, servidores e demais participantes).

5.2 ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA

A pesquisa necessária à prática social pode ser melhor caracterizada como pesquisa para Administração ou Engenharia Social. É um tipo de pesquisa de ação, uma pesquisa comparativa acerca das condições e resultados de diversas formas de ação social e pesquisa que leva à ação social. Pesquisa que produza apenas livros não será o bastante (LEWIN, 1978, p. 216-217 *apud* MACIEL, 1999, p. 21).

Epistemologia é o ramo da Filosofia que estuda a origem, estrutura, os métodos e a validade do conhecimento e é essencial para compreender o objeto do estudo, bem como os caminhos de validação da pesquisa. Independente de qual escola se pretenda seguir — escola racionalista (a razão é o meio principal para o “conhecer”) ou escola empirista (a experiência, os sentidos e instrumentos é que são os meios principais) —, o interesse central ao se discutir a epistemologia de uma pesquisa é a confiança nos caminhos escolhidos para o alcance dos objetivos (MARQUES, 2013, p. 3).

Para iniciar a pesquisa, cabe refletir sobre a afirmação de Demo (2014, p. 11), “só pode ser respeitado como científico, aquilo que se mantiver discutível”. Assim, independentemente de como a pesquisa será classificada, construída ou executada, a epistemologia e os métodos devem ser claros e concisos, para garantir o rigor metodológico e afastar o fenômeno ideológico, intrínseco nas ciências sociais, por se encontrar no sujeito e no objeto (DEMO, 2014, p. 19).

A garantia desse rigor metodológico se inicia pela delimitação do conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais (pesquisa) que serão utilizados para responder ao

problema proposto, atingir os objetivos determinados (ANDRADE, 2010, p. 109) e que compõem, segundo Creswell (2010), a concepção filosófica, as estratégias de investigação e os métodos específicos.

5.2.1 Concepção Filosófica

Essa concepção filosófica é definida por Creswell (2010) como “uma orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa defendidas por um pesquisador” (CRESWELL, 2010, p. 28) e explica a abordagem a ser seguida em uma pesquisa (quantitativa, qualitativa ou métodos mistos). Creswell (2010) propôs quatro concepções filosóficas, que são caracterizadas por elementos distintos (QUADRO 5.5).

Quadro 5.5 — Concepções Filosóficas

Pós-Positivista	Construtivista	Reivindicatória e Participatória	Pragmatista
Determinação	Entendimento	Política	Consequência das ações
Reduccionismo	Significados múltiplos do participante	Capacitação orientada para a questão	Centrada no problema
Observação e mensuração Empíricas	Construção social e histórica	Colaborativa	Pluralista
Verificação da teoria	Geração da teoria	Orientação para a mudança	Orientada para a prática no mundo real

Fonte: adaptado de CRESWELL, 2010, p. 29.

As concepções pós-positivistas representam a forma tradicional de pesquisa e, segundo Creswell (2010), são mais válidas para a pesquisa quantitativa por defenderem uma filosofia determinística, na qual as causas determinam os efeitos e os resultados. A abordagem aceita nessa concepção inicia com uma teoria, coleta os dados que apoiam ou refutam essa teoria e efetuam-se as revisões necessárias antes dos testes adicionais (CRESWELL, 2010, p. 29-30).

A concepção construtivista social é uma abordagem da pesquisa qualitativa e, por ser subjetiva, as questões tornam-se amplas e gerais, em busca da construção do significado por meio da percepção dos participantes. A intenção é a interpretação dos significados. Nessa concepção, são os investigadores que geram ou desenvolvem, de forma indutiva, uma teoria ou um padrão de significado (CRESWELL, 2010, p. 30-32).

A concepção reivindicatória e participatória é encontrada na pesquisa qualitativa e também pode servir de base para a pesquisa quantitativa. Essa concepção “defende que a

investigação da pesquisa precisa estar interligada à política e a uma agenda política” (CRESWELL, 2010, p. 32), ou seja, inicia-se com uma questão social (desigualdade, capacitação, dominação, opressão, supressão e alienação) e seus procedimentos são colaborativos, para que o resultado da investigação não marginalize (ainda mais) os participantes. Concentra-se nas necessidades dos grupos e indivíduos marginalizados da sociedade (CREWELL, 2010, p. 32-33).

Na concepção pragmática existe uma ênfase nas aplicações e na solução para o problema, daí a utilização de todas as abordagens possíveis para entender a situação apresentada, permitindo as suposições qualitativas e quantitativas, a liberdade de escolha dos métodos, técnicas e procedimentos (CRESWELL, 2010, p. 34-35).

Este estudo possui características que o classificam como uma concepção filosófica pragmática. A ênfase é na aplicação do estudo para uma gestão efetiva das Instituições de Educação Superior, por meio da identificação e análise da tipologia cultural e seu alinhamento aos objetivos e metas institucionais (políticas institucionais), evidenciadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

5.2.2 Estratégias de Investigação

Creswell (2010) definiu as estratégias de investigação como “tipos de projetos ou modelos de métodos qualitativos, quantitativos e mistos que proporcionam uma direção específica aos procedimentos em um projeto de pesquisa” (CRESWELL, 2010, p. 35). Entre as estratégias mais utilizadas nas Ciências Sociais, destacam-se as apresentadas no Quadro 5.6.

Quadro 5.6 — Estratégias alternativas da investigação

Quantitativa	Qualitativa	Métodos Mistos
Projetos experimentais Projetos não experimentais — como os levantamentos	Pesquisa narrativa Fenomenologia Etnografias Estudo de teorias fundamentadas Estudo de Caso	Sequencial Concomitante Transformativa

Fonte: extraído de CRESWELL, 2010, p. 36.

As estratégias quantitativas envolvem experimentos complexos e com muitas variáveis e tratamentos (por exemplo, projetos fatoriais e projetos de medições repetidas). Incluem modelos de equação estrutural e múltiplas variáveis. Representam uma estratégia de investigação quantitativa e podem ser exemplificadas pelas pesquisas de levantamento — que

incluem estudos transversais e longitudinais e proporcionam uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões pelo estudo de uma amostra da população — e pela pesquisa experimental, aquela que busca determinar se um tratamento específico influencia um resultado, geralmente utilizando-se grupos de controle e grupos que não são submetidos ao experimento (CRESWELL, 2010, p. 36).

Nas estratégias qualitativas, Creswell (2010) reconheceu as abordagens, como a pesquisa de ação participativa, análise de discurso e teoria fundamentada, como viáveis para a condução de estudos qualitativos (CRESWELL, 2010, p. 37). Entre as estratégias destacam-se a Etnografia, a Teoria Fundamentada, Estudos de Caso, Pesquisa Fenomenológica e Pesquisa Narrativa.

A Etnografia envolve estudos sobre grupos culturais em cenários naturais, em um período prolongado, embasado em dados observacionais e entrevistas. A Teoria Fundamentada são estudos que possuem como características principais a comparação dos dados com categorias emergentes e amostragem teórica de diferentes grupos, visando maximizar as semelhanças e diferenças. No Estudo de Caso, um programa, evento, atividade, processo ou indivíduos são explorados pelo pesquisador por meio de diversos procedimentos para a coleta de informações. Na Pesquisa Fenomenológica, o pesquisador busca compreender as experiências dos participantes, incluindo ou não sua própria experiência, em busca da essência do fenômeno. Por fim, a Pesquisa Narrativa estuda e combina a vida dos participantes com a vida do pesquisador, em uma narrativa colaborativa (CRESWELL, 2010, p. 37-38).

Na estratégia de métodos mistos há uma combinação de métodos, o que permite a combinação de abordagens associadas aos métodos de campo (qualitativas) com levantamentos tradicionais (quantitativos). Creswell (2010) destacou procedimentos adotados por três estratégias de métodos mistos: sequenciais, concomitantes e transformativos.

Sequenciais são definidos como procedimentos nos quais o pesquisador inicia com coleta qualitativa, com propósitos exploratórios, e parte para o uso de métodos quantitativos de uma amostra, a fim de generalizar os resultados para uma população. Concomitantes são definidos como procedimentos nos quais o pesquisador realiza a análise do problema partindo de uma mistura de dados qualitativos e quantitativos (o qualitativo é utilizado no processo e o quantitativo nos resultados). Mistos transformativos são aqueles procedimentos em que o pesquisador parte de um enfoque teórico que proporciona a estrutura do trabalho e resulta numa coleta de dados que envolva a abordagem sequencial ou concomitante (CREWELL, 2010, p. 39-40).

Em relação à estratégia de investigação, esta pesquisa classifica-se como método misto transformativo, uma vez que, primeiro, se efetuou uma análise qualitativa da missão, visão, valores, objetivos, metas e eixos estratégicos do PDI das instituições de educação superior da área pública, para identificar a tipologia cultural dominante evidenciada nesses documentos. Depois, aplicou-se um instrumento quantitativo (instrumento de medição da cultura organizacional — OCAI) entre os gestores e membros da comunidade universitária das instituições participantes da pesquisa, objetivando a generalização dos resultados, e, novamente, se utiliza de um instrumento qualitativo (entrevistas) para os resultados.

5.2.3 Métodos de Pesquisa

Envolvem as formas de coleta, análise e interpretação dos dados, consideradas pelas possibilidades definidas para cada método, conforme Quadro 5.7.

Quadro 5.7 — Métodos Quantitativos, Mistos e Qualitativos

Métodos Quantitativos	Métodos Mistos	Métodos Qualitativos
Predeterminado	Tanto métodos predeterminados quanto emergentes	Métodos emergentes
Questões baseadas no instrumento	Tanto questões abertas como fechadas	Perguntas abertas
Dados de desempenho, dados de atitudes, dados observacionais e dados de censo	Formas múltiplas de dados baseados em todas as possibilidades	Dados de entrevistas, dados de observação, dados de documentos e dados audiovisuais
Análise estatística	Análise estatística e de texto	Análise de texto e imagem
Interpretação estatística	Por meio da interpretação dos bancos de dados	Interpretação de temas e de padrões

Fonte: extraído de CRESWELL, 2010, p. 40.

O Quadro 5.7 comprova a classificação deste estudo como um método misto, por evidenciar o uso de procedimentos de coleta (observação, entrevistas, documentos e questionários quantitativos), análise (estatística dos dados obtidos nos questionários e análise de documentos) e interpretação (do banco de dados e validação da análise).

5.2.4 O Problema de Pesquisa

O pesquisador deverá primar pela curiosidade e pela busca incessante de fundamentos, fatos e argumentos que possam validar, ou não, suas hipóteses: “A atitude científica deve ser destituída de preconceitos e juízos preestabelecidos” (LIMA *et al.*, 2012, p. 129).

A questão norteadora desta pesquisa foi: de que maneira a tipologia cultural atua como instrumento de efetividade na gestão universitária (elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional)?

Logo, o problema de pesquisa visa uma aplicação prática, classificando-se então como uma pesquisa aplicada que pretende promover um avanço do conhecimento na gestão universitária; ainda que seja resumo de um tema discutido no meio científico, a originalidade foi mantida, pela proposta de inclusão da identificação da tipologia cultural como mais uma ferramenta estratégica, na elaboração do PDI para IES na área pública.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória na sua primeira fase, na busca de informações e de estudos correlatos, de forma a definir os objetivos do trabalho. Descritiva, por descrever as características de um grupo (gestores, docentes, discentes e servidores técnicos de instituições de ensino superior da área pública), incluindo suas crenças, valores e opiniões (GIL, 2008). Também se comprovou como “descritiva” durante a fase de coleta e análise dos dados, quando estes foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. (ANDRADE, 2010, p. 112).

Os procedimentos utilizados englobaram as pesquisas de fontes (documental e pesquisa bibliográfica) e pesquisa de campo, com a observação de fatos e a coleta de dados. Como estratégia de pesquisa optou-se pelo estudo de caso, apoiado nos fundamentos teóricos de Creswell (2010) de que esta é uma pesquisa com uma abordagem classificada de métodos mistos, que atende a uma concepção pragmática, utilizando uma coleta sequencial de dados quantitativos e qualitativos.

5.2.5 Estudo de Caso

De acordo com Yin (2015, p. 18), “O estudo de caso compreende um método abrangente, desde a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados”, ou seja, embasada em posturas alternativas e na certeza da relação entre a teoria e a prática, não se limitando a coletas ou táticas isoladas. Para Yin (2015), o estudo de caso também possui como vantagem a possibilidade da utilização de diferentes orientações epistemológicas, confirmando os estudos de Creswell (2010).

O Estudo de caso é uma estratégia de investigação que permite à pesquisa reter as características holísticas mais significativas dos eventos da vida real (YIN, 2015). Enquanto estratégia de pesquisa, favorece um recorte mais cuidadoso, possibilitando a discussão de múltiplos fatores que interferem, bem como os agentes de interferência. Por ser uma pesquisa

aplicada em instituições de educação superior, entende-se que é um estudo de múltiplos casos. A escolha de mais de um caso visa a possibilidade comparativa.

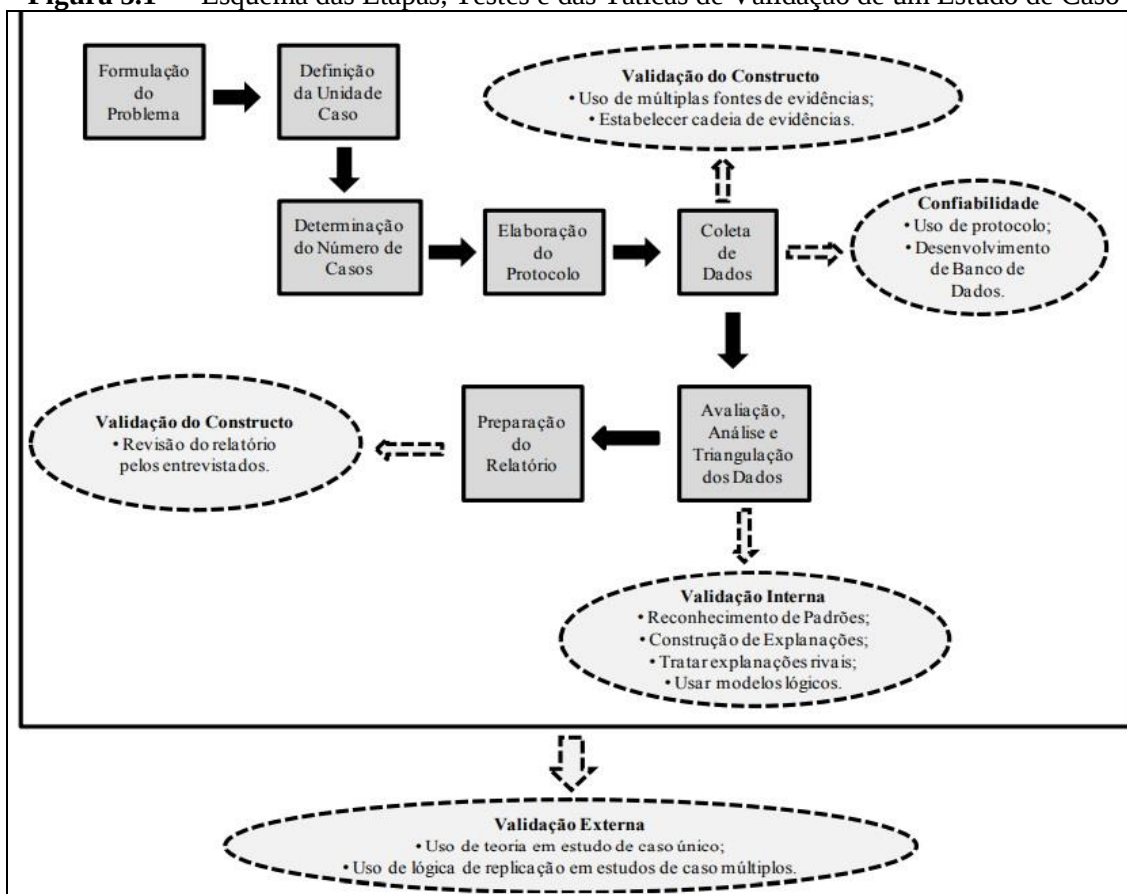
Lima *et al.* (2012, p. 133), embasados nos estudos de Eisenhardt (1989), Gil (2009), Miles e Huberman (1944), Martins (2008b), Meredith (1998) e Yin (2005), apresentaram um conjunto de características do estudo de caso (QUADRO 5.8).

Quadro 5.8 — Características da Estratégia de Pesquisa “Estudo de caso”

Características do Estudo de Caso	
Apropriada para as ciências sociais e para as ciências aplicadas	Utilizada para pesquisas de acontecimentos contemporâneos em condições contextuais
Precedido pela elaboração de um protocolo que defina os procedimentos e as regras gerais	Embasado em uma lógica de planejamento para evitar comprometimentos ideológicos
Convergência de informações e experiências sobre o fenômeno	Inferências embasadas em teste empírico
O estudo sobre o fenômeno é elaborado de forma a exaurir as possibilidades delimitadas	Abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para a análise dos achados

Fonte: extraído e adaptado de LIMA *et al.*, 2012, p. 133.

Segundo os autores, essas características servem para corroborar a afirmação de que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente e, partindo desses estudos, propuseram um esquema teórico para elaboração e validação do estudo de caso (FIGURA 5.1), embasado nas etapas, testes e táticas dos estudos de Yin (2005) e Stake (2005). Independentemente da classificação da pesquisa (explanatória, descritiva ou exploratória), o foco seria no desenvolvimento dessa estrutura teórica e na validação da qualidade do projeto, de acordo com os testes lógicos de fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e fidelidade dos dados (LIMA *et al.*, 2012, p. 134).

Figura 5.1 — Esquema das Etapas, Testes e das Táticas de Validação de um Estudo de Caso

Fonte: extraído de LIMA *et al.*, 2012, p. 134.

Em relação aos testes utilizados para determinar a qualidade em pesquisas sociais empíricas, são aplicáveis a este estudo (LIMA *et al.*, 2012, p. 134-135):

- Validade do constructo — estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos sob estudo;
- Validade externa — estabelecer o domínio sob o qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas;
- Confiabilidade — demonstrar que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

Neste estudo, a validade e a confiabilidade dos procedimentos e das operações foram determinadas pelo uso de estatística descritiva e pelo *Alfa de Cronbach*. Interagiu com a prática, na intenção de solucionar problemas contemporâneos; norteou-se e fundamentou-se por pesquisas importantes, uma vez que os estudos foram conduzidos e aplicados na prática em contextos reais; trabalhou em parceria com os agentes envolvidos (docentes, técnicos e discentes), identificando problemas e desenvolvendo princípios para as respectivas soluções;

caracterizou-se por vários ciclos de investigação (planejar, implementar, analisar e, novamente, planejar...); permitiu alterações no processo no decorrer da investigação; utilizou vários métodos de acordo com as fases do processo — entrevistas, estudo de caso, avaliação, entre outras; e, mesmo inserido em um contexto específico, pretende servir de base a outros projetos, investigações, desenvolvimentos de teorias etc.

Esta pesquisa tem seu alcance de observação limitado ao nível microssocial (indivíduos e pequenos grupos), que corresponde às atividades nas áreas de educação, e o objeto de estudo é a efetividade organizacional, envolvendo as variáveis cultura organizacional e PDI (planejamento estratégico) em IES da área pública.

Segundo Torres (2004), a efetividade preocupa-se com a necessidade e oportunidade de determinadas ações, detalhando os benefícios obtidos e identificando quais setores estão sendo privilegiados em detrimento de outros. Tal processo deve ocorrer de maneira transparente e democrática, permitindo o envolvimento e sensibilização de todos os envolvidos.

Na área organizacional, os problemas da sociedade (indivíduos, grupos, situações de trabalho, hierarquias, conflitos, comunicação, relações de poder, entre outros) podem ser observados em níveis concretos e fundamentam a aplicabilidade da pesquisa nesse contexto, pelo assessoramento dos atores na identificação dos problemas e das soluções possíveis.

No próximo capítulo, apresenta-se os dados obtidos, iniciando com a tabulação dos dados dos questionários de cultura organizacional, com aplicação de estatística descritiva e do *Alfa de Cronbach* para testar a confiabilidade dos resultados obtidos. Efetua-se, também, a análise desses dados, buscando a resposta às questões inerentes ao problema da pesquisa em relação à cultura organizacional. Em seguida, apresentam-se os processos de elaboração do PDI em cada uma das Instituições participantes do estudo.

CAPÍTULO VI — A PESQUISA, OS DADOS E AS ANÁLISES

Neste capítulo apresentam-se o desenrolar da pesquisa (Diário da Pesquisa), as limitações e dificuldades advindas da pandemia de COVID-19, a tabulação e análise dos dados obtidos em relação à abordagem quantitativa (aplicação do instrumento de identificação da cultura organizacional); da abordagem qualitativa — análise da tipologia cultural do PDI de cada instituição, síntese das análises da tipologia cultural e os processos de elaboração dos PDI em cada instituição, conforme documentos oficiais.

6.1 DIÁRIO DE PESQUISA

Devido à pandemia de COVID-19, a pesquisa foi aplicada de forma totalmente virtual, não ocorreram as reuniões de sensibilização com os Gestores e com a Comunidade Acadêmica, em respeito às normas de segurança e às recomendações do Ministério da Saúde e demais órgãos competentes, o que acarretou dificuldades na obtenção de respostas. O questionário de Avaliação Institucional não obteve um percentual de respostas válidas (além do número baixo de respostas, muitos questionários foram invalidados); assim, o problema de pesquisa e o objetivo geral precisaram de ajustes.

Para corrigir esse problema, a pesquisa foi reorientada para a efetividade no processo de elaboração e implementação do PDI, na hipótese da inclusão do mapeamento cultural como um instrumento dessa efetividade, excluindo o tema “Avaliação Institucional” da proposta de trabalho.

6.1.1 Questionários da I Etapa — Gestores

Para iniciar a pesquisa, primeiro foi necessário adequar o Questionário de Cultura Organizacional aplicado aos gestores das instituições. Como não foi possível construir esses questionários no *Google Forms*²⁶ ou pelo *Survey Monkey*²⁷, montou-se o questionário no Excel²⁸ e se construiu *links* individuais. Também foi criado, na plataforma *Gmail*, um

²⁶ O *Google Forms* é um serviço gratuito para criar formulários online.

²⁷ O *SurveyMonkey* é uma ferramenta para fazer pesquisas quantitativas e qualitativas com base na coleta de dados. A Plataforma oferece recursos simples e práticos para criar questionários na versão gratuita, para TCCs, dissertações ou teses.

²⁸ Excel é um programa de computador da Microsoft que possibilita a elaboração de planilha de Excel que organiza os dados na forma de tabela.

endereço eletrônico próprio para a pesquisa (pesquisaavicult.dmmdc@gmail.com) e estruturou-se o *Drive* da pesquisa, objetivando agregar as informações.

No dia 30/10/2020, enviou-se e-mail para a direção das Instituições, comunicando o início da pesquisa e solicitando apoio, junto aos demais gestores, bem como informando os números de registro do projeto na plataforma Brasil e os números dos pareceres de aprovação dos Comitês de Ética de cada instituição (QUADRO 6.1).

Quadro 6.1 — Relação de Gestores e Direção

Instituição	Nome do Diretor	CAEE ²⁹ /Parecer
IFBA	Prof. Dr. Ives Lima de Jesus	CAAE n. 31774120.8.0000.5031; Parecer n. 4.052.565/20; Parecer n. 4.150.058/20
UFOB	Prof. Dr. Rúbio José Ferreira	CAAE n. 31774120.8.3004.8060; Parecer n. 4.184.825/20; Parecer n. 4.242.843/20
UNEB	Prof. Me. Márcio Santos Sampaio	CAAE n. 31774120.8.3003.0057; Parecer n. 4.302.624/20; Parecer n. 4.324.366/20

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos, 2020.

Elaborou-se um texto de apresentação da pesquisa aos gestores das Instituições, de acordo com o que foi identificado na Estrutura Organizacional Administrativa de cada uma das Instituições (QUADRO 6.2). Também foi gravado um vídeo explicativo para preenchimento do questionário (1min). Assim, cada gestor recebeu, por e-mail, o texto e o link para o vídeo explicativo e para o questionário de Cultura organizacional — Gestores.

Foram enviados e-mails para os endereços eletrônicos institucionais dos seguintes gestores, de acordo com a estrutura administrativa de cada instituição (QUADRO 6.2).

²⁹ Certificado de Apresentação de Apreciação Ética — é a numeração gerada para identificar o projeto de pesquisa que entra para apreciação ética no CEP.

Quadro 6.2 — Estrutura Administrativa/Cargos de Gestão

Instituição	Estrutura Administrativa		E-mail enviado em
IFBA	Coordenações	10	24/11/2020
	Departamentos	22	
	Direção e Assistências	16	
	Outros Órgãos Administrativos	20	
	Total	68 Gestores	
UFOB	Coordenações	7	18/11/2020
	Laboratórios	6	
	Administrativo	6	
	Direção	2	
	Total	21 Gestores	
UNEB	Coordenações	10	24/11/2020
	Administrativo	7	
	Direção	1	
	Total	18 Gestores	

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos.

Após o envio dos e-mails aos gestores das instituições, as respostas e os acessos aos links enviados foram monitorados e, em 04/12/2020, observou-se que a Taxa de Resposta era quase nula. Foram enviados no dia 07/12/2020, e-mail de reforço, solicitando a colaboração dos gestores na pesquisa acadêmica. Em 09/12/2020, as respostas válidas recebidas representavam apenas 7% do total de questionários enviados.

Observou-se ainda que os gestores não estavam acessando o vídeo explicativo, o que ocasionou erros nas respostas. Na data de 26/01/2021 foram enviados, novamente, os questionários para as Instituições UFOB e UNEB. Enviou-se também o questionário para o Prof. Dr. Romilson Lopes Sampaio, orientador deste trabalho, que gentilmente solicitou aos seus pares no IFBA a colaboração e o apoio à pesquisa.

Em 30/04/2021 encerrou-se a aplicação da pesquisa (questionários) aos Gestores, obtendo o seguinte número de respostas dos Gestores (QUADRO 6.3).

Quadro 6.3 — Resposta dos Gestores

Instituição	N. de Respostas	% Respostas Válidas
IFBA SSA — 68 Gestores	8 Gestores (1 invalidado)	10%
UFOB CEHU — 21 Gestores	7 Gestores	33%
UNEB DCH I — 18 Gestores	5 Gestores	28%

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos.

Ainda na data de 26/01/2020, enviou-se às Instituições a solicitação dos endereços eletrônicos dos representantes docentes, dos servidores técnicos e dos discentes.

6.1.2 Questionários da II Etapa — Comunidade Universitária (Docentes, Discentes e Técnicos)

Ao iniciar os procedimentos para a segunda Etapa da Pesquisa — aplicação dos questionários à comunidade universitária das Instituições (IFBA — Campus I, CEHU/UFOB e DCH I/UNEB), ficou evidenciada a impossibilidade de enviar os questionários em etapas (um de cada vez). Seria impossível ter a certeza de que os respondentes dos questionários seriam os mesmos, o que poderia invalidar a pesquisa. Os instrumentos são (QUADRO 6.4):

Quadro 6.4 — Instrumentos de Pesquisa — Questionários por Público

Público	Questionários
Servidores Docentes	Questionário de Cultura Organizacional Questionário de Avaliação Institucional — Docente
Servidores Técnicos	Questionário de Cultura Organizacional Questionário de Avaliação Institucional — Técnicos
Discentes	Questionário de Cultura Organizacional Questionário de Avaliação Institucional — Discentes

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos.

Com a sugestão do profissional de Estatística consultado, de não utilizarmos a Tabela *Likert*, optamos por pontuar os questionários de 0 (zero) a 10 (dez) pontos, à exceção do Questionário de Cultura Organizacional, que é pontuado de 0 (zero) a 100 (cem) pontos — de acordo com o modelo proposto por Cameron e Quinn (1986a, 1986b, 1996, 2006).

Para resolver esse problema, a solução foi buscar consultoria de um profissional da área de computação. Efetuou-se contato com uma Analista de Tecnologia da Informação da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal da Bahia, responsável pela construção do Blog da Pesquisa que foi aplicada no ano de 2018 na Faculdade de Ciências Contábeis da UFBA (www.avicult.ufba.br), que solicitou um prazo de 15 a 20 dias para construir os questionários conforme o modelo solicitado.

Em 04/12/2020, o serviço foi finalizado e recebemos os *links* para verificação dos questionários. Marcou-se uma reunião virtual (plataforma Google Meet), para o dia 08/12/2020, tendo como pauta os questionários e o blog da pesquisa. Na reunião, as seguintes solicitações foram efetuadas: ajuste nos formulários discentes para desmembrar a instituição e modalidade, bem como incluir o item “e-mail” para sorteio dos prêmios nos questionários Docentes, Discentes e Técnicos; atualização do TCLE; atualização dos cabeçalhos dos questionários; agrupar o item “Resultados” no blog pelas categorias: “Resultados Pesquisa UFBA” e “Resultados DMMDC”; inclusão no menu do blog do item “Diário da Pesquisa”.

Em 23/12/2020, foi enviado e-mail para o assistente administrativo do CEHU/UFOB, indicado pelo Diretor do Centro, como a pessoa responsável pelos e-mails institucionais de docentes, técnicos e discentes do CEHU. Em 26/12/2020 recebemos resposta, indicando o Gestor do Núcleo de Apoio Administrativo, como responsável pelos endereços eletrônicos institucionais do CEHU. Em 28/12/2020, enviamos os e-mails de início de pesquisa.

Em relação ao DCH I da UNEB, o Diretor do Departamento, Prof. Márcio Sampaio, indicou a Secretaria do Departamento como responsável para contactar os docentes e técnicos, e a responsável pela Comissão de Avaliação Institucional (CSA), para contato com os discentes. Assim que o vídeo de sensibilização ficou pronto, foram enviados os e-mails com os *links* e efetuou-se a abertura dos questionários da II Etapa no Blog (www.avicult.ufba.br).

Em 28/12/2020, foi efetuado contato telefônico com a secretaria do Departamento, que se dispôs a auxiliar no processo enviando o texto-convite da pesquisa, com os *links* dos questionários e do vídeo explicativo, para os docentes e os servidores técnicos do DCH I.

Em relação ao IFBA, *campus* Salvador, os contatos e a pesquisa foram iniciados em 06/01/2021. Nessa data foi feito o contato com a responsável pela CSA (CSA/DCH I/UNEB), que enviou os contatos dos representantes estudantis. Desses representantes, cinco confirmaram participação em reunião de apresentação da pesquisa e solicitação de colaboração, realizada no dia 28/01/2021, por meio da plataforma RNP (*conferenciarnpweb*) às 16h. A lista de presença foi assinada e estavam presentes: a Bolsista Iniciação Científica UFBA; o Representante discente no Colegiado NUPE do DCH-I/UNEB; a Representante discente DCH-I/UNEB (História) e; o Representante do Diretório Central de Estudantes — DCE UNEB.

Nessa reunião apresentou-se a pesquisa e os benefícios da mesma para a instituição e para os cursos. Para incentivar a taxa de respostas, informamos sobre o sorteio de mochilas e os representantes se comprometeram a apoiar o trabalho, inclusive foi indicada, pelos representantes estudantis, o Núcleo de Comunicação (NUCOM), como responsável para contato com os discentes matriculados no DCH I.

Em 04/02/2021, o vídeo explicativo da pesquisa foi disponibilizado, via *link*, para os Servidores Docentes, Servidores Técnicos Administrativos e Discentes e arquivado no *Drive* da pesquisa (drive.google.com). Ainda nessa data, foi enviada correspondência eletrônica para o gestor do Núcleo de Apoio Administrativo do CEHU/UFOB, com os textos de divulgação da II Etapa da Pesquisa para encaminhamento aos Docentes, Técnicos e Discentes do CEHU/UFOB, via Lista de endereços eletrônicos cadastrados. Também no dia 04/02/2021

foram enviados ao NUCOM/DCHI/UNEB, os textos de divulgação da pesquisa para Servidores Docentes, Servidores Técnicos Administrativos e Discentes para encaminhamento.

Em 01/02/2021, contactou-se outros representantes estudantis e seis confirmaram participação na reunião de apresentação da pesquisa e solicitação de colaboração. No dia 04/02/2021, quatro representantes discentes da UFOB e dois representantes discentes do IFBA participaram da reunião por meio da plataforma RNP (*conferenciarnpweb*), das 14h às 15h. A lista de presença foi assinada e estavam presentes: a Bolsista Iniciação Científica UFBA; a Representante estudantil do curso ADS/IFBA Campus Salvador; o Representante estudantil do curso História-Licenciatura/UFOB; a Representante estudantil discente do curso de História Bacharelado/UFOB; o Representante D.A. de História e discente do curso de Licenciatura em História/UFOB; a Representante D.A. de História e discente do curso de História Bacharelado/UFOB; o Representante do Centro Acadêmico de Geografia IFBA. O representante discente do Curso de História/UFOB, se dispôs a falar com os demais representantes de cursos e com a Comissão de Representação Discente.

Os representantes estudantis se mostraram receptivos e entusiasmados com a pesquisa. Segundo eles, a perspectiva de melhoria na participação no processo de elaboração do PDI significa melhorias nas políticas voltadas para a permanência estudantil e maior conscientização política dos discentes.

6.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

Em fevereiro de 2020, realizou-se a pesquisa documental, que consistiu em analisar os PDI das Instituições para a classificação das tipologias culturais explícitas neste documento, por meio de uma análise semântica e buscando, nos itens principais que evidenciam a “espinha dorsal” das Instituições — Missão, Visão, Valores, Objetivos, Finalidades, Mapas e Eixos Estratégicos —, frases e palavras que caracterizam cada uma das quatro tipologias culturais utilizadas neste trabalho de pesquisa (QUADRO 6.5).

Quadro 6.5 — Principais Características das Tipologias Culturais

CARACTERÍSTICAS	
GRUPAL	Ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos Foco no desenvolvimento de competências e habilidades do ser humano Preocupação com a tradição
INOVATIVA	Foco no ambiente externo Ênfase na inovação, criatividade e tecnologia Preocupação com novas fontes de sustentabilidade e ênfase numa visão de futuro
RACIONAL	Foco nas transações externas, de modo a criar vantagens competitivas e produtividade Ambiente orientado para resultados, atingimento de metas e objetivos amplos Preocupação com o atendimento das demandas da sociedade
HIERÁRQUICA	Ênfase no ambiente interno Formalização e estruturação Múltiplos níveis hierárquicos Preocupação com procedimentos padronizados e ênfase nas regras

Fonte: elaborado pela autora para o estudo, 2021.

Os documentos elaborados com a classificação das tipologias culturais no PDI (um documento para cada uma das instituições) foram enviados por endereço eletrônico e pela rede social (WhatsApp) para validação dos gestores no dia 13/09/2021. Essa classificação também foi apresentada e discutida com os gestores nas entrevistas gravadas. Nenhum gestor discordou da classificação efetuada. Os resultados da análise estão dispostos no Apêndice G e no Quadro 6.11 (Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Oeste da Bahia/UFOB); Apêndice H e Apêndice I e Quadro 6.14 (Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia/IFBA); e no Apêndice J e Quadro 6.17 (Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade do Estado da Bahia/UNEB).

6.2.1 Entrevistas com Gestores — III Etapa

Em setembro de 2021, foi iniciada a terceira etapa da pesquisa — entrevistas seguindo um roteiro de 10 (dez) questões semiestruturadas (QUADRO 6.6). Essas questões tiveram como objetivo evidenciar a percepção dos gestores:

Sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): o processo de elaboração (Questão 1); a finalidade (Questão 2); a relevância (Questão 3 e Questão 4); a execução (Questão 5); a avaliação (Questão 6); a atualização/flexibilização (Questão 7);

Sobre a gestão: enquadramento do modelo (Questão 8); conceito (Questão 9); e opinião sobre o processo e a gestão (Questão 10).

Estas entrevistas foram realizadas por meio da Plataforma virtual RNP, gravadas com a permissão dos gestores e, posteriormente, transcritas por um profissional da área de comunicação, contratado exclusivamente para esse serviço.

Quadro 6.6 — Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

Roteiro das Entrevistas	
1	Como foi a elaboração/construção do PDI da IES que você trabalha?
2	Para você, qual a função do PDI na gestão de uma IES?
3	Em que aspectos o PDI da sua IES facilita o trabalho da gestão? Você poderia justificar e/ou exemplificar sua resposta?
4	Em que aspectos o PDI da sua IES dificulta o trabalho da gestão? Você poderia justificar e/ou exemplificar sua resposta?
5	Como você avalia a implementação do PDI em sua IES? Você poderia justificar e/ou exemplificar sua resposta?
6	Para você, as políticas elaboradas e desenvolvidas em sua IES estão todas previstas no PDI?
7	Como outras políticas da instituição (a exemplo de acadêmicas, de gestão, de atendimento aos estudantes) são elaboradas?
8	Para você, qual é a tendência de gestão exercida em sua IES? Você poderia justificar e/ou exemplificar sua resposta?
9	Como você compreende o termo gestão?
10	O que você gostaria de apontar/pontuar sobre este assunto antes de encerrarmos?

Fonte: elaborado pela autora para o estudo, 2021.

As entrevistas foram divididas em duas partes: na primeira parte, o gestor respondeu às questões semiestruturadas; na segunda parte, apresentou-se aos gestores a classificação da tipologia cultural do PDI da sua instituição, cujo documento de análise foi enviado antes da realização da entrevista para apreciação, anuência e validação (QUADRO 6.7).

Quadro 6.7 — Entrevistas realizadas/Respostas enviadas

Gestor	Instituição	Data	Hora	Tempo Total
GESTOR	IFBA	13.09.2021	14h	33m24s
GESTOR	IFBA	14.09.2021	10h	18min53s
GESTOR	IFBA	14.09.2021	18h	52min38s
GESTOR	IFBA	14.09.2021	11h30	53min20s
GESTOR	IFBA	14.09.2021	11h30	39min40s
GESTOR	IFBA	16.09.2021	10h	48min35s
GESTOR	UNEB	18.09.2021	9h	55min46s
GESTOR	UFOB	21.09.2021	9h	53min27s
GESTOR	IFBA	16.10.2021	16h30	135min
GESTOR	UNEB	08.11.2021	16h30	83min23s
GESTOR	UFOB — por WhatsApp	08.11.2021		
GESTOR	UFOB — por WhatsApp	18.11.2021		
GESTOR	UFOB — por WhatsApp	19.11.2021		
GESTOR	UFOB — por WhatsApp	19.10.2021		
GESTOR	UFOB — por WhatsApp	20.11.2021		
GESTOR	UFOB — por WhatsApp	25.11.2021		

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados, 2021.

Foram realizadas 10 (dez) entrevistas gravadas, sendo 7 (sete) entrevistas com Gestores do IFBA; 2 (duas) entrevistas com Gestores da UNEB e 1 (uma) entrevista gravada com um Gestor da UFOB. Seis Gestores da UFOB preferiram enviar as respostas das questões utilizando o aplicativo WhatsApp.

6.2.2 Encerramento das Etapas

Em 30 de abril de 2021 encerramos as Etapas I e II da pesquisa (aplicação dos questionários para Gestores e Comunidade). Em relação aos questionários de Avaliação Institucional, o retorno não permitiu validação. Em relação ao questionário de Cultura Organizacional, obtivemos as seguintes respostas (QUADRO 6.8).

Quadro 6.8 — Questionários Validados (Cultura Organizacional)

	IFBA	DCH I UNEB	UFOB	TOTAIS
Gestores	8	5	7	20
Docentes	0	5	5	10
Técnicos	0	0	1	1
Discentes	21	11	6	38
Total	29	21	19	69

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

No dia 27/08/2021 realizamos o I Seminário de Apresentação dos Dados e sorteio dos prêmios pela resposta dos questionários, na Plataforma virtual RNP (Link: <https://conferenciaweb.rnp.br/events/i-seminario-de-pesquisa>). Enviamos o convite para os endereços eletrônicos institucionais dos Gestores e da Comunidade universitária de cada instituição (IFBA SSA, CEHU/UFOB e DCH I/UNEB). Apenas um gestor (CEHU/UFOB), um docente (CEHU/UFOB) e um docente convidado (FCC/UFBA) participaram. O Seminário foi gravado e a gravação está arquivada e à disposição no blog da pesquisa (www.avicult.ufba.br).

Em 30/11/2021 encerramos as entrevistas com os gestores. Foram 10 (dez) entrevistas gravadas e 6 (seis) respostas enviadas pelo aplicativo WhatsApp (QUADRO 6.7). Apesar da resposta de apenas dois gestores da Universidade do Estado da Bahia, a instituição permaneceu no estudo, uma vez que houve a participação (entrevista gravada e transcrita) do gestor da Pró-Reitoria de Planejamento — PROPLAN, órgão responsável pelo processo de elaboração do PDI na Instituição; sendo assim, os dados foram considerados válidos e relevantes para a consecução dos objetivos da pesquisa.

6.2.3 Dificuldades na Realização do Objetivo do Estudo

Em razão da Pandemia de COVID-19, as atividades presenciais foram suspensas em todas as Instituições de Educação. Com a suspensão das atividades presenciais e a implantação de atividades remotas para todos os setores e atividades das Instituições de Educação (atividades acadêmicas e de gestão), os gestores evidenciaram o aumento da carga de trabalho e, conseqüentemente, a redução da qualidade dessas atividades.

Foi extremamente difícil obter retorno das solicitações de pesquisa. Além disso, as respostas recebidas em relação ao instrumento (questionário) do tema “Avaliação Institucional” não foram suficientes para garantir a representatividade da amostra, muito menos a confiabilidade dos dados, pois muitas respostas foram invalidadas.

Em razão desses acontecimentos, a pesquisa necessitou ser ajustada e passou a se concentrar na identificação da tipologia cultural e no processo de elaboração do PDI, por meio da percepção dos gestores e da comunidade universitária de cada uma das Instituições; da aplicabilidade do Modelo de Valores Concorrentes em Instituições de Educação Superior públicas (com estruturas administrativas diversas) e do Modelo de Gestão.

Em relação à efetividade na gestão, considera-se “Efetividade” a elaboração e implantação de um planejamento participativo, evidenciado pela hipótese de uma relação entre tipologia cultural e elaboração/construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (processo, finalidade, relevância, execução, avaliação, atualização/flexibilização), documento norteador da gestão em Instituições de Educação Superior.

6.3 TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Apresentam-se aqui os dados obtidos com a aplicação dos Questionários de Cultura Organizacional (Gestores e Comunidade Acadêmica) e a classificação/análise da tipologia cultural nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O objetivo deste item foi identificar a tipologia cultural nas instituições, avaliar a força, a congruência e as discrepâncias da cultura organizacional, por meio da análise das dimensões culturais (Características Dominantes, Liderança, Administração de Recursos Humanos, Coesão Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso), e responder às questões inerentes ao problema de pesquisa:

- a) Qual a tipologia cultural dominante na Instituição;
- b) Qual a tipologia cultural dominante no PDI;

- c) Existe alinhamento cultural entre essas tipologias?
- d) Qual o Modelo de Gestão nas Instituições?
- e) O Modelo de Valores Concorrentes é aplicável a Instituições de Educação Superior da área Pública?
- f) Quais as similaridades e divergências entre os processos, finalidades, relevâncias, execução, avaliação e atualização/flexibilização do PDI de cada IES?
- g) O processo de elaboração e implementação do PDI é influenciado pela cultura organizacional?
- h) A identificação da tipologia cultural é uma ferramenta estratégica na elaboração do PDI?

Para análise desses dados, primeiro foi extraído o valor médio de cada uma das tipologias culturais por questionário recebido (Gestores e Comunidade), somando-se os pontos de cada questão (por indivíduo) e dividindo-se o total pelo número de questões do instrumento (seis questões). Em seguida, efetuou-se o cálculo do desvio-padrão (dos valores médios calculados) de cada dimensão da tipologia cultural (APÊNDICE O).

Com base nos valores médios por tipo cultural, foi aplicada a estatística descritiva, nos dados de identificação dos perfis atuais e ideias dos Campus/Centros, Departamentos e das Instituições, de acordo com a percepção dos Gestores e da Comunidade Universitária. Com base nas Tabelas, elaborou-se uma síntese do diagnóstico cultural, de forma a refletir os valores médios globais calculados para as Instituições e para os Centros/Departamentos/Campus (percepção dos Gestores e da Comunidade). O valor médio global é o somatório das médias individuais de cada Indivíduo (Gestores e Comunidade), dividido pelo número de respondentes.

Utilizou-se duas medidas de posição central para a análise estatística, a Média e a Mediana. A Média corresponde a um valor representativo do centro geométrico de um conjunto de dados, e evidencia as discrepâncias quando apresenta valores extremos. Média é o valor que demonstra a concentração dos dados de uma distribuição, como o ponto de equilíbrio da frequência. É um valor significativo e que evidencia as características de um determinado conjunto de números.

A Mediana determina o valor que localiza o centro exato da série ordenada: “se **n** for ímpar, a mediana será igual ao elemento central; se **n** for par, a mediana será igual à média aritmética simples dos dois elementos centrais” (BRUNI, 2011, p. 67). A mediana evidencia o elemento que está no centro do rol, aquele que divide ao meio quando o conjunto está ordenado do menor valor para o maior valor.

Como medida de dispersão, aplicou-se o desvio-padrão. Medidas de dispersão são aquelas que medem a variabilidade de um conjunto de dados. Quanto maiores são os valores encontrados nessas medidas, menores são as informações contidas nas medidas de posição central (Média ou Mediana). O desvio-padrão corresponde à raiz quadrada da variância. Um valor maior para o desvio-padrão significa que os valores amostrais estão bem distribuídos em torno da média. Um desvio-padrão de menor valor significa que os valores estão condensados próximos da média. Quanto menor o desvio-padrão, mais homogênea é a amostra.

6.3.1 Confiabilidade dos Dados

Para testar a confiabilidade das respostas obtidas no instrumento de avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), utilizou-se o *Alfa de Cronbach*, que possibilita uma medida razoável de confiabilidade em um único teste e apresenta-se como uma técnica muito utilizada para atestar a confiabilidade e a medida da consistência interna de um conjunto de dados (APÊNDICE N).

A confiabilidade do Coeficiente *Alfa de Cronbach* varia entre 0 e 1, e o valor mínimo aceitável para o *Alfa de Cronbach* é de 0,70. A consistência interna dos itens da escala é considerada baixa para valores abaixo desse limite, e o valor máximo esperado para o *Alfa de Cronbach* é de 0,90. Nesta pesquisa utilizou-se a seguinte classificação da confiabilidade do coeficiente *Alfa de Cronbach* (FREITAS; RODRIGUES, 2005 *apud* GASPAR; SHIMOYA, 2016, p. 3):

- A. $\alpha \leq 0,30$ — Muito baixa
- B. $0,30 < \alpha \leq 0,60$ — Baixa
- C. $0,60 < \alpha \leq 0,75$ — Moderada
- D. $0,75 < \alpha \leq 0,90$ — Alta
- E. $\alpha > 0,90$ — Muito alta

6.3.2 Tipologia Cultural Dominante e suas Dimensões — Universidade Federal do Oeste da Bahia e o Centro das Humanidades — CEHU/UFOB

Os dados obtidos nos questionários aplicados para gestores e comunidade para determinar a Tipologia Cultural Dominante na Unidade CEHU e na instituição UFOB estão dispostos no quadro abaixo (QUADRO 6.9).

Quadro 6.9 — **Tipologia Cultural Dominante CEHU/UFOB**

CENTRO DE HUMANIDADES — CEHU/UFOB			
Comunidade			
Sobre o CEHU		Sobre a UFOB	
Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Hierárquica	3.683	Hierárquica	3.992

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Esses dados indicaram que, na percepção dos gestores, a tipologia cultural dominante no Centro das Humanidades seria a Cultura Hierárquica. Como a tipologia cultural ideal, os gestores apontam a Cultura Grupal. Em relação à tipologia cultural dominante na UFOB, para os gestores, indicaram a Cultura Hierárquica, mesma tipologia evidenciada como dominante no Centro das Humanidades. Para a comunidade, a tipologia cultural dominante no Centro das Humanidades e na UFOB são idênticas: a Cultura Hierárquica (QUADRO 6.9).

6.3.2.1 Dimensões da Tipologia Cultural

Os dados obtidos nos questionários aplicados para gestores e comunidade, evidenciaram as Dimensões-Chave da Tipologia Cultural no CEHU e na Instituição UFOB, estão dispostos no quadro a seguir (QUADRO 6.10).

Quadro 6.10 — Dimensões-Chave da Tipologia Cultural CEHU/UFOB

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre o CEHU		Sobre a UFOB	
Características Dominantes	Hierárquica	623	Racional	674
Liderança	Hierárquica	535	Hierárquica	590
Administração de RH	Grupal	660	Hierárquica	650
Coesão Organizacional	Hierárquica	705	Hierárquica	765
Ênfase Estratégica	Hierárquica	680	Hierárquica	745
Crítérios de Sucesso	Grupal	655	Hierárquica	775

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Quanto à dimensão “Características Dominantes”, os resultados evidenciaram que existe a mesma percepção de que o Centro das Humanidades é caracterizado pela formalidade e estruturado com regras rígidas, com inúmeros procedimentos padronizados. Ressaltando a visão dos gestores da necessidade de uma cultura em que as premissas sejam a iniciativa, a criatividade e a tecnologia, seria a tipologia cultural ideal para o Centro das Humanidades (Cultura Inovativa).

Em relação à UFOB, os Gestores e a Comunidade possuem percepções diferentes em relação à tipologia cultural (Racional X Hierárquica); no entanto, essas tipologias não são opostas. Ambas são voltadas para a estabilidade e o controle, sendo a cultura Racional com foco nas transações externas, na competitividade e na produtividade, caracterizada pela preocupação no atingimento dos objetivos e das metas, enquanto a cultura Hierárquica tem o foco nas transações internas, com ênfase nas regras.

Considerando que Liderança é a base de sucesso para o alcance dos resultados esperados em um processo de gestão, os resultados evidenciados na Dimensão “Liderança” indicaram que, no Centro das Humanidades (na percepção dos gestores e da comunidade), a liderança é caracterizada por líderes efetivos, rígidos, altamente competitivos e muito bons em direção, resultados e negociação (cultura Racional).

No entanto, em relação à UFOB, os gestores perceberam uma liderança caracterizada pela organização, controle e manutenção da eficiência por meio das regras (cultura Hierárquica), enquanto a comunidade acredita que a liderança exercida na UFOB é a mesma percebida por eles para o Centro das Humanidades: caracterizada pela rigidez e pela competitividade.

A dimensão “Administração de Recursos Humanos” identifica quais tipologias culturais devem ser reforçadas ou construídas na instituição, uma vez que, para o gerenciamento efetivo dos recursos humanos, o gerente deverá assegurar que elementos de cada uma das quatro tipologias estejam representados na instituição. Os resultados obtidos indicaram que no Centro das Humanidades seria necessário reforçar elementos da cultura hierárquica (criação de uma infraestrutura eficiente), da cultura Inovativa (que facilite a mudança e a renovação institucional) e da cultura Racional (alinhar a estratégia com os objetivos, voltados para os recursos humanos). Para a UFOB, os resultados indicaram a necessidade de reforço da cultura Grupal (desenvolver comprometimento e capacitação dos recursos humanos).

A dimensão “Coesão Organizacional” é aquela que determina de que forma a instituição se mantém unida, criando a adaptabilidade e a estabilidade para fazer frente às competições, mudanças e pressões do ambiente. Os resultados indicaram que, no Centro das Humanidades e na UFOB, a cultura Hierárquica, cujo lema é “controle gera eficiência”, é a cola (coesão) que mantém a instituição unida, apesar dos gestores indicarem a cultura Grupal como a tipologia ideal, cujo lema, “participação gera comprometimento”, seria mais coerente com os objetivos e finalidades institucionais dispostos no PDI.

A dimensão “Ênfase Estratégica” define quais áreas são relevantes para a estratégia da instituição. Assim, os resultados indicaram que, no Centro das Humanidades e na UFOB, a ênfase reside na eficiência, pontualidade e processos normativos que geram controle (cultura Hierárquica). Para os gestores, o ideal seria que a ênfase fosse na coesão e no desenvolvimento dos recursos humanos, características de uma tipologia Grupal.

A dimensão “Critérios de Sucesso” é aquela que evidencia o fator que a instituição determina como medida de alcance de sucesso e o que deve ser recompensado e celebrado. Os resultados evidenciaram que, para os gestores e para a comunidade, a UFOB define o sucesso das suas políticas pelas regras, procedimentos padronizados, mecanismos de controle e responsabilidade (cultura Hierárquica). Em relação ao Centro das Humanidades, a comunidade percebe a mesma tipologia cultural, no entanto, os gestores identificaram, para o Centro das Humanidades, que o critério de sucesso é definido pelo clima interno e pela preocupação com as pessoas (cultura Grupal), e que eles consideram que essa é a tipologia cultural ideal.

6.3.2.2 *Tipologia Cultural Dominante no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019/2022*

Na classificação das tipologias culturais explícitas na Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico e Estrutura do Planejamento (APÊNDICE G), considerados a espinha dorsal do PDI por conter as crenças, valores, objetivos e finalidades da instituição, identificamos no PDI da UFOB 10 (dez) referências à tipologia Grupal, 2 (duas) referências à Cultura Inovativa, 8 (oito) referências à cultura Racional e 6 (seis) referências à cultura Hierárquica (QUADRO 6.11).

Quadro 6.11 — Tipologia Cultural Dominante evidenciada no PDI 2019-2022 UFOB

UFOB vigência 2019/2022				
	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Total	10	2	8	6

Fonte: elaborado pela autora com base na análise do PDI 2019/2022 da UFOB.

A classificação efetuada indicou que a tipologia cultural dominante, explícita no PDI com vigência 2019/2022 da UFOB, é a cultura Grupal, seguida da cultura Racional, como segunda tipologia cultural (QUADRO 6.11).

6.3.2.3 *Análise Estatística da Tipologia Cultural*

Neste item apresentam-se os resultados obtidos com a análise estatística dos dados na Unidade de Ensino CEHU e na Instituição UFOB. A análise estatística foi elaborada utilizando-se as Medidas de Posição Central (Média e Mediana) para determinar os números representativos do conjunto de dados analisados, Medidas de Dispersão para medir a variabilidade do conjunto de dados (Desvio-padrão) e Medidas de Ordenamento (Mediana) para verificar a distribuição dos dados analisados (BRUNI, 2011).

6.3.2.3.1 Centro das Humanidades (CEHU)

As Tabelas 6.4 e 6.4.1 evidenciaram que, na percepção dos respondentes, em relação à tipologia cultural no Centro de Humanidades (CEHU/UFOB), existe uma predominância das culturas Grupal, Racional e Hierárquica. A Cultura Hierárquica possui os maiores valores de Média e Mediana e a Cultura Inovativa apresentou o menor valor de desvio-padrão.

Tabela 6.4 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual CEHU/UFOB

CENTRO DAS HUMANIDADES — CEHU/UFOB				
ESTATÍSTICA	Grupa l	Inovativa	Racional	Hierárquica
MÉDIA	26,25	18,25	23,20	32,31
MEDIANA	25,00	20,00	22,50	26,67
DESVIO-PADRÃO	10,94	5,79	10,82	11,34
MÍNIMO	10,83	4,17	7,50	17,50
MÁXIMO	47,50	25,83	51,67	51,67

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Tabela 6.4.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual CEHU/UFOB

CENTRO DAS HUMANIDADES — CEHU//UFOB				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Raciona l	Hierárquica
Valores Médios Globais	498,67	346,67	440,83	613,83
Média	26,25	18,25	23,20	32,31

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

6.3.2.3.2 Universidade do Oeste da Bahia (UFOB)

As Tabelas 6.5 e 6.5.1 evidenciaram que, na percepção dos respondentes, em relação à tipologia cultural na UFOB, existe uma predominância das culturas Grupal, Racional e Hierárquica. A Cultura Hierárquica possui os maiores valores de Média e Mediana, e a Cultura Inovativa apresenta o menor valor de desvio-padrão.

Tabela 6.5 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual UFOB

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA/UFOB				
ESTATÍSTICA	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
MÉDIA	21,90	16,68	24,64	35,02
MEDIANA	18,33	19,58	26,17	31,67
DESVIO-PADRÃO	11,37	7,33	10,98	15,22
MÍNIMO	6,00	2,67	11,67	13,33
MÁXIMO	46,67	26,67	45,00	65,17

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Tabela 6.5.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual UFOB

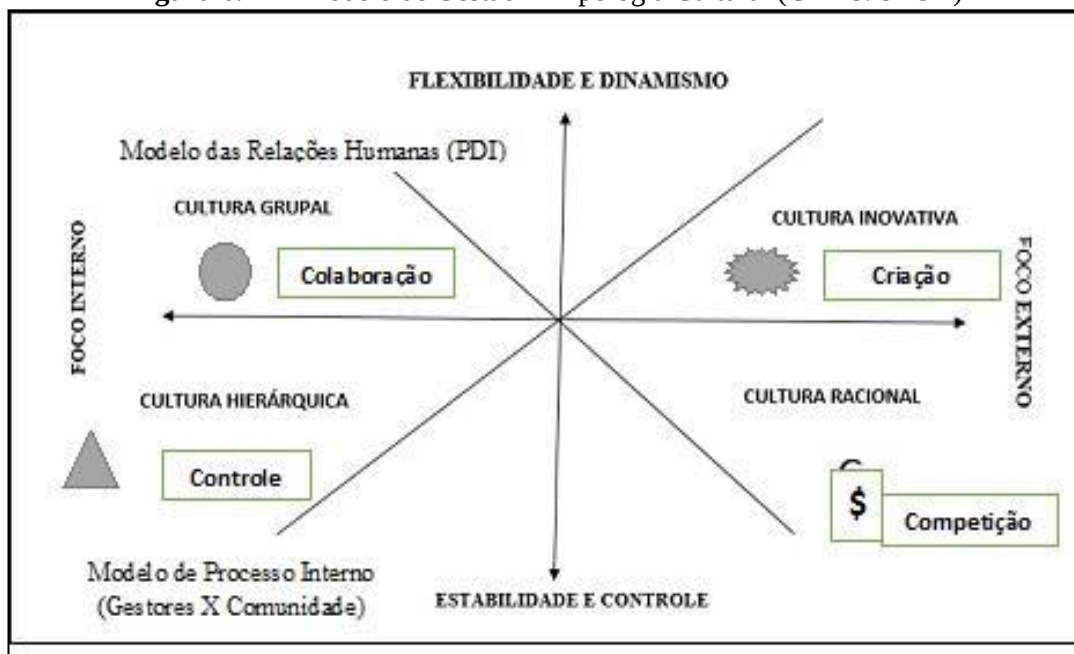
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA — UFOB				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	416,17	317,00	468,17	665,33
Média	21,90	16,68	24,64	35,02

Fonte: **elaborado** pela autora com base nos dados coletados, 2021.

6.3.2.4 Modelo de Gestão

Os questionários aplicados indicaram, na percepção da Comunidade e na análise do PDI, o seguinte resultado para o item “Modelo de Gestão da Instituição” (FIGURA 6.1):

Figura 6.1 — Modelo de Gestão X Tipologia Cultural (CEHU/UFOB)



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos, 2021.

De acordo com o Modelo de Valores Concorrentes (QUINN *et al.*, 2012), em relação ao Modelo de Gestão, os resultados obtidos por meio da classificação e análise do PDI indicaram o Modelo das Relações Humanas (Cultura Grupal) para a UFOB, conforme análise

do PDI e, o Modelo de Processos Internos (Cultura Hierárquica), na percepção dos gestores e comunidade da UFOB (FIGURA 6.1).

6.3.3 Tipologia Cultural Dominante e suas Dimensões — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia (IFBA) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia (IFBA-SSA)

Os dados obtidos nos questionários aplicados para Gestores e Comunidade para determinar a Tipologia Cultural Dominante na Unidade IFBA-SSA, Campus I e na Instituição IFBA, estão dispostos no quadro a seguir (QUADRO 6.12).

Quadro 6.12 — Tipologia Cultural IFBA SSA/IFBA

IFBA — IFBA CAMPUS I (SSA)			
Comunidade			
Sobre CAMPUS I		Sobre o IFBA	
Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Hierárquica	3.625	Hierárquica	5.386

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Estes dados indicaram que, na percepção dos Gestores, a tipologia cultural dominante no IFBA-SSA e a tipologia cultural ideal é a mesma: a cultura Grupal. Em relação à tipologia cultural no IFBA, os gestores possuem a mesma percepção que a comunidade e apontaram a cultura Hierárquica como a dominante. No entanto, a comunidade percebe a Cultura Hierárquica também como tipologia cultural dominante no IFBA Campus I (QUADRO 6.12).

6.3.3.1 Dimensões-Chave da Tipologia Cultural

Os dados obtidos nos questionários aplicados para gestores e comunidade, que evidenciaram as dimensões-chave da Tipologia Cultural na Unidade IFBA-SSA, Campus I e na Instituição IFBA, estão dispostos no quadro abaixo (QUADRO 6.13).

Quadro 6.13 — Dimensões-Chave da Tipologia Cultural IFBA SSA/IFBA

IFBA — IFBA CAMPUS I (SSA)				
DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre o IFBA-SSA		Sobre o IFBA	
Características Dominantes	Hierárquica	805	Hierárquica	1.015
Liderança	Hierárquica	800	Hierárquica	775
Administração de RH	Hierárquica	890	Hierárquica	908
Coesão Organizacional	Hierárquica	835	Hierárquica	858
Ênfase Estratégica	Hierárquica	890	Hierárquica	1.010
Crítérios de Sucesso	Hierárquica	765	Hierárquica	820

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Em relação à dimensão “Características Dominantes”, os resultados evidenciaram que existe a mesma percepção (gestores e comunidade) de que o IFBA-SSA e o IFBA (instituição) são caracterizados pela formalidade, pelo controle e normas rígidas, com inúmeros procedimentos padronizados. Ainda que os gestores tenham identificado a necessidade de uma cultura em que as premissas sejam a iniciativa, a criatividade e a tecnologia como a tipologia cultural ideal para o IFBA-SSA (cultura Inovativa, oposta à cultura evidenciada pelos gestores e Comunidade — Hierárquica). Enquanto a cultura Inovativa tem foco no ambiente externo, é voltada para a flexibilidade e possui ênfase na criatividade, adaptabilidade, inovação e tecnologia, a cultura Hierárquica tem foco no ambiente interno, é voltada para o controle e possui ênfase em normas rígidas e procedimentos padrões.

Considerando que a dimensão “Liderança” evidencia uma premissa relevante para o sucesso do processo decisório e de gestão, os resultados evidenciados indicaram que a Liderança no IFBA (na percepção dos gestores e da comunidade) é caracterizada pela organização, controle e manutenção da eficiência por meio das regras (cultura Hierárquica). Quanto à percepção dos gestores em relação à liderança no IFBA-SSA, é caracterizada por líderes mais facilitadores, calorosos e construtores de equipe (cultura Grupal), ainda que apontem para a necessidade de uma mudança de líderes com características mais visionárias, inovadoras e focadas no futuro (cultura Inovativa).

Em relação à dimensão “Administração de Recursos Humanos”, os resultados obtidos indicaram que os gestores e a comunidade não percebem o IFBA-SSA e o IFBA (instituição), da mesma forma. Seria então necessário reforçar os elementos da cultura Grupal (mais sensíveis às necessidades da comunidade e comprometidos com o desenvolvimento da capacidade humana), que não tem sido percebida pela comunidade, e reduzir a ênfase nos elementos da cultura Hierárquica (ênfase nos processos).

A dimensão “Coesão Organizacional” determina como a instituição se mantém unida e coesa para enfrentar as adversidades. Os resultados indicaram que no IFBA-SSA e no IFBA (Instituição), a cultura Hierárquica, cujo lema é “controle gera eficiência”, é a cola que mantém a instituição unida. Os gestores consideraram que a tipologia cultural ideal para essa dimensão seria a cultura Grupal, cujo lema é “participação gera comprometimento”.

A dimensão “Ênfase Estratégica” define as áreas relevantes para a estratégia da instituição. Assim, os resultados indicaram divergência na percepção de gestores e comunidade quanto à tipologia cultural que define essas áreas estratégicas no IFBA-SSA. Para a comunidade, a ênfase estratégica reside na coesão (cultura Grupal), enquanto para os gestores, no IFBA-SSA, a ênfase estratégica reside na eficiência. Ressalte-se que, para os gestores, o ideal seria a tipologia cultural que a comunidade acredita já existir no IFBA-SSA. Em relação ao IFBA (instituição), a comunidade e os gestores acreditam que a ênfase reside na eficiência, pontualidade e processos normativos que geram controle (cultura Hierárquica).

A dimensão “Critérios de Sucesso” é aquela que evidencia a forma como a instituição celebra e recompensa o sucesso. Os resultados evidenciaram que, para gestores e comunidade, o IFBA (Instituição) define sucesso pelas regras e procedimentos de controle e responsabilidade (cultura Hierárquica). Em relação ao IFBA-SSA, a comunidade percebe as mesmas características culturais do IFBA como instituição; para os gestores, o critério de sucesso é definido pelo clima interno e pela preocupação com as pessoas (cultura Grupal), e eles consideram essa a tipologia cultural ideal.

6.3.3.2 Tipologia Cultural Dominante no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020/2024

Na classificação das tipologias culturais explícitas na Missão, Visão, Finalidades e Características do IFBA, e os objetivos que compõem os 17 Eixos Estratégicos elencados na estrutura do PDI do IFBA, vigência 2020/2024 (APÊNDICE H), identificamos 13 (treze) referências à tipologia Grupal, 10 (dez) referências à cultura Inovativa, 25 (vinte e cinco) referências à cultura Racional e 20 (vinte) referências à cultura Hierárquica (QUADRO 6.14).

Quadro 6.14 — Tipologia Cultural Dominante evidenciada no PDI 2020-2024 IFBA

PDI IFBA 2020-2024				
	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Total	13	10	25	20

Fonte: elaborado pela autora com base na análise do PDI 2020/2022 do IFBA.

Os dados obtidos na classificação da tipologia cultural na estrutura do PDI indicaram que a tipologia cultural dominante, explícita no PDI com vigência 2020/2024, do IFBA é a cultura Racional. A cultura Hierárquica aparece como segunda tipologia cultural dominante (QUADRO 6.14).

6.3.3.3 Análise Estatística da Tipologia Cultural

Neste item apresentam-se os resultados obtidos com a análise estatística dos dados na Unidade de Ensino IFBA-SSA e na Instituição IFBA.

6.3.3.3.1 Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia — Campus Salvador

As Tabelas 6.6 e 6.6.1 evidenciaram que, na percepção dos respondentes em relação à tipologia cultural no IFBA-SSA, existe uma predominância das culturas Grupal, Racional e Hierárquica. A Cultura Hierárquica possui os maiores valores de Média e Mediana, e a Cultura Racional apresentou o menor valor de desvio-padrão.

Tabela 6.6 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual IFBA SSA

IFBA SSA — CAMPUS I				
ESTATÍSTICA	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
MÉDIA	25,81	19,14	21,96	29,52
MEDIANA	23,75	20,00	21,67	27,92
DESVIO-PADRÃO	12,33	8,30	6,75	12,36
MÍNIMO	1,67	0,00	10,00	6,67
MÁXIMO	60,00	33,33	39,83	60,83

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Tabela 6.6.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual IFBA-SSA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DA BAHIA/IFBA-SSA

Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	722,67	535,83	614,83	826,67
Média	25,81	19,14	21,96	29,52

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

6.3.3.3.2 Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia — IFBA

As Tabelas 6.7 e 6.7.1 evidenciaram que, na percepção dos respondentes em relação à tipologia cultural no IFBA, existe uma predominância das culturas Grupal e Hierárquica. A

cultura Hierárquica possui os maiores valores de Média e Mediana, e a cultura Inovativa apresenta o menor valor de desvio-padrão.

Tabela 6.7 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual IFBA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA/IFBA				
ESTATÍSTICA	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
MÉDIA	24,80	21,42	18,82	32,06
MEDIANA	26,25	22,92	20,83	28,33
DESVIO-PADRÃO	12,35	9,40	9,55	13,73
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	20,00
MÁXIMO	66,67	41,67	43,33	88,33

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Tabela 6.7.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual IFBA

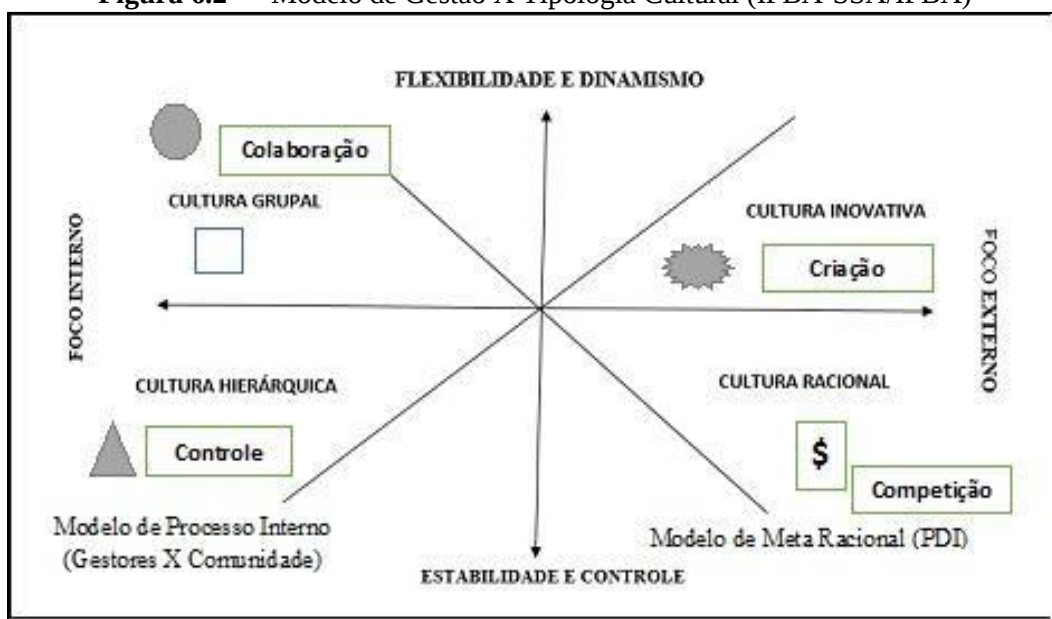
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA — IFBA				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	675,50	599,83	527,00	897,67
Média	24,80	21,42	18,82	32,06

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

6.3.3.4 Modelo de Gestão

Os questionários aplicados indicaram que, na percepção da Comunidade e na análise do PDI, o seguinte resultado para o item “Modelo de Gestão da Instituição” (FIGURA 6.2).

Figura 6.2 — Modelo de Gestão X Tipologia Cultural (IFBA-SSA/IFBA)



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos, 2021.

De acordo com o Modelo de Valores Concorrentes (QUINN *et al.*, 2012), em relação ao Modelo de Gestão, os resultados obtidos por meio da classificação e análise do PDI indicaram o Modelo da Meta Racional (Cultura Racional) para o IFBA e o Modelo de Processos Internos (Cultura Hierárquica), na percepção dos gestores e da comunidade do IFBA (FIGURA 6.2).

6.3.4 Tipologia Cultural Dominante e suas Dimensões — Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e Departamento de Ciências Humanas (DCH I/UNEB)

Os dados obtidos nos questionários aplicados para gestores e comunidade para determinar a Tipologia Cultural Dominante na Unidade DCH I e na Instituição UNEB estão dispostos no Quadro a seguir (QUADRO 6.15).

Quadro 6.15 — Tipologia Cultural DCH I/UNEB

UNEB — DCH I (SSA)			
Comunidade			
Sobre DCH I		Sobre a UNEB	
Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Hierárquica	6.775	Hierárquica	3.885

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Os dados obtidos indicaram que, na percepção dos gestores, a tipologia cultural dominante e a tipologia cultural ideal no DCH I é a cultura Grupal, o que diverge da percepção da comunidade, que indica a tipologia cultural Hierárquica como a dominante no DCH I e na UNEB. Em relação à tipologia cultural dominante na UNEB, comunidade e gestores indicam a Cultura Hierárquica (QUADRO 6.15).

6.3.4.1 Dimensões-Chave da Tipologia Cultural

Os dados obtidos nos questionários aplicados para Gestores e Comunidade que evidenciaram as Dimensões-Chave da Tipologia Cultural na Unidade DCH I e na Instituição UNEB estão dispostos no Quadro abaixo (QUADRO 6.16)

Quadro 6.16 — Dimensões-Chave da Tipologia Cultural DCH I/UNEB

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS (DCH I)/UNEB				
DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre o DCH I		Sobre a UNEB	
Características Dominantes	Hierárquica	660	Hierárquica	725
Liderança	Hierárquica	600	Hierárquica	670
Administração de RH	Hierárquica	660	Hierárquica	660
Coesão Organizacional	Hierárquica	625	Hierárquica	660
Ênfase Estratégica	Hierárquica	610	Hierárquica	570
Critérios de Sucesso	Hierárquica	620	Hierárquica	600

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Na dimensão “Características Dominantes, os resultados evidenciaram que Comunidade e Gestores possuem a mesma percepção em relação à UNEB. Percebem que a UNEB é caracterizada pela formalidade e estruturado com regras rígidas e muitos procedimentos padronizados. É interessante observar que os gestores entendem que o DCH I necessita de uma cultura em que as premissas sejam a iniciativa, a criatividade e a tecnologia, como a tipologia cultural ideal para esse Departamento (Cultura Inovativa). Em relação ao DCH I, Gestores e Comunidade possuem percepções diferentes em relação a tipologia cultural (Grupal X Hierárquica), no entanto, essas tipologias não são opostas. Ambas têm o foco no ambiente interno e são voltadas para a flexibilidade e a preocupação com as pessoas (Cultura Grupal) e Controle com ênfase nas regras (cultura Hierárquica).

A liderança é a base de sucesso para o alcance dos resultados esperados em um processo de gestão. Os resultados evidenciados nesta Dimensão indicaram que a Liderança no DCHI e na UNEB (na percepção dos Gestores) é caracterizada por líderes efetivos, rígidos, altamente competitivos e muito bons em direção, resultados e negociação (cultura Racional), no entanto, em relação à percepção da Comunidade na UNEB e no DCH I, a liderança é caracterizada pela organização, controle e manutenção da eficiência, por meio das regras (cultura Hierárquica).

A Dimensão “Administração de Recursos Humanos” identifica quais tipologias culturais devem ser reforçadas ou construídas na instituição, uma vez que para o gerenciamento efetivo dos recursos humanos, o gerente deverá assegurar que elementos de cada uma das quatro tipologias estejam representados na instituição. Os resultados obtidos indicaram que no DCH I e na UNEB, seria necessário reforçar elementos da cultura Inovativa (que facilite a mudança e a renovação institucional), da cultura Racional (alinhar a estratégia com os objetivos voltados para os recursos humanos) e da cultura Grupal (atender às necessidades das pessoas).

A Dimensão “Coesão Organizacional” é aquela que determina de que forma a instituição se mantém unida, criando a adaptabilidade e a estabilidade para fazer frente às competições, mudanças e pressões do ambiente. Os resultados indicaram que no DCH I e na UNEB, a cultura Hierárquica, cujo lema é “controle gera eficiência” é a cola que mantém a instituição unida, apesar dos gestores indicarem que no DCH I a cultura existente e a cultura ideal seriam a cultura Grupal, cujo lema “participação gera comprometimento”, mais coerente com os objetivos e finalidades institucionais, disposto no PDI.

A dimensão “Ênfase Estratégica” define quais áreas são relevantes para a estratégia da instituição. Assim, os resultados indicaram que no DCH I e na UNEB, a ênfase reside na eficiência, pontualidade e processos normativos que geram controle (cultura Hierárquica) na percepção da Comunidade. Os Gestores concordaram com essa avaliação apenas em relação à UNEB. Em relação ao DCH I, para os Gestores, a ênfase reside na coesão e no desenvolvimento dos recursos humanos, características de uma tipologia Grupal.

A dimensão “Critérios de Sucesso” é aquela que evidencia o fator que a instituição determina como medida de alcance de sucesso e o que deve ser recompensado e celebrado. Os resultados evidenciaram que para os Gestores e para a Comunidade, a UNEB define o sucesso das suas políticas pelas regras, procedimentos padronizados, mecanismos de controle e responsabilidade (cultura Hierárquica). Em relação ao DCH I, a Comunidade percebe a mesma tipologia cultural, no entanto, os Gestores identificaram, para o DCH I, que o critério de sucesso é definido pelo clima interno e pela preocupação com as pessoas (cultura Grupal) e que eles consideram que essa é a tipologia cultural ideal.

6.3.4.2 *Tipologia Cultural Dominante no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017/2022*

Na classificação das tipologias culturais explícitas no Missão, Objetivos, área de Atuação Acadêmica, Excelência Acadêmica, Princípios Filosóficos e Institucionais, Organização Didático-Pedagógica e Linhas de Ação (APÊNDICE G), considerados a espinha dorsal do PDI por conter as crenças, valores, objetivos e finalidades da Instituição, identificamos no PDI da UNEB, nove referências a tipologia cultural Grupal, três referências à Cultura Inovativa, oito referências à cultura Racional e duas referências à cultura Hierárquica (QUADRO 6.17).

Quadro 6.17 — Tipologia Cultural Dominante evidenciada no PDI 2017 — 2022/UNEB

UNEB 2017-2022				
	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Total	9	3	8	2

Fonte: elaborado pela autora com base na análise do PDI 2017/2022 da UNEB.

Os dados obtidos na análise indicaram que a tipologia cultural dominante explicita no PDI com vigência 2019/2022 da UNEB é a cultura Grupal, seguida da cultura Racional, como segunda tipologia cultural (QUADRO 6.17).

6.3.4.3 Análise Estatística da Tipologia Cultural

Neste item apresentam-se os resultados obtidos com a análise estatística dos dados na Unidade de Ensino DCH I e na Instituição UNEB.

6.3.4.3.1 Departamento de Ciências Humanas — DCH I/UNEB

A Tabela 6.8 e Tabela 6.8.1, evidenciaram que na percepção dos respondentes, em relação à tipologia cultural no DCH I, existe uma predominância das culturas Grupal, Racional e Hierárquica. A Cultura Hierárquica possui os maiores valores de Média e Mediana e a Cultura Inovativa apresentou o menor valor de desvio-padrão.

Tabela 6.8 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura Atual DCH I/UNEB

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS — DCH I				
ESTATÍSTICA	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
MÉDIA	23,93	19,01	26,31	29,96
MEDIANA	23,33	20,00	21,67	30,83
DESVIO-PADRÃO	11,40	5,99	16,15	12,66
MÍNIMO	10,00	6,67	8,33	10,00
MÁXIMO	58,33	30,00	70,00	53,33

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Tabela 6.8.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual DCH I/UNEB

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA HUMANAS — DCH I/UNEB				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	502,50	399,17	552,50	629,17
Média	23,93	19,01	26,31	29,96

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

6.3.2.3.2 Universidade do Estado da Bahia — UNEB

A Tabela 6.9 e Tabela 6.9.1 evidenciaram que na percepção dos respondentes, em relação à tipologia cultural na UNEB, existe uma predominância das culturas Grupal, Racional e Hierárquica. A Cultura Hierárquica possui os maiores valores de Média e Mediana e a Cultura Inovativa apresenta o menor valor de desvio-padrão.

Tabela 6.9 — Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural — Cultura UNEB

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA				
ESTATÍSTICA	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
MÉDIA	25,08	22,06	22,02	30,83
MEDIANA	24,17	21,67	20,83	29,17
DESVIO-PADRÃO	10,51	5,49	11,75	12,23
MÍNIMO	6,67	10,00	8,33	13,33
MÁXIMO	55,00	33,33	48,33	60,00

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

Tabela 6.9.1 — Valores Médios globais por Tipologia Cultural — Cultura Atual UNEB

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA — UNEB				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	481,67	431,67	425,83	560,83
Média	25,08	22,06	22,02	30,83

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

6.3.4.4 Modelo de Gestão

Os questionários aplicados indicaram que, na percepção da Comunidade e na análise do PDI, o seguinte resultado para o item “Modelo de Gestão da Instituição” (FIGURA 6.3).

Figura 6.3 — Modelo de Gestão X Tipologia Cultural (DCH I/UNEB)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos, 2021.

De acordo com o Modelo de Valores Concorrentes (QUINN *et al.*, 2012), em relação ao Modelo de Gestão, os resultados obtidos por meio da classificação e análise do PDI indicaram o Modelo das Relações Humanas (Cultura Grupal) para a UNEB e, o Modelo de Processos Internos (Cultura Hierárquica), na percepção dos Gestores e da Comunidade da UNEB (FIGURA 6.3).

6.4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI

Neste item apresentam-se os processos de elaboração do PDI, conforme disposto no PDI de cada Instituição, no item Metodologia.

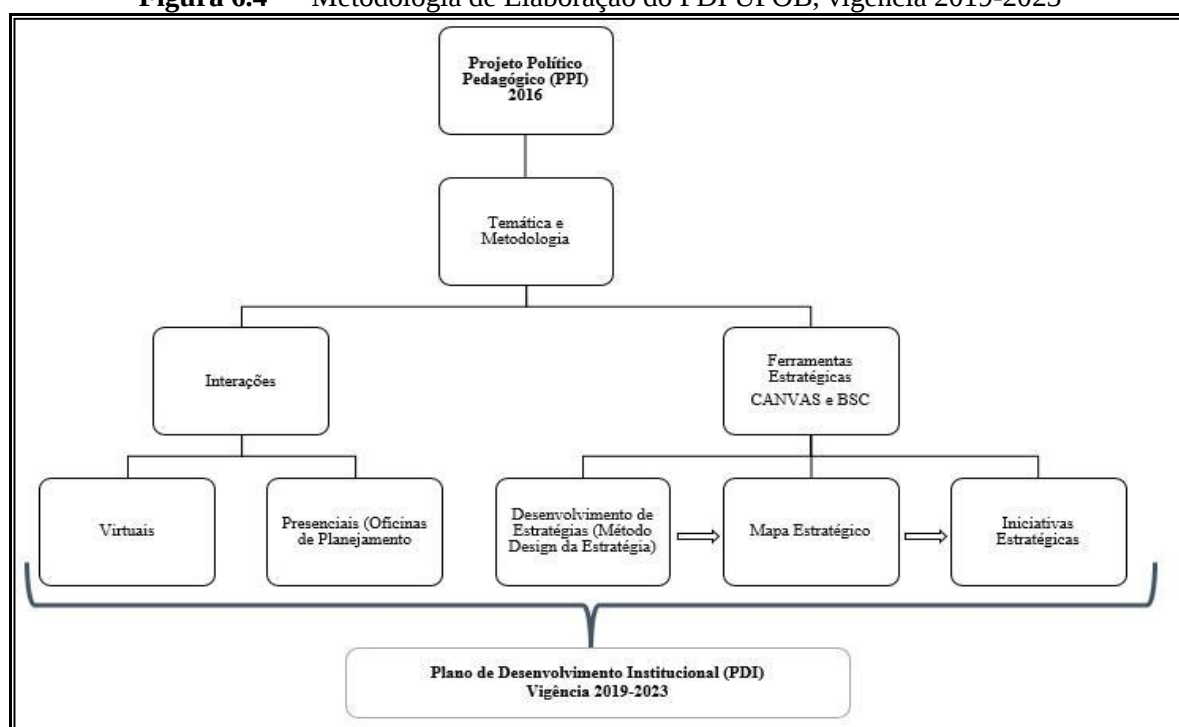
6.4.1 Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)

Na UFOB, a elaboração do PDI partiu dos objetivos, compromissos com a região, princípios, organização didático-pedagógica e as políticas e diretrizes institucionais que compõem o Projeto Político Pedagógico (PPI), concluído em 2016. O PDI foi elaborado pela Coordenação do Planejamento Estratégico Institucional da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), área de suporte à gestão e responsável pela elaboração e gestão do PDI e do planejamento estratégico da universidade.

Conforme disposto no documento (PDI, vigência 2019-2023), para a instituição o PPI é o documento que evidencia a identidade pedagógica da instituição e possui caráter atemporal, enquanto o PDI é o registro do caminho a ser seguido para realização da Universidade, reflexões que foram iniciadas em 2014, em razão do início das atividades acadêmicas da UFOB.

Esquema de elaboração do PDI na UFOB (FIGURA 6.4):

Figura 6.4 — Metodologia de Elaboração do PDI UFOB, vigência 2019-2023



Fonte: elaborado com base no PDI, vigência 2019-2023, UFOB, p. 16-20.

Observa-se que, a partir da reflexão sobre a identidade e os propósitos institucionais, a UFOB iniciou debates para a escolha da Temática e da Metodologia que seria utilizada para a elaboração do PDI. A partir dessa definição, foram iniciados dois processos: as Interações Virtuais e Presenciais da comunidade universitária. As Oficinas de Planejamento (reuniões presenciais) foram conduzidas com metodologias que privilegiaram as interações dos grupos, visando a elaboração e a tomada de decisão de forma colaborativa.

O segundo processo foi a aplicação das metodologias Canvas e *Balanced Scorecard* (BSC) para discussão do modelo institucional e construção do Mapa Estratégico. Esse processo foi elaborado em duas etapas: a) uso do Método Design da Estratégia para desenvolvimento da estratégia e discussão preliminar da Missão, Visão e Valores

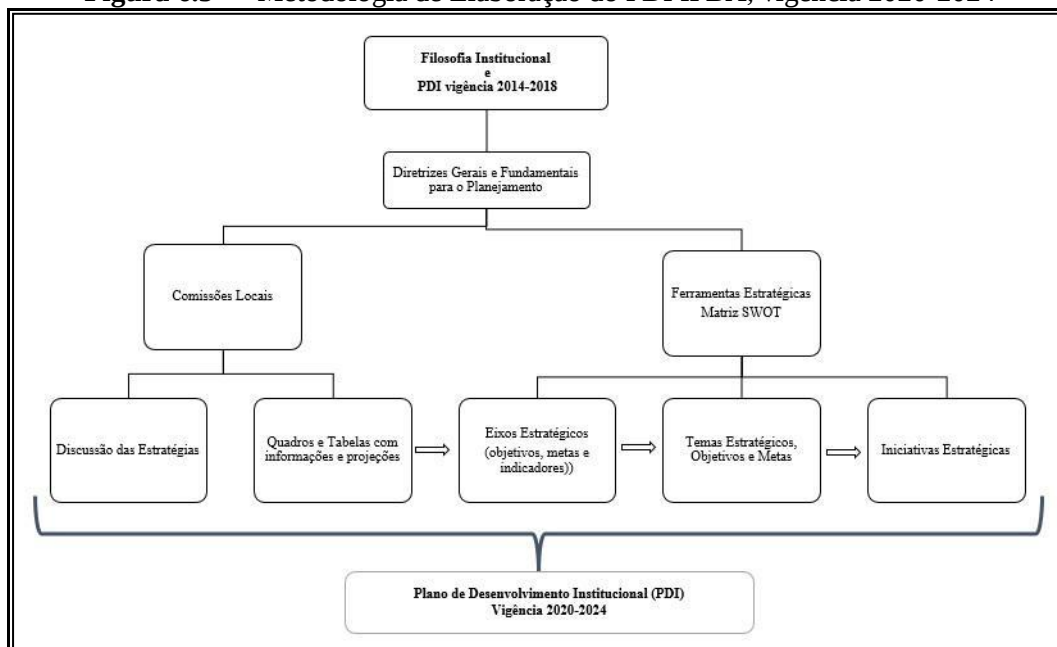
Institucionais; b) Iniciativas Estratégicas — partindo da construção do Mapa Estratégico com Indicadores e Metas para acompanhamento e realização.

Para a UFOB, essa opção metodológica oportunizou a participação de todos os atores institucionais, conferiu legitimidade ao processo e o comprometimento necessário para sua execução (UFOB, PDI, vigência 2019-2023).

6.4.2 Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia (IFBA)

No IFBA, a elaboração e avaliação do PDI é um processo de responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRODIN). Porém, segundo o item 1.2 Metodologia de Elaboração do PDI (PDI UFOB, 2020, p. 23), para garantir a imparcialidade e a representação da comunidade IFBA no processo, constituiu-se 22 (vinte e duas) Comissões Locais nos vinte e dois *campi* e no Polo de Inovação, além da participação das 8 (oito) Unidades Estratégicas (Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas) que compõem a Reitoria do IFBA (FIGURA 6.5).

Figura 6.5 — Metodologia de Elaboração do PDI IFBA, vigência 2020-2024



Fonte: elaborado com base no PDI, vigência 2019-2023, IFBA, p. 23-24.

O processo de elaboração do PDI no IFBA utilizou a Filosofia Institucional (Missão e Visão) da Instituição e a avaliação do PDI anterior (vigência 2014-2018) para traçar as Diretrizes Gerais e Fundamentais para o Planejamento. De forma paralela às reuniões das Comissões Locais para sensibilização da comunidade e levantamento de informações,

aplicou-se a ferramenta estratégica Matriz SWOT para fundamentar os Eixos Estratégicos, que, por sua vez, orientaram a definição dos Objetivos, Metas e respectivos Indicadores de Avaliação.

A Matriz SWOT foi aplicada em paralelo à realização das Oficinas e Reuniões de sensibilização da comunidade e levantamento de informações e preenchimento dos Quadros e Tabelas com informações específicas e projeções. Essas informações compiladas pelas Comissões Locais foram apresentadas aos Campi (Diretores Gerais), Unidades Estratégicas e Polo de Inovação para proposição e aprovação dos Temas Estratégicos, Objetivos e Metas. Segundo o documento, o processo de definição dos eixos, objetivos e metas foram precedidos de proposição, votação e homologação (em reuniões presenciais e por webconferência), pelos representantes dos campi (Comissões Locais) e Unidades Estratégicas (IFBA, PDI, 2020-2024, p. 23-24).

6.4.3 Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Na UNEB, o PDI (vigência 2017-2022), não apresentou informações sobre a metodologia utilizada para sua construção, no entanto, na página institucional e no *docplayer*, existe a publicação de uma Cartilha “**Plano de Desenvolvimento Institucional: UNEB, Vista essa Camisa!**” em 2016, que em forma de perguntas e respostas, conclama a comunidade a participar do processo de elaboração do PDI e evidencia algumas informações sobre esse processo. No PDI, vigência 2017-2022, consta apenas a informação de que em setembro de 2015 foi iniciado o processo de revisão de atualização do PDI, vigência 2013-2017.

Na referida cartilha, o PDI é definido como o principal instrumento de planejamento de uma universidade, essencial à estruturação da política da Instituição de Educação Superior. O PDI contém a Missão, Filosofia de Trabalho, Diretrizes Pedagógicas e o desenho da Estrutura Organizacional da Instituição, e orienta os processos de planejamento, de gestão e de avaliação institucional.

Na cartilha está evidenciado que o PDI deve ser elaborado de forma democrática, com a ampla participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica em discussões que objetivam identificar os desafios e potencialidades nas diversas áreas de atuação da Universidade, e encaminhado para aprovação pelos Conselhos Superiores. Determina ainda que os resultados dessa reflexão coletiva, aliados ao diagnóstico da situação atual da instituição, subsidiarão a formulação dos seus objetivos e metas para os próximos cinco anos.

De acordo com a Cartilha (2017), foram realizadas conferências inter territoriais para subsidiar a elaboração do PDI (CARTILHA UNEB, VISTA ESSA CAMISA!, 2016).

6.5 SÍNTESE DA PESQUISA

O estudo exploratório corroborou a possibilidade de existir uma relação entre cultura organizacional e efetividade, principalmente pela correlação positiva da Cultura Racional com a Gestão (Lawson, 2002), como melhor preditor para a eficácia (DELLA CRUZ, 2011) bem como os resultados dos estudos parciais de Damo (2020), que identificaram a Cultura Hierárquica e a Cultura Grupal como as mais efetivas para a eficácia em Instituições de Educação Superior. Esses resultados aumentam a possibilidade de confirmar as hipóteses deste estudo.

Os estudos brasileiros evidenciaram a necessidade de pesquisas sobre a relação cultura organizacional e Instituições de Educação Superior da área pública. Surge então a hipótese de que o alinhamento cultural (cultura organizacional) influencia a efetividade na gestão universitária e, conseqüentemente, no processo de elaboração e implementação do PDI.

Nenhum dos estudos identificados teve como objetivo a proposição do instrumento de identificação da cultura organizacional como ferramenta estratégica para melhorar o processo de elaboração do PDI e de tomada de decisão (gestão nas IES).

Destacando a relevância do processo de desvendar a tipologia cultural das instituições como base para o levantamento de informações importantes que possibilitam a identificação de aspectos culturais que caracterizam a área, objeto de estudo e o êxito das metas e planos traçados pela instituição nos PDI, dois instrumentos de identificação da cultura organizacional foram descritos: o IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional), desenvolvido por pesquisadoras brasileiras e composto por noventa e quatro questões, e o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument* — OCAI), embasado no Modelo de Valores Concorrentes (*The Competing Values Model*), desenvolvido por Cameron e Quinn (1986).

Neste trabalho a seleção do OCAI para a identificação da cultura organizacional foi pautada nas seguintes razões: facilidade na sua aplicação (vinte e quatro questões); é fundamentado na mesma tipologia cultural utilizada no Modelo de Valores Concorrentes (tipologia cultural de Quinn), na Abordagem dos Valores Concorrentes e na Estrutura dos Valores Concorrentes de Quinn *et al.* (2012), que relaciona a tipologia cultural de Quinn e o

Modelo OCAI a quatro modelos de gestão: Modelo das Relações Humanas e a Cultura Grupal; Modelo do Sistema Aberto e a cultura Inovativa, Modelo da Meta Racional e a cultura Racional e Modelo dos Processos Internos e a cultura Hierárquica.

Santos e Pereira (2001) afirmaram que a mudança na prática da administração equivale a mudanças no modelo de gestão, ou seja, no processo decisório. Sob a luz da gestão em IES da área pública, onde o gestor, no geral, não possui competência técnica na área de administração e, a cada quatro anos, toda a equipe de gestão é substituída por outros gestores, geralmente com a mesma competência dos anteriores (desconhecimento técnico de princípios, teorias e técnicas administrativas), as mudanças nos modelos de gestão são mais evidentes.

Assim, considera-se neste estudo a Abordagem dos Valores Concorrentes e os Modelos de Gestão inerentes a essa abordagem, pela crença de que o gestor para ser efetivo deve adotar um conjunto de valores diversificados e, muitas vezes, contraditórios, entendendo que à medida que os valores da sociedade mudam, também há alteração nos pontos de vista e novos modelos de gestão emergem das interações complexas dos fatores que compõem uma organização.

A teoria que embasa este trabalho é a crença de que existe relação entre estratégia e cultura organizacional, na consecução dos objetivos e finalidades na gestão destas instituições, dispostos no PDI, devendo então, considerar as variáveis: crenças, valores e a forma como seus membros interagem entre si (cultura organizacional) no processo de elaboração do planejamento, como ferramenta estratégica para a efetividade na gestão das IES.

Segundo Torres (2005), a efetividade preocupa-se com a necessidade e oportunidade de determinadas ações, detalhando os benefícios obtidos e identificando quais setores estão sendo privilegiados em detrimento de outros. Tal processo deve ocorrer de maneira transparente e democrática, permitindo o envolvimento e sensibilização de todos os envolvidos. Na área organizacional, os problemas da sociedade (indivíduos, grupos, situações de trabalho, hierarquias, conflitos, comunicação, relações de poder, entre outros) podem ser observados em níveis concretos e fundamentam a aplicabilidade da pesquisa nesse contexto, pelo assessoramento dos atores na identificação dos problemas e das soluções possíveis.

6.6 OUTROS ACHADOS NA PESQUISA

1. As tipologias culturais que mais se destacaram foram a cultura Hierárquica e a cultura Grupal (nas dimensões Administração de RH e Critérios de Sucesso) do

Centro das Humanidades e a cultura Racional (na dimensão Características Dominantes) da UFOB, como instituição. Houve predominância da cultura Hierárquica nas três instituições;

2. A UFOB, o IFBA e a UNEB, ainda que possuam estrutura administrativa organizacional e subordinação jurídica diversa (Universidade Federal, Instituto Federal, Universidade Estadual), apresentaram como tipologia cultural dominante a cultura Hierárquica e equilíbrio entre as demais tipologias culturais, sendo que a segunda tipologia cultural dominante, nas três instituições, foi a cultura Grupal, a terceira tipologia cultural dominante, em todas as três instituições, foi a cultura Racional e, por último, a tipologia cultural foi a Inovativa;
3. As instituições UFOB, IFBA e UNEB e os Centros (CEHU), Campus (IFBA SSA) e Departamentos (DCH I) privilegiam a prosa (cultura Hierárquica e cultura Racional) e desejam a poesia (cultura Grupal e cultura Inovativa).
4. Apenas o IFBA apresentou tipologias culturais (evidenciadas no PDI e indicadas pela comunidade) nos quadrantes inferiores: Cultura Hierárquica — Comunidade (APÊNDICE L) e Cultura Racional — PDI (APÊNDICE I), as demais instituições apresentaram tipologias culturais nos quadrantes superior e inferior, do lado esquerdo (cultura Grupal e cultura Hierárquica).

No próximo capítulo apresentam-se as discussões dos resultados, buscando alcançar o objetivo do trabalho e as demais respostas às questões inerentes ao problema de pesquisa.

CAPÍTULO VII — DISCUSSÕES

Neste capítulo apresentam-se uma síntese da análise dos dados e as discussões, visando responder às questões inerentes ao problema da pesquisa, a confirmação, ou não, da hipótese e o alcance do objetivo geral.

7.1 O MAPEAMENTO DA TIPOLOGIA CULTURAL

Neste item efetua-se a discussão dos dados e análises elaboradas no Capítulo anterior (CAPÍTULO VI — A PESQUISA, OS DADOS E AS ANÁLISES), referente a aplicação do instrumento de avaliação da cultura, visando o mapeamento da tipologia cultural das Instituições, participantes da pesquisa e a compreensão dos resultados.

7.1.1 Em relação à Confiabilidade dos Dados

Considerando que a avaliação dos instrumentos de medição confere relevância e confiabilidade a uma pesquisa e que o questionário utilizado nesta pesquisa é um instrumento quantitativo, a opção de aplicar o *Alfa de Cronbach* para verificar a confiabilidade do instrumento justificou-se por ser este questionário (aplicado na identificação da tipologia cultural) uma importante ferramenta de evidenciação e argumentação neste trabalho.

O *Alfa de Cronbach* é uma medida de fidedignidade ou de consistência interna. Quanto mais alto for o valor do coeficiente, maior a consistência entre os itens/dimensões que estão sendo testados (APOLINÁRIO, 2004, p. 23). A aplicação do Coeficiente de *Alfa de Cronbach* nas respostas obtidas no instrumento de avaliação da Cultura organizacional indicou resultados de confiabilidade moderada ($0,60 \leq \alpha \leq 0,75$) a alta ($0,75 \leq \alpha \leq 0,90$), segundo a classificação sugerida por Freitas e Rodrigues (2005 apud GASPAR, SHIMOYA, 2016, p. 3), configurando existência de consistência interna e confiabilidade nas respostas recebidas (CAPÍTULO VI — A PESQUISA, OS DADOS E AS ANÁLISES, Item 6.3.1).

7.1.1.1 Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) e o Centro de Humanidades (CEHU)

Os resultados da aplicação do *Alfa de Cronbach* nas respostas obtidas para o instrumento de identificação da tipologia cultural foram (TABELA 7.1):

Tabela 7.1 — Confiabilidade das Respostas por Tipologia Cultural UFOB e CEHU

ALFA DE CRONBACH		
Tipologia	UFOB	CEHU
Grupal	0,75	0,70
Inovativa	0,74	0,69
Racional	0,57	0,76
Hierárquica	0,71	0,69

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos, 2021.

Estes resultados indicaram que, em relação ao instrumento de avaliação da cultura organizacional aplicado na UFOB e no CEHU, as respostas evidenciaram confiabilidade Moderada ($0,60 \alpha \leq 0,75$), à exceção das respostas que indicam a tipologia Grupal nos questionários da UFOB e a tipologia Racional no questionário do CEHU, cujo valor calculado do *Alfa de Cronbach* evidenciam confiabilidade Alta ($0,75 \alpha \leq 0,90$) (TABELA 7.1).

Em relação à tipologia cultural Racional no questionário aplicado na UFOB, o valor calculado para o *Alfa de Cronbach* foi de 0,57 ($0,30 \alpha \leq 0,60$ — Baixa). No entanto, a exclusão das respostas quanto à dimensão “Características Dominantes” altera o valor do *Alfa de Cronbach* de 0,57 (Baixa) para 0,63 Moderada (TABELA 7.1).

7.1.1.2 Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Estado da Bahia (IFBA) e IFBA-SSA

Os resultados da aplicação do *Alfa de Cronbach* nas respostas obtidas para o instrumento de identificação da tipologia cultural foram (TABELA 7.2).

Tabela 7.2 — Confiabilidade das Respostas por Tipologia Cultural — IFBA e IFBA-SSA

ALFA DE CRONBACH		
Tipologia	IFBA	IFBA-SSA
Grupal	0,80	0,71
Inovativa	0,78	0,82
Racional	0,73	0,41
Hierárquica	0,75	0,71

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos, 2021.

Em relação ao instrumento de avaliação da Cultura organizacional aplicado para o IFBA e para o IFBA-SSA, as respostas evidenciaram confiabilidade Alta ($0,75 \alpha \leq 0,90$) e Moderada ($0,60 \alpha \leq 0,75$), à exceção das respostas que indicaram a tipologia Racional do questionário do IFBA SSA, cujo valor calculado para o *Alfa de Cronbach* foi de 0,41 ($0,30 \alpha \leq 0,60$). Excluindo-se a dimensão da “Ênfase Estratégica”, o *Alfa de Cronbach* passa a ser

0,57, ainda classificado como baixa confiabilidade ($0,30 \leq \alpha \leq 0,60$). Esse resultado é oriundo de 15 (quinze) respostas invalidadas nessa dimensão (TABELA 7.2).

7.1.1.3 Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e Departamento de Ciências Humanas (DCH I)

Os resultados da aplicação do *Alfa de Cronbach* nas respostas obtidas para o instrumento de identificação da tipologia cultural foram (TABELA 7.3)

Tabela 7.3 — Confiabilidade das Respostas por Tipologia Cultural UNEB e DCH I

ALFA DE CRONBACH		
Tipologia	UNEB	DCH I
Grupal	0,79	0,72
Inovativa	0,61	0,70
Racional	0,71	0,73
Hierárquica	0,76	0,71

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos, 2021.

Quanto aos resultados obtidos, indicaram que, em relação ao instrumento de avaliação da Cultura Organizacional aplicada para a UNEB e DCH I, as respostas evidenciam confiabilidade Moderada ($0,60 \leq \alpha \leq 0,75$, à exceção das respostas quanto às tipologias “Grupal” e “Hierárquica” nos questionários da UNEB, que evidenciaram confiabilidade Alta ($0,75 \leq \alpha \leq 0,90$) (TABELA 7.3).

7.1.2 Em relação aos Valores Competitivos (Dimensões-Chave)

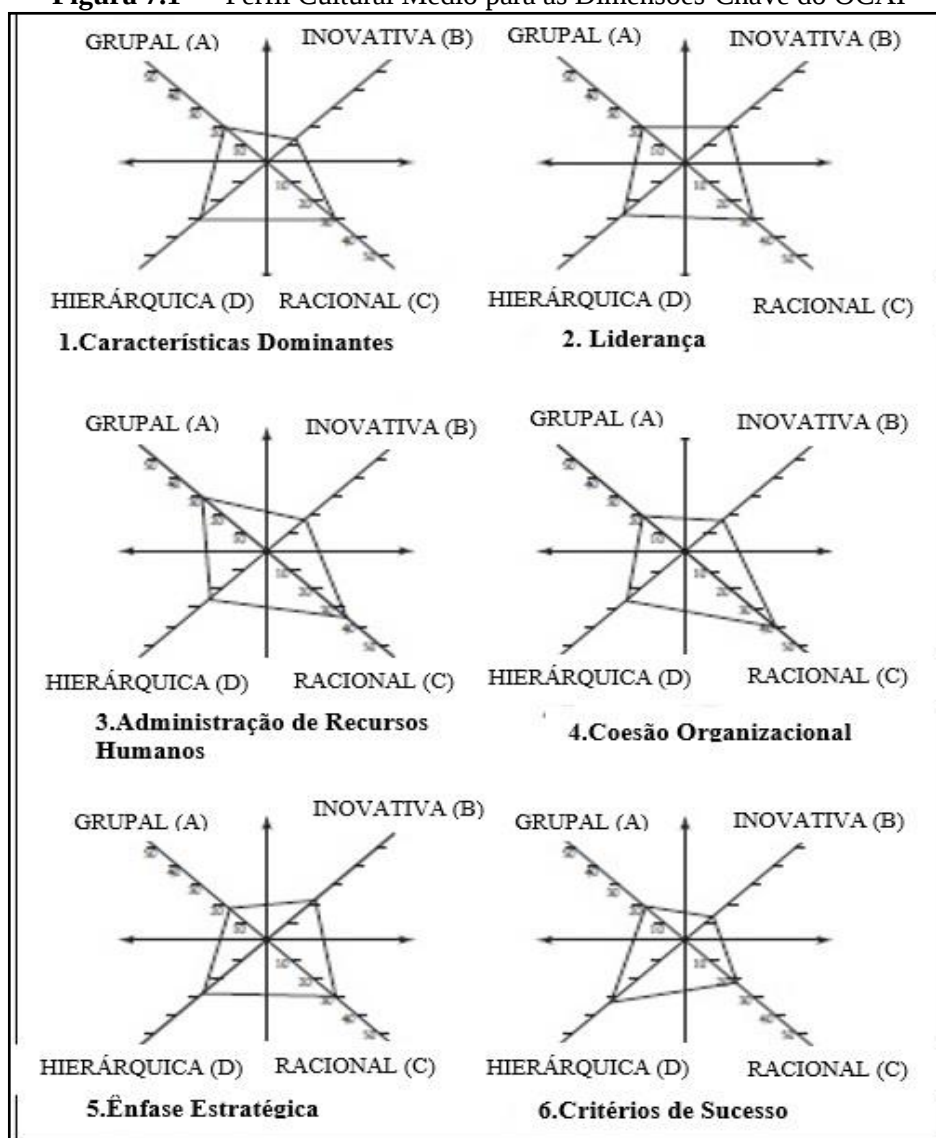
Neste item, apresentam-se os resultados obtidos em relação aos Valores Competitivos — Efetividade, Liderança, Critérios de Sucesso, Lema da Instituição e Ênfase Estratégica (QUADRO 7.1).

Quadro 7.1 — Valores Competitivos

INSTITUIÇÃO		Efetividade Organizacional	Liderança	Critérios de Sucesso	Lema da Organização	Ênfase Estratégica	
UFOB	CEHU	Cumprimento de metas e competitividade (Racional)	Eficiência e Pontualidade, Normas, Regras, Monitoramento e Controle. (Hierárquica)	Clima Interno e Preocupação com as Pessoas (Grupais)	“Participação gera Comprometimento” (grupais)	Eficiência e pontualidade (Hierárquica)	
	UFOB	Eficiência, previsibilidade e pontualidade (Hierárquica)		Regras, Procedimentos, Mecanismos de Controle e Responsabilidade (Hierárquica)	“Controle gera Eficiência” (Hierárquica)		
IFBA	IFBA SSA						
	IFBA						
UNEB	DCH I						
	UNEB						

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2021.

O Modelo de Valores Concorrentes possibilita a identificação de características culturais que compõem os Valores Competitivos (Efetividade, Liderança, Critérios de Sucesso, Lema e Ênfase Estratégica). Para criar esses perfis médios, Cameron e Quinn (2006) aplicaram o OCAI durante mais de duas décadas (FIGURA 7.1).

Figura 7.1 — Perfil Cultural Médio para as Dimensões-Chave do OCAI

Fonte: adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 76.

Comparando com o Perfil Médio Cultural para cada dimensão-chave do OCAI, observou-se que as tipologias culturais que mais se destacaram foram a cultura Hierárquica e a cultura Grupal (nas dimensões Administração de RH e Critérios de Sucesso) do Centro das Humanidades e a cultura Racional (na dimensão Características Dominantes) na UFOB, como instituição. Também que houve predominância da cultura Hierárquica nas três instituições. Observou-se ainda, que nas IES que participaram deste estudo, as premissas, estilos e valores básicos que predominam são aqueles caracterizados pela tipologia cultural Hierárquica: padronização, organização, normas e controle.

Verificou-se a existência de congruência nos perfis culturais, a mesma tipologia cultural (Hierárquica) foi identificada nas dimensões-chave da cultura organizacional das três instituições participantes da pesquisa, à exceção da dimensão “Características Dominantes” na

UFOB, que teve como resultado a cultura Racional; e as dimensões “Liderança” e “Critérios de Sucesso” no CEHU, que evidenciaram a cultura Grupal (CAPÍTULO VI — A PESQUISA, OS DADOS E AS ANÁLISES, Quadro 6.10, Quadro 6.13 e Quadro 6.16). Uma cultura congruente elimina complicações, resistências e obstáculos que podem atrapalhar o alcance dos objetivos institucionais.

A Efetividade Organizacional é a forma como a organização alcança suas metas e seus objetivos. Os indicadores de efetividade organizacional representam o que é valorizado pelos membros na performance de uma organização, o que é visto como certo e apropriado. Em relação aos critérios de efetividade, as instituições possuem características da cultura Hierárquica: eficiência, pontualidade e previsibilidade. A UFOB foi uma exceção nessa dimensão, uma vez que os resultados apontaram para critérios de efetividade com características da cultura Racional: cumprimento de metas, busca de parcerias e competição. Ainda assim, é importante destacar que no teste do *Alfa de Cronbach*, nos questionários da UFOB, a cultura Racional apresentou confiabilidade baixa em razão de questionários e/ou questões que foram invalidados.

A liderança é a base de sucesso de uma organização e pode significar a diferença entre a eficiência e a ineficiência da implementação das metas institucionais. Cameron e Quinn (1996) afirmaram que os líderes mais efetivos desenvolvem capacidades e habilidades que permitem o sucesso em cada um dos quatro quadrantes por exercerem uma liderança autocontraditória, ou seja, eles assumem características de cada um dos tipos culturais: rígidos e inflexíveis (cultura Racional), facilitadores, mentores e paternalistas (cultura Grupal), inovadores, empreendedores e visionários (cultura Inovativa) ou eficientes, pontuais, burocratas (cultura Hierárquica), adaptando-se a cada situação.

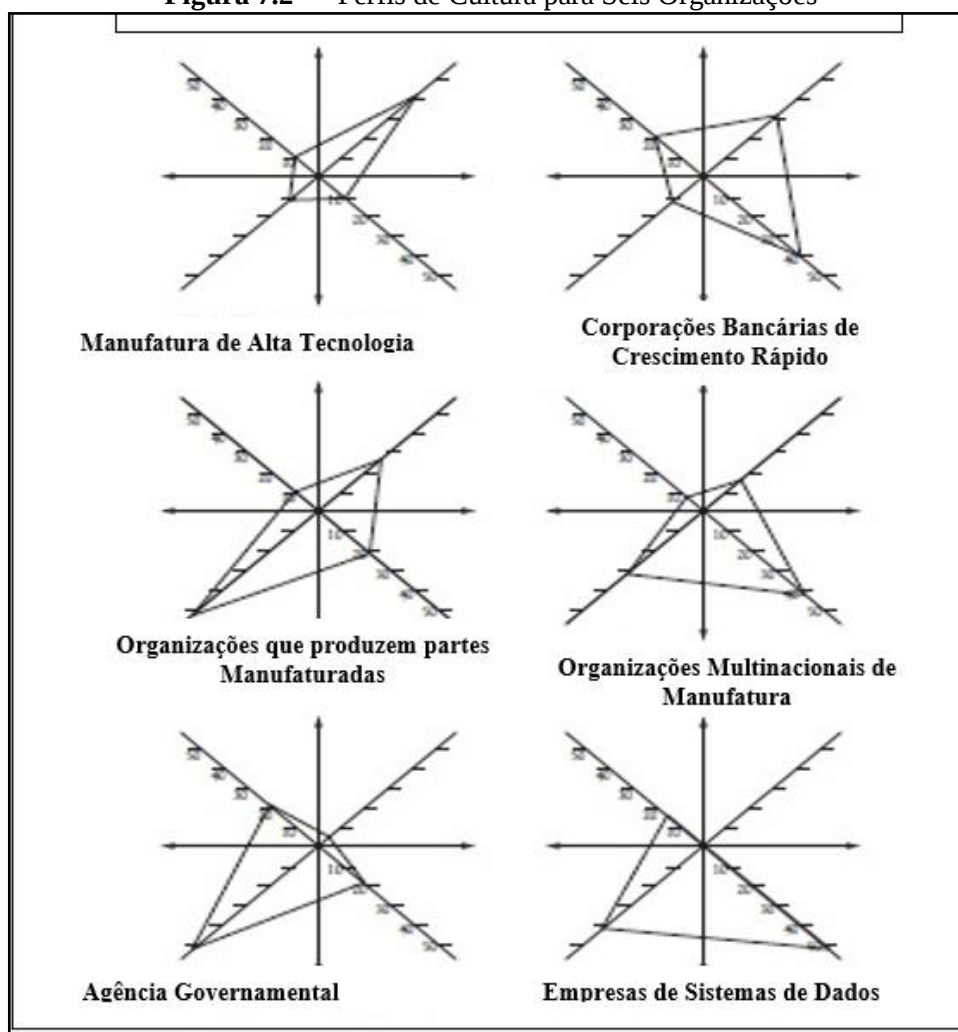
Considerando que as instituições atuam na Educação Superior e são públicas, a gestão e a liderança são exercidas por membros da comunidade que, geralmente, possuem experiência acadêmica, mas nem todos possuem experiência administrativa; os resultados indicaram unanimidade quanto às características da tipologia Hierárquica em relação aos Valores Competitivos da Liderança: Eficiência e Pontualidade, Normas, Regras, Monitoramento e Controle.

Esse resultado pode estar fundamentado no fato da gestão pública ser pautada em leis, resoluções e demais normativas emitidas pelo Poder Público e pelos Conselhos Universitários. Existe maior probabilidade de acerto se as ações forem embasadas em normas e regras, sem margem para inovação e/ou criatividade.

7.1.3 Em relação à Aplicabilidade do Modelo OCAI a Instituições de Educação Superior

A hipótese de aplicabilidade deste modelo em Instituições de Educação Superior da área pública é uma das questões inerentes ao problema da pesquisa. Cameron e Quinn (2006) publicaram os perfis médios para organizações e diversos grupos de empresas/indústrias (FIGURA 7.2; FIGURA 7.3 e FIGURA 7.4).

Figura 7.2 — Perfis de Cultura para Seis Organizações



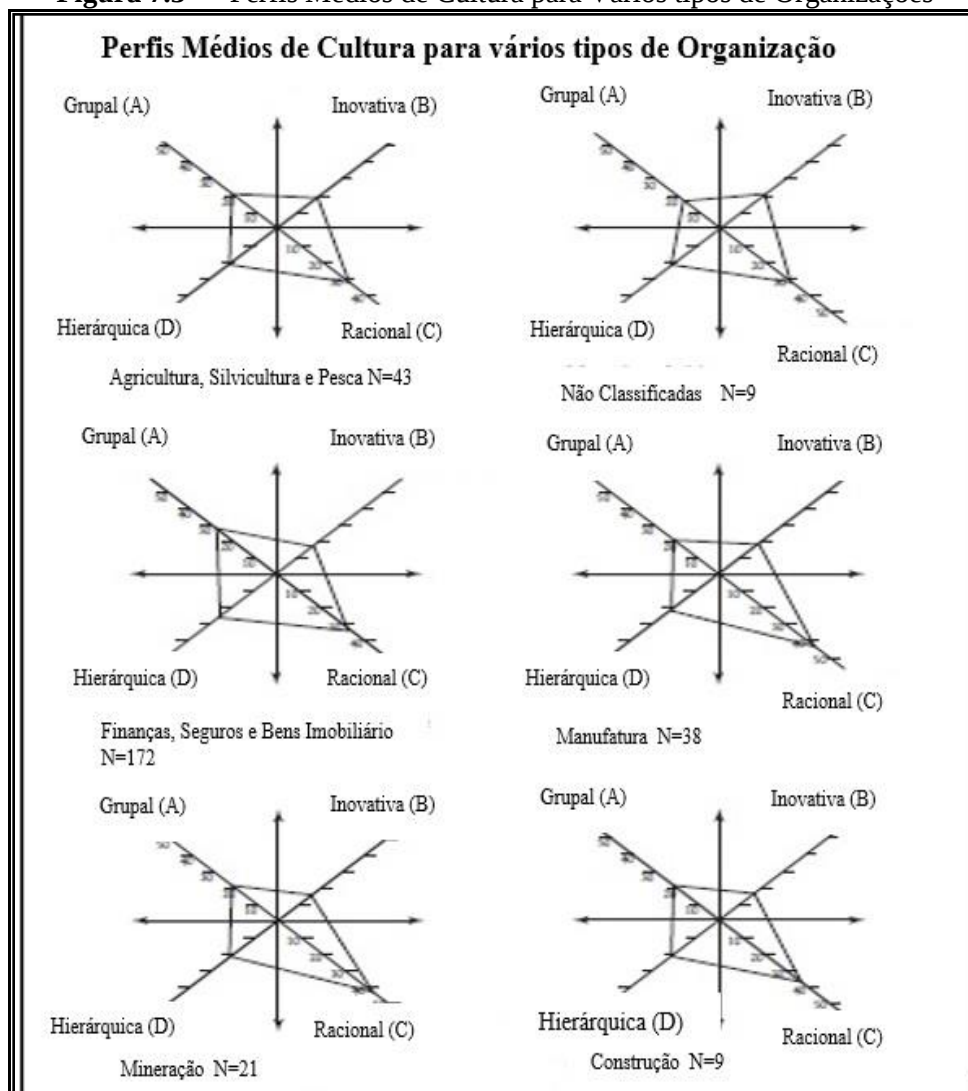
Fonte: adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 70.

Empresas que trabalham com Manufatura de Alta Tecnologia (*Hi-tech Manufacturer*) apresentam como tipologia cultural dominante a cultura Inovativa; corporações bancárias de crescimento rápido (*Fast Growing Bancorp*) apresentam como cultura dominante a cultura Racional; organizações que produzem partes padronizadas (*Standardizes Parts Produzer*) apresentam como tipologia cultural dominante a cultura Hierárquica; organizações multinacionais de manufatura (*Multinational Manufacturer*)

possuem as quatro tipologias culturais muito próximas, com uma ligeira dominância da cultura Racional; empresas que trabalham com sistemas de dados (*Data Systems Firm*), possuem como característica não apresentarem a tipologia cultural Inovativa e uma leve dominância da cultura Racional. Por último, os autores apresentaram o perfil médio de agências governamentais (*Government Agency*), que apresentam a tipologia Hierárquica como dominante (CAMERON; QUINN, 2006).

Em um primeiro momento, acreditou-se que IES da área pública poderiam se classificar como Agência Governamental, porém, os autores também apresentaram perfis médio culturais para outras organizações, classificadas em grupos (FIGURA 7.3 e FIGURA 7.4 — Continuação).

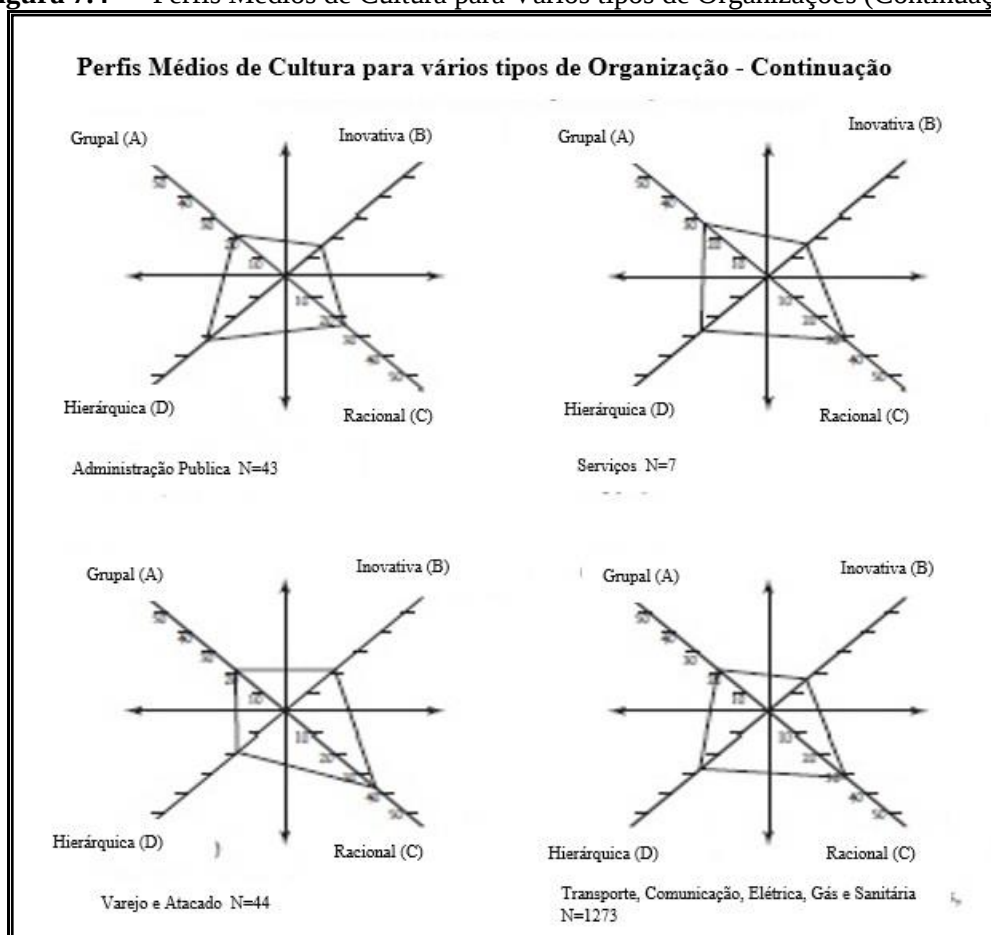
Figura 7.3 — Perfis Médios de Cultura para Vários tipos de Organizações



Fonte: Cameron e Quinn, 2006, p. 77.

Organizações que atuam na agricultura, silvicultura, pesca (*Agriculture, Forestry, Fishing*), não classificadas (*Nonclassifiable*), manufatura (*Manufacturing*), mineração (*Mining*) e construção (*Construction*) apresentam como tipologia cultural dominante a cultura Racional, voltada para a lucratividade, competitividade e para atender as demandas do mercado, à exceção de organizações do grupo de finanças, seguros e bens imobiliários (*Finance, Insurance, Real Estate*), que apresentam equilíbrio entre as quatro tipologias culturais, com leve dominância da Tipologia Grupal, seguida da cultura Racional, o que poder ser explicado pela necessidade de desenvolvimento dos Recursos Humanos, uma vez que seu mercado envolve relação mais próxima com os clientes.

Figura 7.4 — Perfis Médios de Cultura para Vários tipos de Organizações (Continuação)



Fonte: Cameron e Quinn, 2006, p. 78.

Assim como na Figura 7.3, observou-se que as organizações de serviços (*Services*), varejo e atacado (*Retail and Wholesale Trade*), transporte, comunicações, elétrica, gás e sanitária (*Transportation, Communications, Electric, Gas, and Sanitary*) também apresentam como tipologia cultural dominante a cultura Racional, voltada para a produtividade e

atendimento do mercado (FIGURA 7.4), à exceção das Organizações de Administração Pública (*Public Administration*).

Se compararmos os grupos apresentados nas Figuras 7.3 e Figura 7.4, observou-se que dos oito grupos representados, apenas um grupo não apresentou como cultura dominante a Racional: o grupo de Organizações da Administração Pública, cuja tipologia cultural dominante é a cultura Hierárquica. O perfil médio para Agência Governamental (FIGURA 7.2) apresenta a cultura Hierárquica como dominante, porém, também se identificou diferenças relevantes para o perfil cultural médio das Organizações de Administração Pública.

Em uma Agência Governamental³⁰ as demais tipologias culturais quase não são caracterizadas, isto porque as características ou ênfases em desenvolvimento humano (cultura Grupal), criatividade (cultura Inovativa) e competitividade/produktividade (cultura Racional) são menos privilegiadas que as normas, os procedimentos sistemáticos e as regras (cultura Hierárquica).

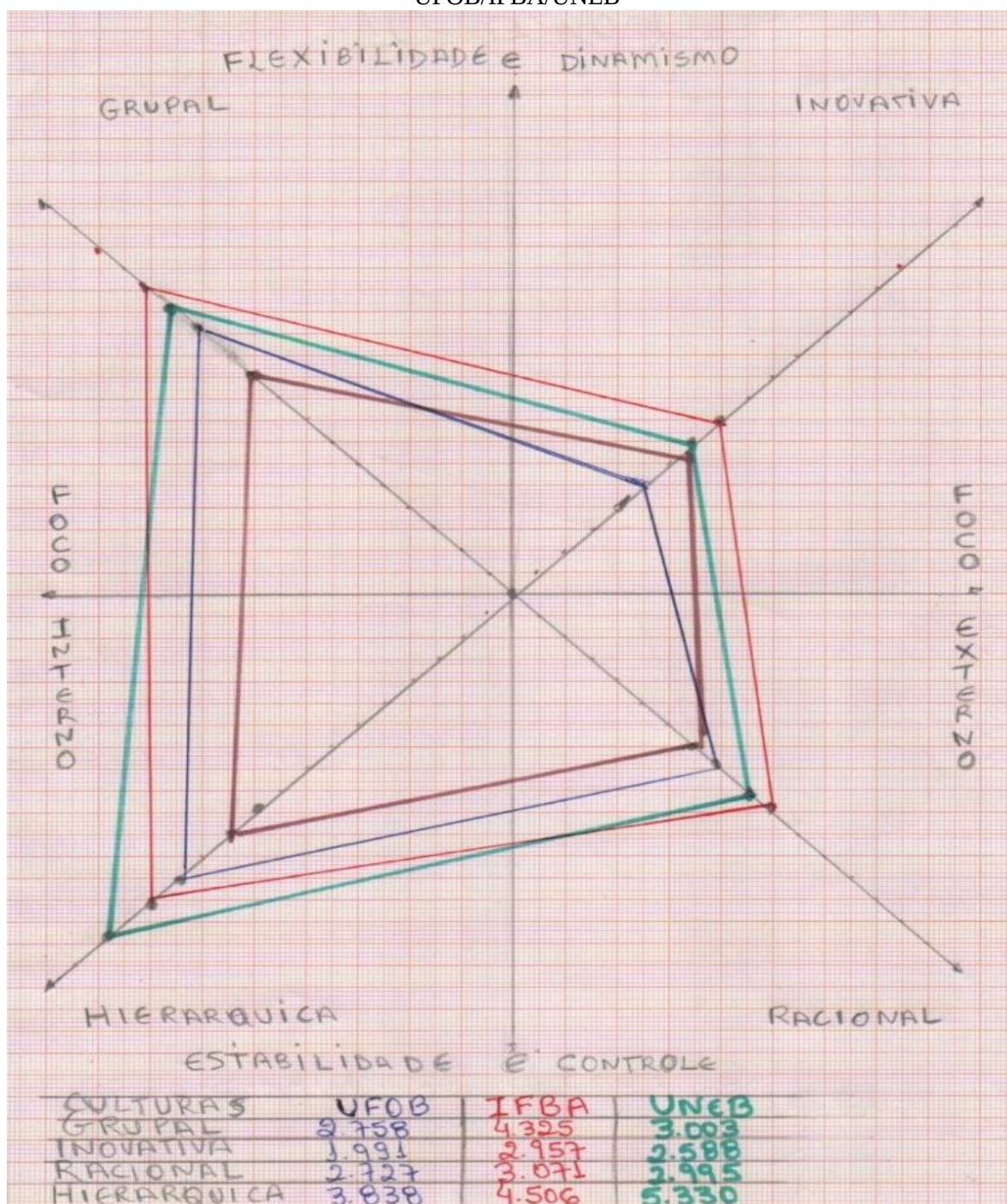
Por esse motivo, as IES públicas são classificadas pelos autores, e neste estudo, como parte do Grupo de Organizações de Administração Pública, por serem uma Autarquia³¹ (Federal — UFOB e IFBA e Estadual — UNEB).

Os resultados obtidos foram utilizados para comparar o perfil médio calculado para as instituições UFOB, IFBA e UNEB com o perfil médio do OCAI para as Organização de Administração Pública (*Public Adminisrtation*), conforme Figura 7.5.

³⁰ Agências governamentais são autarquias, normalmente vinculadas a um ministério, com o dever de fiscalizar de forma independente um determinado setor/área e, dependendo da lei que a cria, regulamentar esse setor/área. Atualmente no Brasil existem onze agências (ex.: ANCINE, ANAC, ANEEL, ANVISA etc.). Disponível em: <http://direito.folha.uol.com.br/blog/agncias-reguladoras>. Acesso em: 14 jan. 2022.

³¹ Autarquias são entidades que compõem a administração pública indireta, autônomas e não subordinadas ao seu ente instituidor (União, Estado, Município ou Distrito Federal). O Decreto-Lei n. 200/1967 traz o conceito de autarquia como um serviço autônomo com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios. São criadas por lei com o objetivo de realizarem atividades da administração pública de maneira descentralizada. Disponível em: <https://investidoresardinha.r7.com/aprender/o-que-e-autarquia>. Acesso em: 14 jan. 2022.

Figura 7.5 — Comparação Perfil Cultural Médio — Administração Pública (Public Administration) X UFOB/IFBA/UNEB



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2021.

Na Figura 7.5, o traçado em marrom representa o perfil médio para Organizações da Administração Pública (FIGURA 7.3), em azul, o perfil médio calculado para a UFOB, em vermelho, o perfil médio calculado para o IFBA e, em verde, o perfil médio calculado para a UNEB.

Os gráficos encontrados comprovaram a aplicabilidade do modelo para Instituições de Educação Superior da área pública. A UFOB, o IFBA e a UNEB, ainda que possuam estrutura administrativa organizacional e subordinação jurídica diversa (Universidade Federal, Instituto Federal, Universidade Estadual), apresentaram como tipologia cultural dominante a cultura Hierárquica e equilíbrio entre as demais tipologias culturais, sendo que a segunda tipologia cultural dominante, nas três instituições, foi a cultura Grupal, a terceira tipologia cultural dominante, em todas as três instituições, foi a cultura Racional e, por último, a tipologia cultural foi a Inovativa.

Em relação a este ranking, Cameron e Quinn (2006, p. 79) afirmaram em seus estudos que a cultura Inovativa é a tipologia cultural que menos aparece e dificilmente é identificada como uma tipologia cultural dominante, ainda que suas características sejam relevantes para o bom equilíbrio das atividades e planejamento organizacional.

Para os autores, os quadrantes inferiores tendem a dominar e permanecerem como dominantes, a cultura das organizações de efetuar uma mudança organizacional para uma tipologia cultural Grupal ou Inovativa (quadrantes superiores) demanda muito tempo, esforço e uma liderança forte (CAMERON; QUINN, 2006, p. 79-80).

Martin e Frost (1999 apud CAVEDON; FACHIN, 2011, p. 33-58) apresentaram uma questão importante para o estudo da cultura organizacional: a Homogeneidade X a Heterogeneidade, por considerarem que existem diferentes possibilidades de compreensão da cultura organizacional: integrada, quando se supõe que a organização possua a mesma cultura; diferenciada, quando se enfoca nas diferenças existentes entre os diversos grupos ou tribos que compõem a organização; ou fragmentada, crença de que o que existe em termos de cultura são, na realidade, valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que compõem a organização.

Neste trabalho de pesquisa, adotou-se o que Martin e Frost (1999 apud CAVEDON; FACHIN, 2011, p. 33-58) denominaram de “múltiplas perspectivas”, pois foi possível identificar cada uma dessas diferentes possibilidades nos resultados obtidos com a pesquisa. Os resultados quantitativos (aplicação do instrumentoOCAI) evidenciaram a integração cultural das IES participantes da pesquisa ao identificarem uma mesma tipologia cultural dominante. A diferenciação ocorreu quando verificamos os resultados por grupos (gestores, docentes, técnicos e discentes) para a tipologia cultural dominante na instituição (APÊNDICE D, APÊNDICE E, APÊNDICE F). A fragmentação é evidenciada quando se percebe que esses mesmos grupos (gestores, docentes, técnicos e discentes) possuem percepções

individuais e diferentes sobre a tipologia cultural na sua instituição (questionários individuais) e sobre as dimensões-chave dessa cultura (APÊNDICE M, APÊNDICE L, APÊNDICE K).

Cavedon e Fachin (2011, p. 36-37) elaboraram um estudo na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), uma Instituição pública, objetivando construir um entendimento em torno desta problemática — Homogeneidade X Heterogeneidade Cultural. Neste estudo, os resultados indicaram que a diferenciação da cultura organizacional foi evidente nas temáticas divergentes entre os grupos (dificuldade de conciliar estudos — discentes e liberdade — docentes e técnicos); a fragmentação nas temáticas convergentes entre os grupos (escassez de recursos e imagem da instituição) e a integração pelo predomínio da deficiência (ordem/desordem de Morin), concluindo então pela “pertinência da proposta teórica de Martin e Frost” (CAVEDON; FACHIN, 2011, p. 54-58).

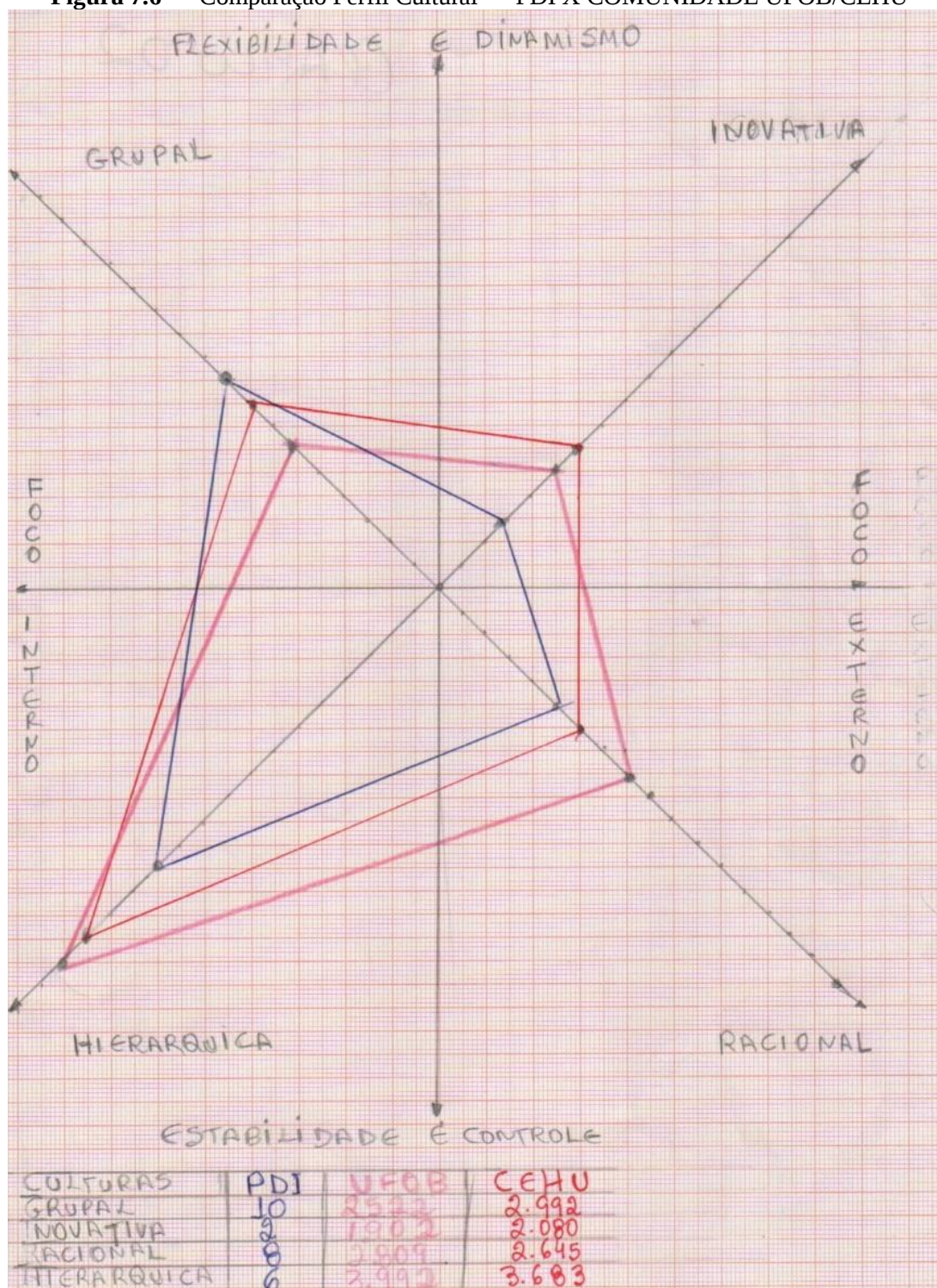
Outro ponto relevante foi evidenciado por Cavedon e Fachin (2011): a cultura brasileira possui aspectos de heterogeneidade e homogeneidade, ou seja, também ocorre “a diferenciação, fragmentação e integração nesse âmbito macrocultural, e isso tem influência no universo micro das organizações” (CAVEDON; FACHIN, 2011, p. 56). O que os fez concluir, que o que falta à Universidade, objeto do estudo, seria “mais consideração na vida ordinária, aspectos voltados ao lazer e à convivência [...] o entrelaçamento da prosa com a poesia” (CAVEDON; FACHIN, 2011, p. 56). Aqui os autores definem a “prosa” como a parte de normas, procedimentos e técnicas materiais necessárias para a existência e a “poesia”, como o amor, o cuidado, a dança e a cultura humanística.

Essa é uma observação que tem relevância neste trabalho de pesquisa, em relação aos procedimentos necessários para mudança organizacional por meio de mapeamento e alinhamento cultural. Os resultados evidenciados nas Figuras 7.5, Figura 7.6, Figura 7.7 e Figura 7.8, indicaram que as instituições UFOB, IFBA e UNEB e os Centro das Humanidades (CEHU), o Campus I (IFBA SSA) e o Departamento de Ciências Humanas (DCH I) privilegiam a prosa (cultura Hierárquica e cultura Racional) e desejam a poesia (cultura Grupal e cultura Inovativa). O entrelaçamento da “prosa” (cultura Hierárquica e cultura Racional) com a “poesia” (cultura Grupal e cultura Inovativa) seria o equilíbrio que possibilitaria a efetividade da gestão universitária, por meio da consecução dos objetivos e metas institucionais dispostas no PDI, cujo processo de elaboração seria facilitado.

7.1.3.1 Perfil Cultural das Instituições — PDI X Comunidade

A análise do PDI e os resultados obtidos junto à Comunidade permitiu a comparação do perfil cultural de cada Instituição (FIGURA 7.6; FIGURA 7.7; FIGURA 7.8).

Figura 7.6 — Comparação Perfil Cultural — PDI X COMUNIDADE UFOB/CEHU



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2021.

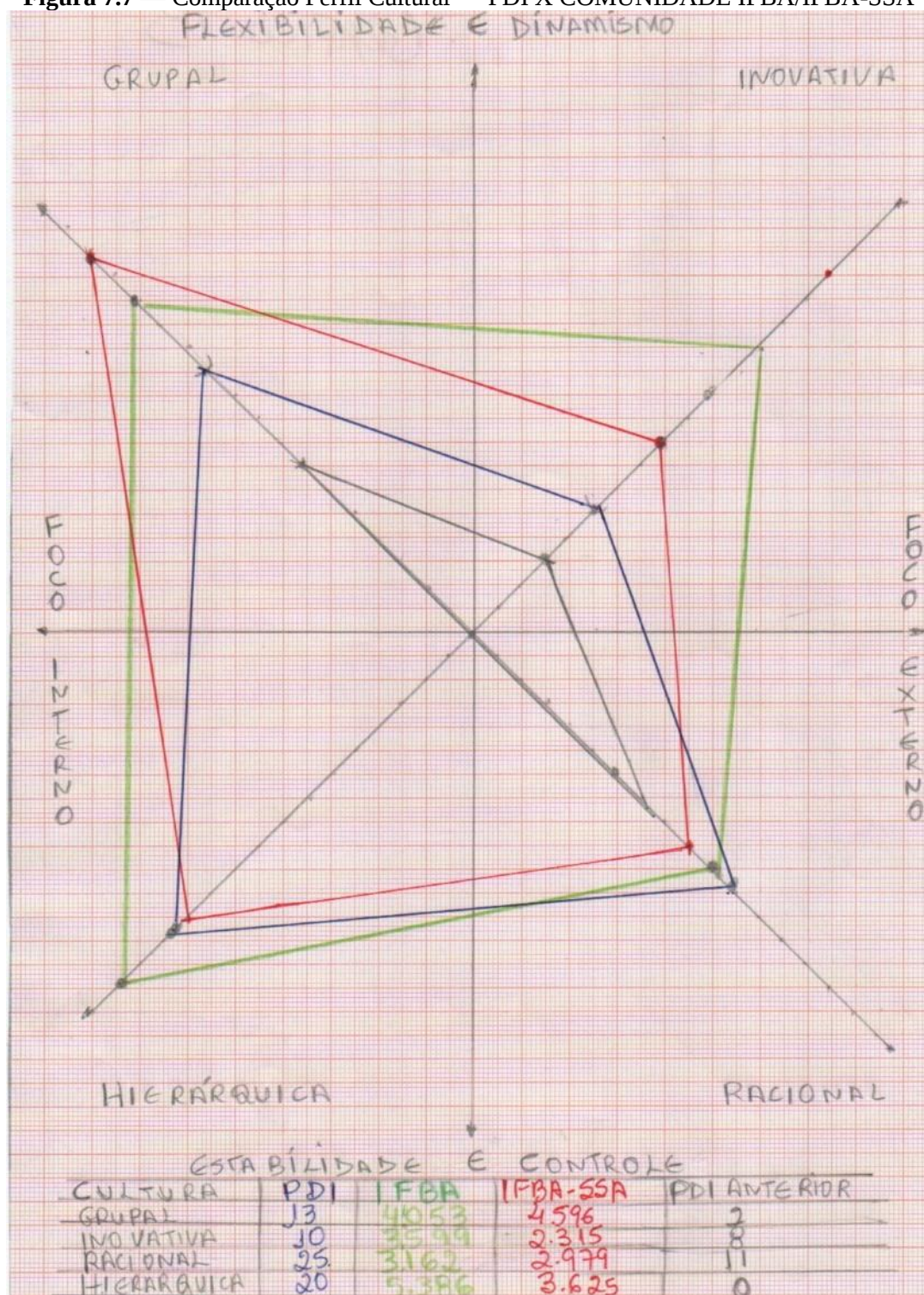
Na Figura 7.6, a linha azul representa os resultados obtidos na análise do PDI, a linha rosa, os resultados obtidos em relação à UFOB e, a linha vermelha, os resultados obtidos em relação ao CEHU.

A UFOB apresentou a cultura Grupal na análise do PDI vigência 2019-2023 (APÊNDICE G) e a Cultura Hierárquica na análise dos dados obtidos junto à comunidade (APÊNDICE D), indicando o interesse da comunidade em reforçar as características da cultura Grupal na instituição (mudança organizacional — de cultura Hierárquica para a Cultura Grupal).

Na percepção dos gestores e da comunidade, os resultados indicam que a instituição está de acordo com o perfil médio das organizações da Administração Pública (*Public Administration*), evidenciada na Figura 7.4, com a dominância da tipologia cultural Hierárquica, o que confirma a hipótese de aplicabilidade do modelo a instituições de Educação Superior da área pública.

Os resultados indicaram, também, a forma como a instituição gerencia e valoriza os seus recursos humanos, de forma a facilitar o alcance da efetividade (Teoria Organizacional ou Lema da Instituição). Na UFOB, o lema é “controle gera eficiência”, evidenciando que o controle e a padronização dos procedimentos geram efetividade, enquanto a análise do PDI evidenciou como lema da instituição “Participação gera produtividade” (cultura Grupal).

A cultura grupal e a cultura Hierárquica possuem características complementares: ambas possuem foco interno e, enquanto a cultura grupal enfatiza o desenvolvimento dos recursos humanos, a cultura Hierárquica enfatiza a necessidade de procedimentos sistemáticos e normas claras para o alcance dos resultados esperados.

Figura 7.7 — Comparação Perfil Cultural — PDI X COMUNIDADE IFBA/IFBA-SSA

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2021.

Na Figura 7.7, a linha azul representa a análise das características culturais no PDI com vigência 2020/2024; a linha verde, os resultados da aplicação do modeloOCAI para o IFBA; a linha vermelha, os resultados obtidos para o IFBA-SSA e a linha marrom representa a análise das características culturais no PDI anterior, de vigência 2014/2018.

Entre as instituições participantes deste estudo, apenas o IFBA apresentou tipologias culturais (evidenciadas no PDI e indicadas pela comunidade) nos quadrantes inferiores: Cultura Hierárquica — Comunidade (APÊNDICE L) e Cultura Racional — PDI (APÊNDICE I), as demais instituições apresentaram tipologias culturais nos quadrantes superior e inferior, do lado esquerdo (cultura Grupal e cultura Hierárquica).

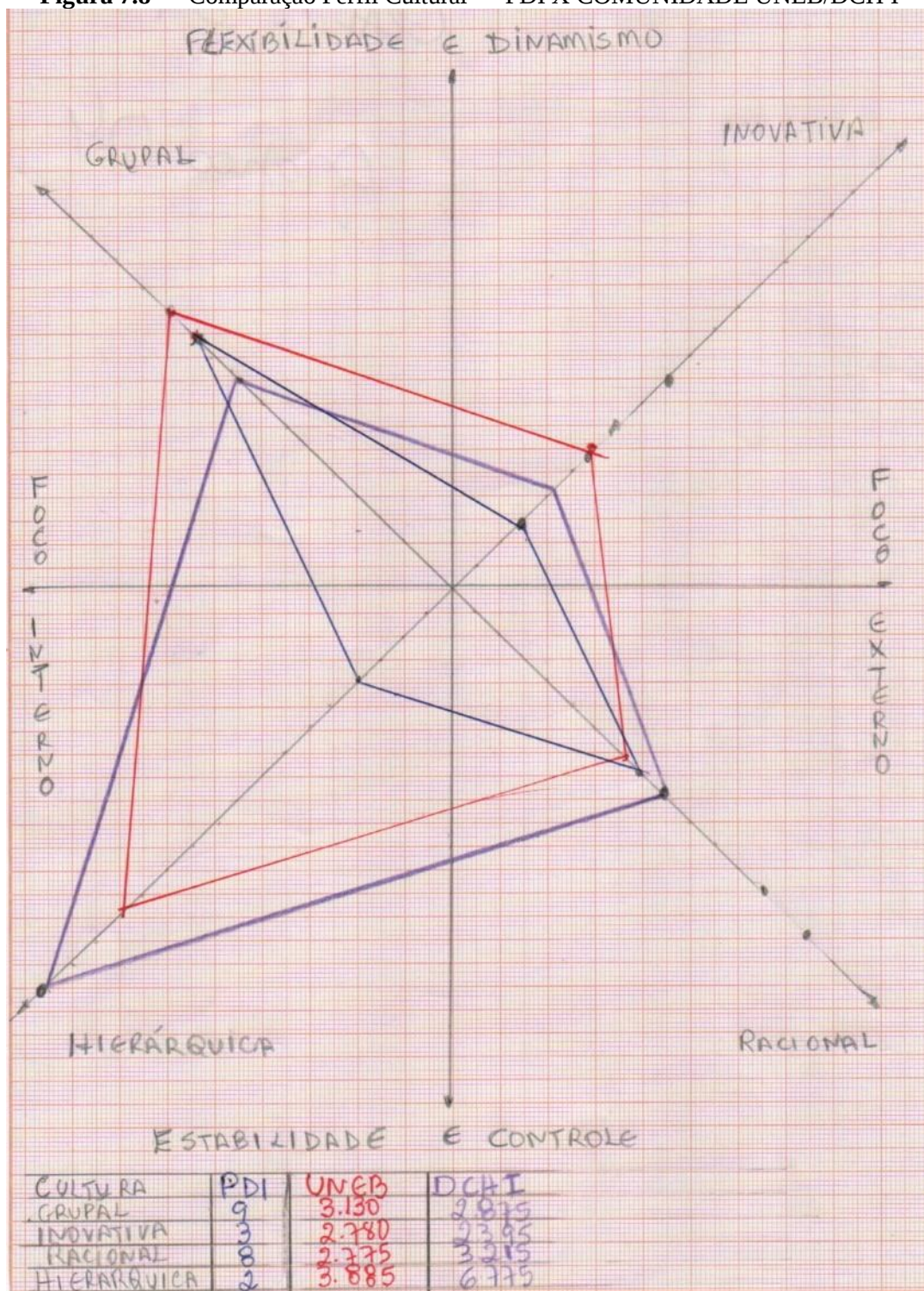
Uma situação atípica foi identificada na análise do PDI IFBA vigência 2014-2018, anterior ao PDI atual, (APÊNDICE I), não houve identificação de nenhuma referência às características da tipologia Hierárquica. É considerada uma situação atípica porque, em toda e qualquer organização, seja qual for sua área de atuação, as características das quatro tipologias culturais sempre se apresentam. Em uma Instituição de Educação Pública, uma Autarquia Federal, é pouco provável a inexistência de normas e procedimentos sistematizados, características da tipologia Hierárquica. No PDI atual, vigência 2020-2024 (APÊNDICE H), foram identificadas vinte referências às características da tipologia Hierárquica, tornando-se a segunda tipologia cultura dominante identificada no PDI.

Devemos ressaltar que o IFBA é um Instituto Técnico, o que explica uma tipologia cultural centrada nos quadrantes inferiores (ênfase na estabilidade — cultura Hierárquica e controle — cultura Racional), com foco no ambiente interno (cultura Hierárquica) e no ambiente externo (cultura Racional).

Como os resultados evidenciaram a cultura Hierárquica como dominante, a Teoria Organizacional, ou seja, o lema que dirige a instituição, é “Controle gera eficiência”, idêntica aos resultados apresentados pela UFOB. No entanto, em relação ao PDI, os resultados indicaram como lema da instituição “Competitividade gera Produtividade” — cultura Racional.

Esses lemas não são opostos. A competitividade tem foco externo, busca atender às demandas da sociedade em relação à produtividade e resultados; o controle tem foco interno e busca fornecer subsídios para o alcance desses resultados.

Não existe divergência entre a tipologia cultural identificada, segundo a percepção dos gestores e da comunidade, no IFBA Campus Salvador e no IFBA, como Instituição. De acordo com o Modelo de Valores Concorrentes, a cultura Racional e a cultura Hierárquica não são tipologias culturais opostas, uma vez que, para ambas, as palavras-chave são “estabilidade e controle”. Uma tem foco no ambiente interno (cultura Hierárquica) e a outra no ambiente externo (cultura Racional), logo, se completam e se complementam.

Figura 7.8 — Comparação Perfil Cultural — PDI X COMUNIDADE UNEB/DCH I

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2021.

Na Figura 7.8, a linha azul representa a análise das características culturais no PDI com vigência 2017/2022; a linha vermelha, os resultados da aplicação do modelo OCAI na UNEB e, a linha lilás, os resultados obtidos para o DCH I.

O desenho que representa a análise das características culturais no PDI tem o formato diametralmente oposto; portanto, é uma figura que evidencia desacordo com o perfil médio previsto para as organizações da Administração Pública (*Public Administration*) pelo Modelo OCAI (FIGURA 7.4).

Os resultados obtidos indicaram tipologias culturais opostas e conflitantes (cultura Grupal X cultura Racional). A cultura grupal tem como característica principal o desenvolvimento humano, com foco no ambiente interno e ênfase na flexibilidade. A cultura Racional tem como característica a competitividade, com foco no ambiente externo e ênfase no controle. Elas são diametralmente e conceitualmente opostas.

No entanto, no resultado global e na análise dos dados obtidos dos questionários aplicados à comunidade (APÊNDICE M), a tipologia cultural percebida como dominante é a cultura Hierárquica, tanto na UNEB como no DCH I, o que coloca a instituição de acordo com o perfil médio para as organizações da Administração Pública (*Public Administration*) pelo Modelo OCAI (FIGURA 7.4).

Esse é um ponto que indica a necessidade de alinhamento cultural (mudança organizacional), uma vez que os valores desejados pela alta administração, dispostos no documento que norteia os rumos institucionais, não são os valores percebidos pela comunidade e pelos gestores.

Essa situação corrobora os estudos de Junquilha e Silva (2011) de que a realidade das práticas recorrentes nem sempre estão alinhadas com os valores desejados pela alta administração, tornando imprescindível o diálogo sobre os valores “nas organizações” e os valores organizacionais, uma vez que a cultura nas organizações não deve ser tratada como uma ferramenta ou uma variável facilmente manipulada pela vontade hierarquicamente superior (JUNQUILHO; SILVA, 2011, p. 79).

Concluindo a análise, na UFOB e na UNEB, segundo o PDI (PDI UFOB 2019/2023 e PDI UNEB 2017/2022), a ênfase dada pelos gestores é na flexibilidade (cultura grupal) com foco no ambiente interno, o que explica a tendência ao Modelo das Relações Humanas como modelo de gestão desejado. Para a comunidade, a ênfase reside na Estabilidade, nos procedimentos, regras e políticas formais, com foco no ambiente interno e o modelo de gestão percebido é o Modelo de Processo Interno.

A possibilidade de Mudança Organizacional (reforçar as características da cultura Grupal) existe e é possível, desde que ocorra um amadurecimento organizacional, bem como melhorias na comunicação e no partilhamento dos valores e crenças.

No IFBA, segundo o PDI (PDI IFBA 2020/2024), a ênfase reside no controle (cultura Racional), privilegiando a competitividade e a produtividade. Essa ênfase pode ser explicada por ser um instituto técnico, com tradição em soluções tecnológicas e inovadoras, daí a tendência ao modelo de gestão de Meta Racional. Para a comunidade, a ênfase reside na Estabilidade, por meio dos procedimentos e normas, uma tendência ao modelo de gestão de Processo Interno (cultura Hierárquica).

Os resultados obtidos indicaram que o ModeloOCAI é aplicável a Instituições de Educação Superior da área pública, respeitando-se as diferenças e complexidades desse tipo de organização e adotando-se a premissa de que a cultura é diferenciada, fragmentada e integrada e os valores “nas organizações” precisam ser dialogados para serem legitimados.

7.1.4 Em relação à Cultura Organizacional e ao Modelo de Gestão

Os resultados obtidos em relação à tipologia cultural dominante e o Modelo de Gestão identificado para cada uma das instituições estão sintetizados no quadro a seguir (QUADRO 7.2).

Quadro 7.2 — Síntese dos Resultados (Tipologia Cultural X Modelo de Gestão)

INSTITUIÇÃO		TIPOLOGIA CULTURAL DOMINANTE		MODELO DE GESTÃO	
		COMUNIDADE	PDI	COMUNIDADE	PDI
UFOB	CEHU Tabela 6.4.1 p. 165	Hierárquica Quadro 6.9 p. 161	Grupal Quadro 6.11 p. 164	Modelo dos Processos Internos Figura 6.1 p. 166	Modelo das Relações Humanas Figura 6.1 p. 166
	UFOB Tabela 6.5.1 p. 166	Hierárquica Quadro 6.9 p. 161			
IFBA	IFBA-SSA Tabela 6.6.1 p. 170	Hierárquica Quadro 6.12 p. 167	Racional Quadro 6.14 p. 169	Modelo dos Processos Internos Figura 6.2 p. 171	Modelo da Meta Racional Figura 6.2 p. 171
	IFBA Tabela 6.7.1 p. 171	Hierárquica Quadro 6.12 p. 167			
UNEB	DCH I Tabela 6.8.1 p. 175	Hierárquica Quadro 6.15 p. 172	Grupal Quadro 6.17 p. 175	Modelo dos Processos Internos Figura 6.3 p. 177	Modelo das Relações Humanas Figura 6.3 p. 177
	UNEB Tabela 6.9.1 p. 176	Hierárquica Quadro 6.15 p. 172			

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados e na análise do PDI das instituições, 2021.

Destaca-se a coerência na cultura dominante, percebida pelos membros da comunidade (cultura Hierárquica e modelo dos Processos Internos) nas três instituições (UFOB, IFBA e UNEB), bem como nos centros, departamentos ou campus (CEHU, IFBA-SSA e DCH I) participantes da pesquisa.

Em relação à análise dos PDI, apenas o PDI IFBA (vigência 2020/2024) indicou uma tipologia cultural dominante diferente (cultura Racional) das duas outras instituições (UFOB e UNEB); consequentemente, o modelo de gestão também difere (Modelo da Meta Racional). NA UFOB e na UNEB, a análise do PDI evidenciou a cultura Grupal como dominante e, consequentemente, o modelo das Relações Humanas como modelo de gestão desejado.

7.1.4.1 Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) e Centro da Humanidades (CEHU)

Em relação à tipologia cultural dominante existe coerência entre a percepção dos gestores e da comunidade. Ambos evidenciam que o Centro das Humanidades e a UFOB apresentam como dominante a tipologia Hierárquica, calcada em procedimentos, normas e controle.

A análise do PDI (vigência 2019/2022) indicou que a tipologia cultural dominante no documento norteador da instituição é a cultura Grupal, ou seja, as premissas, estilos e valores básicos que predominam na instituição e os atributos que são mais valorizados são aqueles associados ao desenvolvimento dos recursos humanos. No entanto, ao identificar a cultura Racional como segunda cultura dominante, evidencia-se uma contradição, uma vez que a cultura Racional é considerada, de acordo com o Modelo de Valores Concorrentes, oposta à cultura Grupal, o que acarretaria maior resistência às mudanças e ao alcance dos objetivos e metas propostos.

Quanto ao modelo de gestão evidenciado nos resultados da pesquisa (Modelo das Relações Humanas e Modelo dos Processos Internos), ressalte-se que, assim como as tipologias culturais resultantes (cultura Grupal e cultura Hierárquica) não são antagônicas, esses modelos também se complementam. Enquanto o Modelo das Relações Humanas possui como ênfase principal o compromisso, a coesão e a moral (mesma ênfase da Cultura Grupal), o Modelo dos Processos Internos possui ênfase em processos, como definição de responsabilidades, medição, documentação e manutenção dos registros (idem a Cultura Hierárquica).

Ambos os modelos possuem foco interno (ambiente interno das instituições) e, enquanto o Modelo das Relações Humanas busca a flexibilidade, o Modelo dos Processos Internos preocupa-se com o controle, resultando em um ambiente com características de dois tipos culturais e dois modelos de gestão que coexistem pacificamente.

7.1.4.2 Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia (IFBA) e Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia (IFBA-SSA)

Em relação à tipologia cultural dominante existe coerência entre a percepção dos gestores e da comunidade, em relação ao IFBA, como uma instituição calcada em estabilidade, procedimentos sistemáticos e regras rígidas (cultura Hierárquica). Porém, os gestores e a comunidade divergem quanto à tipologia cultural dominante no IFBA-SSA; enquanto a comunidade percebe no IFBA-SSA as mesmas características culturais (cultura Hierárquica) da instituição IFBA, os gestores indicaram a cultura grupal (embasada na preocupação com o desenvolvimento das pessoas) como a tipologia que caracteriza o IFBA-SSA.

A classificação da tipologia cultural no PDI do IFBA, vigência 2020/2024, indicou que a dominante no documento norteador da instituição é a cultura Racional, o que evidencia uma instituição cujas premissas, estilos e valores básicos se caracterizam pela crença de que as recompensas são diretamente proporcionais ao desempenho e aos resultados, onde o processo de informação é individual — ou seja, por meio do senso de direção e julgamento lógico — e onde o indivíduo busca alcançar os melhores resultados. A segunda cultura dominante é a cultura Hierárquica, cujos valores e normas são normalmente associados à burocracia, com papéis formais, regras e regulamentos impostos.

Cabe ressaltar que no documento anterior (PDI IFBA vigência 2014/2018), a classificação da tipologia cultural evidenciou duas (2) referências à tipologia Grupal, oito (8) referências à tipologia Inovativa, onze (11) referências à tipologia Racional e nenhuma referência à tipologia Hierárquica. Essa é uma situação atípica pois, conceitualmente e nos estudos correlatos em que se aplicou o Modelo de Valores Concorrentes (em instituições públicas e privadas), nenhuma organização/instituição apresentou ausência de qualquer uma das tipologias culturais.

Essa situação pode explicar a evidenciação da tipologia Hierárquica como segunda tipologia mais foi referenciada no documento atual (vinte e cinco referências à tipologia Racional e vinte referências à tipologia Hierárquica), permanecendo a tipologia Racional como a tipologia dominante na instituição em ambos os documentos.

No IFBA, os modelos de gestão evidenciados nos resultados da pesquisa (Modelo da Meta Racional e Modelo dos Processos Internos) são complementares, assim como as tipologias resultantes (cultura Racional e cultura Hierárquica) não são antagônicas. Enquanto o Modelo da Meta Racional possui uma ênfase contínua em processos como esclarecimentos

de metas, análise racional e tomada de decisão, visando os resultados e o atendimento das demandas (idem a cultura Racional), o Modelo dos Processos Internos possui ênfase em processos como definição de responsabilidades, medição, documentação e manutenção dos registros (Cultura Hierárquica).

São modelos com focos diferenciados (Modelo de Meta Racional — foco ambiente externo; Modelo de Processos Internos — foco ambiente interno), embasados na estabilidade institucional e no controle das operações e atividades, resultando em um ambiente com características de dois tipos culturais e dois modelos de gestão que coexistem, sem resistências e/ou conflitos.

7.1.4.3 Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e Departamento de Ciências Humanas (DCH I/UNEB)

Em relação à tipologia cultural dominante, existe coerência na percepção dos gestores e comunidade ao indicarem a tipologia Hierárquica, calcada em procedimentos, normas e controle, como a tipologia cultural dominante na UNEB. No entanto, enquanto os gestores indicaram que no DCH I a tipologia cultural dominante é aquela com ênfase no desenvolvimento de pessoas (a mesma percebida por eles como a tipologia cultural ideal para o DCH I) e voltada para o ambiente interno, a comunidade concordou com a preocupação com o ambiente interno, porém, com ênfase nos procedimentos sistematizados e no controle (cultura Hierárquica).

A análise do PDI 2019/2022 da UNEB indicou que a tipologia cultural dominante no documento norteador da Instituição é a cultura Grupal, ou seja, as premissas, estilos e valores básicos que predominam na instituição, e os atributos que são mais valorizados são aqueles associados ao desenvolvimento dos recursos humanos. No entanto, ao identificar a cultura Racional como segunda cultura dominante, evidencia-se uma contradição, uma vez que a cultura Racional é considerada, de acordo com o Modelo de Valores Concorrentes, oposta à cultura Grupal, o que acarretaria maior resistência às mudanças e ao alcance dos objetivos e metas propostos.

Quanto ao modelo de gestão evidenciado nos resultados da pesquisa (Modelo dos Processos Internos e Modelo das Relações Humanas), ressalte-se que, assim como as tipologias culturais resultantes (cultura Grupal e cultura Hierárquica) não são antagônicas, esses modelos também se complementam. Enquanto o Modelo das Relações Humanas possui como ênfase principal o compromisso, a coesão e a moral (mesma ênfase da cultura Grupal),

o Modelo dos Processos Internos possui ênfase em processos, como definição de responsabilidades, medição, documentação e manutenção dos registros (idem a cultura Hierárquica).

Ambos os modelos possuem foco interno (ambiente interno das instituições) e, enquanto o Modelo das Relações Humanas busca a flexibilidade, o Modelo dos Processos Internos preocupa-se com o controle, resultando em um ambiente com características de dois tipos culturais e dois modelos de gestão que coexistem pacificamente.

Na Parte II deste Capítulo apresentam-se as discussões sobre o processo de elaboração do PDI.

7.2 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI

Para identificar o processo de elaboração do PDI em cada uma das Instituições participantes da pesquisa, primeiro se efetuou a leitura do item metodologia dos referidos documentos, conforme descrito no Capítulo VI — A PESQUISA, OS DADOS E AS ANÁLISES, Item 6.4 — PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI, onde ficou evidenciado que, para fins desta pesquisa, a discussão envolveu apenas duas etapas do processo de elaboração do PDI: Preparação e Diagnóstico.

Quanto à etapa de Preparação, a discussão abrangeu, especificamente, as fases de engajamento das equipes e da comunidade, reforço na comunicação e nos canais de comunicação e divulgação do processo de elaboração do PDI. Na etapa de Diagnóstico, a discussão envolveu a fase de aplicação das ferramentas estratégicas para identificação e consolidação das necessidades e pontos de melhorias.

Além desses pontos, também se discutiu a percepção dos gestores em relação à função e finalidade do PDI, aos aspectos do PDI que podem ser facilitadores e/ou dificultadores de gestão e o processo de implementação do PDI. A percepção dos gestores em relação à tendência de gestão na instituição e a compreensão do termo “gestão” também foram pontos incluídos na entrevista.

Para manter o sigilo e a confidencialidade dos gestores que aceitaram participar da entrevista, denominou-se os gestores pela letra (G), por um número (1, 2, 3...n), seguido da sigla da Instituição ao qual está vinculado (UFOB, IFBA ou UNEB), conforme Quadro 7.3.

Quadro 7.3 — Designação dos Gestores por Questões de Sigilo

Gestor	Instituição	SIGLA
GESTOR	IFBA	G1_IFBA
GESTOR	IFBA	G2_IFBA
GESTOR	IFBA	G3_IFBA
GESTOR	IFBA	G4_IFBA
GESTOR	IFBA	G5_IFBA
GESTOR	IFBA	G6_IFBA
GESTOR	IFBA	G7_IFBA
GESTOR	UFOB	G1_UFOB
GESTOR	UFOB	G2_UFOB
GESTOR	UFOB	G3_UFOB
GESTOR	UFOB	G4_UFOB
GESTOR	UFOB	G5_UFOB
GESTOR	UFOB	G6_UFOB
GESTOR	UNEB	G1_UNEB
GESTOR	UNEB	G2_UNEB

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados, 2021.

Assim, foram analisadas e destacadas neste Capítulo o posicionamento e a percepção de sete gestores do IFBA, seis gestores da UFOB e dois gestores da UNEB. Apurou-se que existem descrições da etapa de Preparação, conforme orientações de Santana *et al.* (2017, p. 58-63), nos documentos da UFOB (PDI UFOB 2019/2023) e do IFBA (PDI IFBA 2020/2024). O documento da UNEB (PDI UNEB 2017/2022), não apresentou informações sobre a metodologia utilizada para sua construção, ainda que na página institucional e no *docplayer* existe menção à publicação da Cartilha “Plano de Desenvolvimento Institucional: UNEB, Vista essa Camisa!” em 2016, em forma de perguntas e respostas, cujo objetivo era a participação da comunidade no processo de elaboração do PDI.

7.2.1 Pontos Relevantes

Com as respostas dos gestores à primeira questão da entrevista semiestruturada (como foi o processo de elaboração do PDI na sua instituição?), obteve-se confirmações da existência da etapa de Preparação, no entanto, também se apurou que houve pontos relevantes para a discussão.

O primeiro ponto foi a divergência dos gestores sobre o órgão responsável pela elaboração do processo. Na UFOB a responsabilidade foi da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN). Na UNEB, esse processo estava sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e da Secretaria Especial de

Avaliação Institucional (SEAVI); no IFBA, o processo estava sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN).

Para o Gestor G2_UNEB:

Eu acho que deva ser pela PROPLAN, se tem um órgão criado, é melhor que seja...a orientação parta da PROPLAN. Eu acho que facilita, né, de sobremaneira a articulação com os outros órgãos porque a PROPLAN já faz isso. [...]. E, se há um órgão que tem a concepção de organizar o processo de planejamento, de organizar as atividades da instituição...porque a instituição universitária é altamente complexa, não é somente dizer que ela tem vários objetivos simultâneos, isso várias indústrias têm. O “X” da questão da instituição universitária é que são três objetivos específicos, que são as finalidades: ensino, pesquisa e extensão. [...]. Mas eu concordo que seja na pró-reitoria tendo um órgão responsável pelo processo de planejamento da instituição e não seja somente orçamento porque nós temos muito nas universidades a área de orçamento. Orçamento é uma coisa e planejamento é outra.

Para o Gestor G4_IFBA:

[...] isso foi conduzido pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, é uma outra questão que divide um pouco a compreensão porque em tese me parece que deveria ter também a participação da outra pró-reitoria, que é a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, que é a PROAPE. Mas todo esse processo é conduzido pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional que, operacionalmente falando, é uma pró-reitoria que cuida mais da parte de infraestrutura da instituição. Essa perspectiva mais da visão estratégica, de você entender o diagnóstico mais operacional das unidades, compreender essa questão do planejamento, propriamente dito, anterior para fazer as críticas, talvez fique um pouco mais comprometido.

Eu acho que o Planejamento do Desenvolvimento Institucional, PDI, e talvez por esse termo desenvolvimento institucional está vinculado hoje a PRODIN e não a PROAPE, ele deveria trazer elementos estratégicos que forçassem as unidades de ensino a montar um sub-planejamento estratégico voltado para aquela unidade. Então, ele seria na minha opinião... deveria ser um guarda-chuva e, dentro desse guarda-chuva as unidades deveriam ter seu planejamento estratégico associado, e aí sim, eu veria uma melhor condução da gestão por parte das unidades.

A Pró-reitoria de Planejamento é o órgão responsável pelo assessoramento das políticas de planejamento, análise e acompanhamento das condições operacionais da Instituição no tocante a custos, financiamentos, expansão, dentre outros; a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional é o órgão responsável por promover a integração entre a reitoria e os campi, além de coordenar, planejar, fomentar e acompanhar as políticas e diretrizes pertinentes às áreas de gestão do conhecimento, planejamento organizacional e infraestrutura física.

Estrada (2001) e Santana *et al.* (2017), afirmaram que a responsabilidade pelo processo de elaboração do Planejamento estratégico deve ser da Pró-reitoria de Planejamento. Na opinião dessa autora, se na estrutura administrativa de uma Instituição, existem os dois

órgãos (Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Pró-reitoria de Planejamento), caberia aos dois órgãos, a responsabilidade pelo processo de elaboração do PDI, respeitando-se as finalidades e limites de responsabilidade de cada um.

O segundo ponto consiste no momento atípico que as Instituições estavam atravessando no início (e/ou final) do processo de elaboração do PDI (mudança de gestão — UFOB, IFBA e recondução do gestor — UNEB). As respostas recebidas dos gestores indicaram que estes momentos “atípicos”, além de outros fatores, causaram a baixa participação da comunidade.

Na UFOB o momento de construção do PDI da Instituição “coincidiu com a primeira consulta à comunidade universitária para os cargos de diretores dos Centros e, posteriormente para o de Reitor” (PDI UFOB, 2019-2023 p. 14), uma vez que a Instituição possuía uma gestão *pro-tempore*. O processo de elaboração do PDI foi iniciado em 2015 e finalizado em 2018, segundo o Gestor G7_UFOB:

Então, foi um documento que levou um pouco mais de três anos para sua elaboração...ele concorria um pouco também com outros documentos institucionais e ao mesmo tempo nós tínhamos que executar algumas ações durante o período *pro tempore*, mas ao mesmo tempo tendo a elaboração desse marco referencial sendo executado e adaptado, muitas vezes, ao cotidiano da nossa universidade.

Destacamos o seguinte trecho da entrevista do Gestor G1_UFOB e do Gestor G5_UFOB:

A construção do primeiro PDI passou por três tentativas diferentes sob coordenação de profissionais da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), até se efetivar uma dinâmica que resultou no seu texto final aprovado pelo Conselho Universitário.

Na primeira [...] A adesão foi muito pequena, tanto nas respostas ao questionário quando na formação de grupos.

Na segunda tentativa, outro profissional da PROPLAN, propôs e assumiu um novo modelo de planejamento para se construir o PDI. É importante destacar que houve um intervalo de mais de dois (**anos?**) entre a primeira tentativa e o início dessa segunda. Essa tentativa mostra que não houve participação, por adesão, da comunidade universitária.

Na terceira tentativa, outro profissional da PROPLAN assumiu a coordenação do trabalho sob a perspectiva de **retomada da elaboração do PDI**. [...] Teve-se (**sic**) pouquíssima adesão.

Para o Gestor G7_UFOB, a razão para a demora na elaboração do documento foi a ausência de experiência, que justificou o convite para pessoas de outras Instituições para compor e colaborar com a equipe de elaboração do PDI e o fato da Instituição estar ainda sobre uma gestão *pro-tempore*.

No nosso caso, nós iniciamos a elaboração, né, a partir da iniciativa da Pró-Reitoria de Planejamento... nós tivemos alguns momentos que envolveram debates internos, primeiro na alta administração... estrategicamente. Nós também contamos com a colaboração de uma servidora que estava lotada na Universidade Federal do ABC e que vinha de uma experiência junto ao Fórum de Pró-Reitores de Planejamento, já tinha sido Pró-Reitora Adjunta de Planejamento na UFBC [...] para que ela pudesse vir fazer parte da equipe em assessoria a Pró-Reitoria de Planejamento e contribuir na elaboração do documento [...]. Então, foi um documento que levou um pouco mais de três anos para sua elaboração...ele concorria um pouco também com outros documentos institucionais e ao mesmo tempo nós tínhamos que executar algumas ações durante o período pro tempore, mas ao mesmo tempo tendo a elaboração desse marco referencial sendo executado e adaptado, muitas vezes, ao cotidiano da nossa universidade. A partir daí, nós elaboramos um portal onde nós... disponibilizamos todos os documentos que orientaram a... [...] então... ali nós conseguimos estruturar um registro dos encontros que foram sendo feitos... [...] nessa construção também, nós dialogamos com alguns servidores de outras instituições que já tinham tido experiências, né, na elaboração do documento e foram convidados. [...] e aí eles contribuíram também na elaboração do documento, tanto presencial em alguns dos nossos encontros, quanto também na avaliação do nosso documento. Em linhas gerais, foi um pouco desse percurso, né? E aí depois de elaborar o documento, nós deixamos também em consulta, junto à comunidade, até culminar com sua aprovação no âmbito do Conselho Universitário.

Concordamos que três anos para a elaboração de um planejamento estratégico é algo atípico, e entende-se que o momento de recém-criação da instituição justifica essa situação, ao mesmo tempo que se reconhece que esse foi um fator de desmotivação e resultou, também, na ausência de participação da comunidade no processo.

Outro ponto discutível, evidenciado na UFOB, é a participação de consultores externos como responsáveis pelo processo de elaboração do PDI. Em uma instituição recém-criada, a elaboração de dois documentos norteadores vitais para uma Instituição de Educação Superior da área pública (PPI e PDI) é uma excelente oportunidade para iniciar uma cultura própria e aumentar a confiança e o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Trazer consultores externos para colaborar é uma decisão salutar, mas trazer consultores externos para gerenciar pode fomentar a desconfiança dos colaboradores internos no processo.

Outro ponto que consideramos relevante para este trabalho de pesquisa são as críticas que foram efetuadas pelos gestores da UFOB em relação à centralização de decisões, ausência de autonomia e conflitos entre os órgãos gestores. Para o Gestor G7_UFOB, o PDI é o instrumento que traz autonomia e descentralização de poderes.

Vou tentar ser bem mais direto, durante o período *pro tempore*, **eu sempre notei uma dependência muito forte das próprias unidades acadêmicas na figura centralizadora da administração central**, então sempre aguardava que a decisão da administração central fosse a orientadora de todos os processos. [...] foi possível iniciar um processo de descentralização na tomada de decisão, tanto do ponto de vista financeiro quanto também da implementação das políticas, ainda há uma certa dependência, mas a gente vai gradativamente conseguindo permitir que as unidades comecem a avançar na conquista desta autonomia, uma vez que elas têm por referência não mais a figura do gestor, mas tem a figura de um documento que perpassa por mais de uma gestão (grifo nosso).

Na UNEB, houve uma recondução do gestor ao cargo na época de elaboração do PDI e não houve alterações significativas no texto.

Gestor G2_UNEB:

Esse PDI, em particular, houve...ele foi reflexo do antigo, né? Porque, na realidade, é a mesma gestão. Nós tivemos de 2013 a 2017, né, e depois, para chegar, a 2017 a 2022. Então, ele é [...] o de 2013-2014 a 2017, houve um grande trabalho na própria época, não era eu a [...], né, mas de é [...] incentivar e estimular a participação de todas as unidades universitárias.

Considerando que o PDI deve refletir os anseios e necessidades da instituição e não da gestão, podemos inferir que não houve participação da comunidade no processo de elaboração do PDI UNEB vigência 2017/2023, fato confirmado pela Portaria n. 2.228/2015, que criou uma Comissão para revisar e atualizar o texto do PDI 2013/2017.

No IFBA, o processo de elaboração do PDI ocorreu no final de uma gestão, e o documento elaborado sofreu alterações para se adequar à nova Gestão. Sobre esse assunto, destacamos as palavras do Gestor G7_IFBA:

Ele foi produzido em um momento histórico, quando atravessávamos um período de instabilidade institucional com uma situação eleitoral [...] se desenrolando, né, isso entre 2018-2019. Então, nós estávamos, ali, toda a comunidade em um momento de transição, entre uma administração e outra. [...]. Só que no nosso caso, que estávamos atravessando turbulências por conta da forma dos processos eleitorais e de gestão que estávamos atravessando, o processo de construção do PDI foi prejudicado porque **não houve uma participação efetiva da comunidade na construção do documento porque havia ali uma descrença da comunidade na elaboração desses documentos** e também na própria formulação dessas... do documento e na possível implementação. [...] Agora, essa participação foi prejudicada pelo momento histórico que estávamos vivendo. Significa dizer que é um documento que certamente não registra as opções de desenvolvimento da instituição (grifo nosso).

Para o Gestor G4_IFBA,

Ele foi aprovado em março de 2020, e aí depois passou por algumas modificações porque ele era um PDI que tinha sido desenhado na gestão anterior a esta... [...] Participamos, enquanto unidade, mas o PDI normalmente é conduzido pela reitoria do IFBA, né, através da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, que é a PRODIN, e esse PDI já havia sido construído anteriormente a gestão, então depois que houve uma mudança na gestão em dezembro de 2019, antes da aprovação dele alguns **ajustes foram feitos para adequar à realidade institucional** (grifo nosso).

De acordo com as respostas obtidas dos gestores, concluímos que as três instituições participantes da pesquisa estavam atravessando um momento atípico quando no processo de elaboração do PDI (2020/2024). Ainda assim, de acordo com as respostas dos gestores, a ausência de engajamento, participação e comprometimento não impediram a elaboração do documento, mesmo com críticas ao seu conteúdo.

7.2.2 Etapa Preparação — Engajamento das Equipes e da Comunidade; Reforço na Comunicação e nos Canais de Comunicação; Divulgação do Processo de Elaboração do PDI

Essas três fases da Etapa de Preparação dependem da Comunicação para ter sucesso e são consideradas relevantes no objetivo desta pesquisa, uma vez que o partilhamento/compartilhamento de crenças, valores e tradições são realizadas por meio da comunicação (linguagem, imagem, símbolos).

Uma comunicação clara e massiva sobre a relevância do processo, o significado do PDI para o desenvolvimento institucional, crescimento e sustentabilidade das instituições, as formas possíveis de participação, divulgação do planejamento, cronograma, agenda e de cada fase, cada etapa do processo, é considerado substancial para o engajamento e participação da comunidade.

As divergências sobre o processo de elaboração do PDI na UFOB foram principalmente sobre a não participação da comunidade.

Muitos reclamaram de que não foi uma construção coletiva (GESTOR G6_UFOB).

[...] as consultas feitas pela equipe que elaborou o documento foram destinadas, nas unidades acadêmicas, aos diretores (GESTOR G4_UFOB).

As entrevistas apontam que a construção do PDI na UFOB envolveu principalmente a alta administração (reitores, pró-reitores, diretores), consultores externos e pouquíssima participação dos demais servidores (docentes e técnicos), discentes e sociedade civil.

Também o trecho da entrevista do gestor G1_UFOB e G5_UFOB explicitam a “imaturidade” dos servidores recém-empossados, muitos tendo a primeira experiência como servidores públicos federais em instituição de educação.

Gestor G1_UFOB e Gestor G5_UFOB:

A adesão foi muito pequena, tanto nas respostas ao questionário quando na formação de grupos. Á época e agora, entendo que foi uma estratégia equivocada, **pois a maioria dos servidores era recém-chegada à Universidade, inclusive, sendo seu primeiro emprego.** Situação que pode-nos dizer que a própria consciência do era uma Universidade ou um PDI ainda era algo a se entender (grifo nosso).

Na UNEB, segundo o Gestor G2_UNEB:

[...] houve um grande trabalho na própria época [...] de é... incentivar e estimular a participação de todas as unidades universitárias [...]. Houve um incremento, um estímulo, melhor dizendo, para que a comunidade universitária participasse. **Participa até um certo ponto,** entendeu, Inacilma? **Não há uma participação que nós gostaríamos que o PDI tivesse ou qualquer instrumento de planejamento.** Porque o planejamento **para organizar as ações da universidade precisa que efetivamente a comunidade universitária participe, seja ela área acadêmica, seja ela área administrativa** (grifo nosso).

No IFBA, os gestores explicitaram que houve baixa participação da Comunidade no processo de elaboração do PDI.

Gestor G7_IFBA:

Eu participei da construção do PDI e a participação era... **foi assim muito irrisória, né, da comunidade.** Em um campus como o de Salvador, por exemplo, duas reuniões que eu participei não tinha cinco pessoas participando da construção do PDI. Então ele foi prejudicado neste sentido. [...] Você deve ter tido acesso à metodologia porque ela aparece logo no início do documento que ele foi construído. Aquilo foi seguido, **mas com a participação muito baixa.** Teve campus que não discutiu, que sequer teve a participação da comunidade, né? Algumas vezes só deve ter passado ali pela gestão de um campus e não ter ido para a comunidade (grifo nosso).

Ainda assim, houve elogios ao processo no IFBA, do Gestor G3_IFBA:

Reuniões de comissões locais eu participei e foi uma lição que o pessoal que elaborou esse PDI, porque foi praticamente a continuidade de uma gestão, O PDI anterior estabeleceu algumas metas que não foram alcançadas. **Esse PDI foi pés-no-chão realmente.** Essa foi uma das lições aprendidas, se quiser pode registrar isso aí (grifo nosso).

Consultando o Portal IFBA (<https://portal.ifba.edu.br/>), localizamos o material de divulgação do evento “Semana de Planejamento Estratégico”, publicado em 07/12/2020, que confirma a participação apenas dos gestores nas alterações efetuadas no PDI, em razão da mudança de gestão (FIGURA 7.9).

Figura 7.9 — Divulgação da Semana do Planejamento IFBA 2020



Fonte: Portal IFBA, 2021.

O IFBA constituiu comissões locais nos 22 *campi*, nas unidades estratégicas e no Polo de Inovação. Com a mudança de gestão, foi criada uma comissão para sistematizar, reavaliar, revisar e ajustar o PDI 2020-2024 (Portaria IFBA n. 992/2020).

O material de divulgação do processo na UFOB foi enviado por dois gestores da UFOB (Gestor G1_UFOB e Gestor G5_UFOB).

Minuta do PDI 2019-2023 está aberta a contribuições da comunidade

A minuta do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 foi apresentada ao Conselho Universitário (CONSUNI), em reunião ordinária, ocorrida na última quinta (15). Agora, a comunidade pode enviar contribuições ao documento até o dia 23 de setembro.

Para tanto, é preciso acessar o site <https://pdi.ufob.edu.br/consulta-pdi>. A página está organizada por capítulos e seções, nos quais há um quadro para comentários e contribuições.

As sugestões enviadas serão compiladas na versão final do PDI 2019-2023, que será apreciada em reunião do CONSUNI.

Nesse material de divulgação, estavam inclusas também informações sobre o PDI:

O PDI

É uma exigência ética e legal para as Instituições Públicas de Ensino Superior, sendo o documento que expressa o conjunto de objetivos estratégicos, diretrizes e metas a serem realizadas no período de cinco anos, buscando realizar a Universidade concebida, anunciada e desejada em seu Projeto Político-Pedagógico, em consonância com as metas do Plano Nacional da Educação.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é o principal instrumento de gestão das instituições e, em especial, como referencial para os processos de reconhecimento dos cursos da universidade, pois integra e norteia o sistema de planejamento institucional, orientando a realização das ações propostas para a Universidade.

Tendo em vista a complexidade de um processo de elaboração do PDI, consideramos esse material não adequado ao que se propõe: conclamar o engajamento e a participação da comunidade no processo.

Na UNEB foi desenvolvida uma cartilha visando o engajamento da comunidade e, segundo o texto, foram realizadas conferências interterritoriais para subsidiar a elaboração do PDI e os resultados dessa reflexão coletiva, aliado ao diagnóstico da situação atual da Instituição subsidiou a formulação dos seus objetivos e metas.

7.2.3 Etapa do Diagnóstico — Ferramentas Estratégicas

Nesta etapa, busca-se compreender a situação atual da IES, por meio da identificação das variáveis ambientais visando a estruturação das ações futuras, por meio da análise do PDI anterior e seus resultados e a aplicação de ferramentas estratégicas para inventário e consolidação das necessidades e pontos de melhorias.

Uma situação interessante ocorreu na UFOB, em cada uma das tentativas de elaboração do PDI, foi utilizada uma metodologia diferente e, segundo os gestores, nenhuma destas tentativas obtiveram adesão satisfatória.

Gestor G1_UFOB e do Gestor G5_UFOB, cujas respostas foram enviadas por e-mail e, nesta questão especificamente, enviaram o mesmo texto:

A construção do primeiro PDI passou por **três tentativas diferentes** sob coordenação de profissionais da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), até se efetivar uma dinâmica que resultou no seu texto final aprovado pelo Conselho Universitário.

Na primeira, previu-se uma organização que **disponibilizou questionários** aos/as servidores/as da recém universidade numa perspectiva de anunciarem propostas. Em seguida, **formaram-se grupos com critérios previamente definidos** para tratarem das respostas recebidas. A adesão foi muito pequena, tanto nas respostas ao questionário quando na formação de grupos.

Na segunda tentativa [...] novo modelo de planejamento para se construir o PDI. [...] Agora a dinâmica proposta [...] por meio da **metodologia SWOT** tendo como participantes **os gestores do primeiro escalão da Reitoria (Reitor e vice-reitor, pró-reitores e assessores da reitoria), e os diretores das unidades acadêmicas.** [...] Essa tentativa mostra que não houve participação, por adesão, da comunidade universitária.

Na terceira tentativa, [...] a coordenação mudou a estratégia de trabalho e passou a realizar **oficinas para a elaboração do PDI por unidade acadêmica e individualmente em cada setor da Reitoria. As oficinas eram abertas para servidores e estudantes.** Teve-se pouquíssima adesão. A reunião de informações resultantes dessas oficinas com aquelas produzidas no segundo foram organizadas pela pessoa que coordenava o trabalho na versão preliminar disponibilizada à comunidade para contribuições conforme comunicado eletrônico da ASCOM no e-mail de todos/as os/as servidores/as e estudantes (grifo nosso).

Apenas na segunda tentativa foi utilizada uma ferramenta estratégica (SWOT). Nas demais tentativas de elaboração do documento, foram utilizados questionários e oficinas. Na terceira e última tentativa, quando o documento foi finalmente elaborado, destacamos o trecho que indica que as informações foram organizadas por uma só pessoa e não por uma equipe: “A reunião de informações resultantes dessas oficinas com aquelas produzidas no segundo foram organizadas **pela pessoa** que coordenava o trabalho”.

No IFBA, além da ausência de participação da comunidade na análise das variáveis ambientais (ferramenta estratégica Matriz SWOT), houve também a crítica quanto à identificação dessas variáveis pela alta administração, sem consulta ou participação da comunidade, culminando em um diagnóstico que não refletia a realidade das unidades que compõem o IFBA.

Gestor G4_IFBA:

Primeiramente, o PDI, né, pressupõe um diagnóstico muito robusto para dar sustentação ao planejamento estratégico. Essa construção meio que foi, assim... em grande parte, **de cima para baixo. Nós recebemos já uma síntese do que eles denominaram matriz SWOT contendo alguns aspectos nos eixos estratégicos do ensino, pesquisa, extensão e da gestão que eles julgavam ser as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças...** foi mais ou menos uma matriz SWOT que foi utilizada... muito sintetizado para uma instituição multicampi, de modo que quando nós assumimos, e foi logo no início do ano passado, já estava posto esse diagnóstico e boa parte dele em relação, por exemplo, a unidade do Campus de Salvador, não refletia a nossa realidade [...], a gente teve um pouco de dificuldade de compreender, por exemplo, **a definição dos diagnósticos de base que partiram como premissa para construir o planejamento porque quando a gente começou**

a matriz FOFA, ela já estava preenchida e a gente não tinha nenhum registro institucional que havia sido rodado internamente nesta unidade, e até conversando com colegas de outros campi, registros históricos que havia ali um diagnóstico prévio que sustentou a consolidação de uma matriz SWOT única. Veja, a gente está falando de uma instituição multicampi, então via de regra a matriz SWOT deveria considerar a especificidade de cada unidade de ensino que está num território de identidade diferente (grifo nosso).

Em relação às ferramentas estratégicas utilizadas pelas Instituições participantes da pesquisa, é preciso destacar que nos documentos oficiais (PDIs) analisados, são apontadas outras ferramentas estratégicas, diferentes das indicadas nas entrevistas. Ressalte-se também que em nenhum dos documentos analisados foram encontradas as análises resultantes do uso dessas ferramentas, por exemplo: as variáveis ambientais identificadas, o cálculo da matriz SWOT, os indicadores balanceados de desempenho (*Balanced Scorecard* — BSC); ou os itens que compõem o modelo de negócios (Canvas).

Na UFOB, o documento analisado (PDI UFOB 2019/2023) indica o uso de interações virtuais e presenciais, com metodologias facilitadoras como dinâmica de grupo, e as ferramentas Canvas e BSC para a construção do Mapa Estratégico e método de Design da Estratégia. No entanto, nas entrevistas a única ferramenta evidenciada pelos gestores foi a análise das variáveis ambientais por meio da SWOT (PDI UFOB 2019/2023, p. 16).

No IFBA, o documento analisado (PDI IFBA 2020/2024) evidencia o uso da ferramenta estratégica Matriz SWOT para estabelecimento dos eixos estratégicos, as variáveis compiladas nas oficinas foram apresentadas à alta administração (Diretorias Gerais, Pró-Reitoria e Diretorias Sistêmicas), que utilizou essa análise para proposição e aprovação dos temas estratégicos, objetivos e metas (PDI IFBA 2020/2024, p. 23), que foi confirmada pelas entrevistas.

Na UNEB, o documento analisado (PDI UNEB 2017/2022) não evidencia a utilização de uma ferramenta estratégica para sua elaboração. No entanto, considerando que houve recondução da gestão e que não houve definição de novas estratégias, acreditamos que esse documento sofreu apenas revisão e atualização, conforme o disposto no item “Apresentação” do referido documento.

Considerando a autonomia do seu corpo docente, técnico, discente e gestores, foi instalado em setembro de 2015, por meio da Portaria n. 2.228/2015, o processo de revisão e atualização do PDI 2013-2017. A referida Portaria, emitida pela reitoria dessa universidade, designou uma Comissão Organizadora Central com o propósito de coordenar consultas, recolher dados e apresentar relatórios com informações sob as quais estão apoiadas as diretrizes, metas e objetivos que integram o documento.

O processo de revisão e atualização se desenvolveu à luz do Estatuto e do Regimento, bem como incorporou elementos do Plano de Ações Articuladas — 2014-2017 e do Plano Plurianual do Estado da Bahia 2016-2019. De modo complementar, o Anuário UNEB em Dados 2017 lastreou o diagnóstico da instituição (PDI UNEB 2017-2023, p. 15).

7.2.4 Percepção dos Gestores sobre o PDI

Objetivando evidenciar a percepção dos gestores em relação ao processo de elaboração (Questão 1), finalidade (Questão 2), relevância (Questão 3 e Questão 4), execução (Questão 5), bem como sobre o enquadramento do modelo de gestão (Questão 8) e o conceito de gestão (Questão 9), efetuamos entrevistas semiestruturadas com gestores das instituições participantes da pesquisa. A percepção sobre o processo de elaboração (Questão 1) foi apresentada no item “7.3.1 Pontos Relevantes”.

As questões sobre avaliação (Questão 6) e atualização/flexibilização (Questão 7) do PDI foram excluídas para que aqui tratássemos apenas das questões inerentes ao problema da pesquisa (elaboração, implementação e modelo de gestão).

7.2.4.1 Função do PDI

Mesmo com todas as divergências e queixas em relação à participação da comunidade e ao processo inicial, os gestores foram unânimes quando questionados sobre a função do PDI na gestão das IES como instrumento norteador, destacando-se as respostas dos gestores a seguir.

Gestor G7_UFOB:

O PDI aparece como um instrumento de gestão pública. Primeiro ponto que eu destacaria [...] um plano que contribui tanto para melhoria quanto para o acompanhamento na implementação das ações estratégicas que são traçadas pela própria universidade. [...] é um documento que, com toda segurança, consegue englobar tantos elementos que vão influenciar a busca pela melhoria da qualidade do ensino ofertado pela própria universidade... consegue, de certo modo também, uniformizar uma série de ações e tarefas que são inerentes a própria gestão e permite [...] de maneira bastante concreta, objetiva, colaborar para que nossos objetivos, em termos de eficácia, eficiência, efetividade e a própria transparência pública possam ser alcançados [...]. Outro elemento que traz um diferencial do ponto de vista das IES, é que é um documento elaborado a várias mãos que permite que a gente tenha um controle maior em torno do projeto que se propõe... implementar, né, por meio da nossa proposta pedagógica institucional.

Gestor G8_IFBA:

O Plano de Desenvolvimento Institucional é extremamente importante. Ele é um guia para a gestão, né? É dali que a gestão precisa indicar quais são as ações prioritárias, quais são as políticas que serão formuladas, implementadas e avaliadas, e também, as ações, as políticas que a gestão precisa, naqueles quatro anos, focar sua atenção. Então, é um documento muito importante. Eu tomo o PDI como um guia. Todas as vezes que eu preciso aprovar qualquer política ou qualquer programa ou qualquer projeto na instituição, pelo Conselho Superior, eu sempre questiono se aquela política está no PDI. Estando no PDI, você já tem ali um bom argumento, né, porque o documento deveria sintetizar a travessia, né? Sintetizar o caminho que a instituição precisava seguir. Então é um instrumento de gestão poderoso. É um instrumento de gestão que protege os gestores, é um instrumento de gestão que sinaliza a trajetória de desenvolvimento que a gestão quer seguir. [...] o PDI não pode estar desconectado de outros documentos da instituição porque se você não tem um projeto político, ético, que guie a instituição, o PDI vai ser apenas um instrumento gerencial e não vai estar cumprindo a função de guiar a instituição. [...] então, eu penso o PDI assim, como um guia que você tem que ficar sempre ligado. Claro, né, porque as coisas são dinâmicas. Se você precisa sair daquilo, você tem que fazer alterações no PDI para que ele sempre seja fiel às necessidades institucionais.

Gestor G2_UNEB:

O PDI tem que retratar naquele momento, naquele período, a filosofia da universidade. Ele traz o PPI, que é o Projeto Político Institucional (pedagógico) que traz, menciona, exatamente a filosofia da universidade. E para aquele período de cinco anos, ele traz, então, quais ações serão desenvolvidas. Quais as perspectivas de ações. [...] Ele deve ser a base para a gestão de toda a universidade, seja dos cursos, o coordenador de colegiado é um gestor, seja para a direção das unidades universitárias e também, ou principalmente, para as pró-reitorias que são os órgãos responsáveis pela política máxima da instituição. Eu diria que os conselhos superiores deliberam sobre as políticas máximas da instituição, enquanto as pró-reitorias viabilizam, ou seja, materializam essas políticas máximas. Aos conselhos superiores cabem pensar e deliberar, às pró-reitorias cabem exatamente transformar isso na prática. E o PDI, sim, deve fazer... o instrumento base para essas políticas no período específico. No nosso caso, nós fizemos o seguinte: nós estruturamos um sistema que é o Sistema de Planejamento e Gestão Universitária (SPGU) em que a base dele é exatamente o PDI e o programa de gestão de qualquer reitor. [...] No final do ano já temos um relatório com base nas dimensões do PDI e metas do programa de gestão, automaticamente, a meta também do orçamento, institucionalmente ele está amarrado via sistema.

Resumindo, o Projeto Político Pedagógico (PPI) seria a alma, a essência das Instituições, e o PDI a operacionalização dessa essência.

7.2.4.2 Aspectos do PDI que Facilitam a Gestão

Em relação aos aspectos do PDI que facilitam o trabalho da gestão (Questão 3 — em que aspectos o PDI facilita o trabalho da gestão?), os trechos das entrevistas dos gestores Gestor G7_UFOB, Gestor G8_IFBA e G2_UNEB explicitam a relevância do PDI como facilitador do processo decisório, por conter as metas e ações previamente aprovadas. No entanto, para outros gestores participantes da entrevista, esses aspectos não são tão perceptíveis.

Para o gestor G6_UFOB: “Sinceramente **não consigo perceber na prática a sua função**. Talvez muitas coisas sejam seguidas por já fazerem parte do papel da gestão, mas não saberia dizer se o documento funciona na prática como um elemento norteador” (grifo nosso).

Gestor G1_UFOB:

Atualmente observo que o **PDI é um documento de pouca referência no trabalho da gestão** da Universidade. Do ponto de vista legal, o PDI tem servido para justificar ações institucionais junto aos órgãos reguladores, por exemplo. Mas, **não tem sido instrumento de gestão para a definição de políticas que realizem a proposta contida nele**. Talvez pela maneira como ele foi organizado, que indica apenas possibilidades, uma vez que não se firma em propostas orientadoras para o agir na gestão universitária (grifo nosso).

Gestor G4_UFOB:

No âmbito na gestão da unidade acadêmica denominada de centro multidisciplinar, o **PDI tem tido pouco impacto**. A estrutura organizacional da UFOB coloca a maior parte dos aspectos que compõe o PDI para a administração central. [...] algumas ações demandam deliberação e/ou iniciativas nos âmbitos da unidade acadêmica (grifo nosso).

Gestor G5_UFOB: “O PDI da UFOB foi pensando para uma conjuntura política de crescimento e prosperidade e econômica. Os **limites impostos pela crise econômica impactam diretamente em uma universidade em fase de criação**” (grifo nosso).

Gestor G7_UFOB:

Nós fizemos da seguinte forma, até, e ele acaba sendo um documento, de fato, estratégico. Sempre coloco assim, né, o PDI, se a gente for encarar, ele é o planejamento estratégico da nossa instituição, apesar do termo planejamento estratégico está mais associado à metodologia, para nós podemos encarar tranquilamente... a UFOB vem percebendo isso. Nós demarcamos, [...] temos o único regimento que normatiza o processo de planejamento institucional, trabalhando tanto com o planejamento, a execução e a avaliação desse planejamento. **E aí, talvez o melhor instrumento para implementar esse normativo interno é o PDI. Eu já vejo mudanças de cultura, que não está sendo muito fácil de ser implementado, em muitos casos ele causa uma certa resistência, mas acho que vai ser um elemento primordial para a gente avançar na... que a gente possa assegurar, de fato, a autonomia da nossa instituição dentro das próprias unidades** (grifo nosso).

É interessante observar a diferença de percepção existente entre os gestores da UFOB em relação aos aspectos do PDI que poderiam facilitar a gestão. Para esses gestores, mesmo reconhecendo a relevância da função do PDI como instrumento norteador da instituição, não conseguem identificar a aplicação na sua IES.

No IFBA, os gestores não conseguem identificar a aplicação das diretrizes do PDI no dia a dia da gestão. Uma percepção similar à percepção dos gestores da UFOB.

Para o gestor G4_IFBA:

O PDI, né, por ser um instrumento de planejamento estratégico institucional, ele é um documento que deve nortear as práticas de gestão e os caminhos que a instituição definiu para alcançar o objetivo que foi definido para aquele quadriênio. No entanto, o que eu tenho visto, do ponto de vista prático, ele descasa um pouco assim... o PDI da... do objetivo dele. **Eu tenho visto muito o PDI como um documento para constar do que para ser consultado** [...]. Eu vejo assim... a função do PDI como estratégica, mas eu não vejo os gestores elaborarem nos seus instrumentos de gestão, como por exemplo o plano de metas, planos de ação, vinculando aos objetivos estratégicos do PDI [...]. **Ele fica meio que congelado...** poucas pessoas leem, observam... a comunidade interna, muitas vezes, desconhece... **serve mais como documento, muitas vezes, para o MEC quando vem fazer um processo de avaliação e verificar do que propriamente é usado na gestão** (grifo nosso).

No entendimento do gestor G6_IFBA, a dificuldade de perceber o PDI como facilitador das práticas de gestão advém do desconhecimento do documento por parte da comunidade:

Fundamental porque o PDI é o documento direcionador. Às vezes, é o que eu falei... no IFBA, especificadamente, não existe uma cultura institucional de lidar com o PDI. A comunidade docente, os professores, boa parte deles entende o PDI apenas como um documento burocrático, um documento que é da esfera administrativa e ponto. **Mas o PDI precisa ser do conhecimento de todos na comunidade, até**

mesmo dos discentes, porque ele é um documento que é um plano norteador do desenvolvimento das nossas ações em curto, médio e longo prazo (grifo nosso).

O Gestor G6_IFBA complementou sua opinião exemplificando de que forma ele aplica o PDI como um facilitador da prática de gestão e a razão da necessidade de disseminação desse documento. Conhecer o documento e participar da sua elaboração permite sua aplicação nas atividades diárias do gestor.

O PDI vai facilitando o trabalho de gestão porque ele vai incorporando em cada grupo desse organograma o sentido da gestão baseada no que está proposto para a instituição em metas. [...] a gente precisa trabalhar com o PDI observando o que está em suas metas, mesmo porque, teoricamente, essas metas foram estabelecidas por nós mesmos enquanto comunidade. Então, aí, para exemplificar, justificar, eu vou trazer dois exemplos. [...] Então, todas as ações que eu vou empreender enquanto chefe de departamento, junto ao meu coletivo interno, para a reestruturação, a manutenção desses espaços de infraestrutura acadêmica, elas precisam estar previstas no PDI através das demandas que são alocadas, por exemplo, por pró-reitorias como a PROAPE, por pró-reitorias como a de Desenvolvimento Institucional, e assim... e a própria Pró-Reitoria de Ensino, e assim sucessivamente.

Houve também o reconhecimento de que um planejamento elaborado com participação se torna o reflexo dos anseios e necessidades de uma instituição, e não de uma gestão.

Gestor G3_IFBA:

O PDI facilita a gestão do ponto de vista sistêmico. **Nesse período, os gestores podem mudar, mas os objetivos da instituição para esse quinquênio permanecem os mesmos.** Ele traz uma firmeza de propósito, uma estabilidade institucional muito grande para o nosso instituto. Então, como nós temos as metas já traçadas, independente da gestão, cabem a eles cumprir as metas traçadas, já que isso faz parte de um aspecto legal. Para o mim, o PDI estabelece uma estabilidade institucional no plano de metas a serem cumpridas. E também como serem cumpridas essas metas. Eu acho isso importante porque **os gestores mudam, mas a instituição fica e os objetivos ficam também** (grifo nosso).

7.2.4.3 Aspectos do PDI que Dificultam a Gestão

Em relação aos aspectos do PDI que dificultam o trabalho da gestão (Questão 4 — em que aspectos o PDI dificulta o trabalho da gestão?), as respostas recebidas dos gestores da UFOB indicam: a ausência de diálogo, centralização das decisões e ausência de autonomia das unidades, ausência de representatividade nos conselhos e complexidade das diretrizes determinadas.

Gestor G1_UFOB:

Não sei se dificulta, talvez a maior dificuldade esteja **na falta de articulação e diálogo entre as unidades universitárias e setores da reitoria**. Esses setores ainda não têm regimentos próprios. Observo algo extremamente preocupante quanto, sobretudo, na possibilidade que o PDI tem que subsidiar uma gestão universitária democrática. **As unidades universitárias não têm autonomia alguma para decisão sobre suas demandas ou proposições**. Tudo, tudo precisa perguntar ou pedir autorização prévia da reitoria para se fazer algo. Nessa **centralização de decisões, os próprios setores da Reitoria são reguladores, cada um a seu modo, de suas áreas de competências, o que provocam muitos desencontros e, o principal deles, impacta fortemente na gestão de pessoas**. Numa Universidade recém-criada, pequena, com menos de 5000 estudantes, tem uma **comunidade acadêmica completamente ausente das dinâmicas de gestão da Universidade**. Atribui-se às **poucas representações existentes nos Conselhos Superiores** a responsabilidade de mobilizar a comunidade para opinar em documentos previamente elaborados para se aprovar como políticas institucionais. Com exemplos de que poucas vezes as opiniões são acolhidas ao documento (grifo nosso).

Gestor G4_UFOB: “há pouca possibilidade de articulação direta do PDI com a gestão da unidade acadêmica” (grifo nosso).

Gestor G5_UFOB:

Unidades universitárias têm pouca autonomia para criar demandas e políticas, bem como executá-las. As decisões são centralizadas, o que leva grande parte da comunidade acadêmica a permanecer à margem de processos políticos e espaços representativos (grifo nosso).

Gestor G6_UFOB: “Não saberia responder com certeza. Mas talvez algumas **diretrizes estabelecidas no documento sejam complexas para sua real implementação**” (grifo nosso).

De acordo com as respostas recebidas dos gestores da UFOB que participaram das entrevistas, os aspectos que dificultam o trabalho de gestão não é o PDI, e sim a ausência de autonomia das unidades. A percepção dos gestores de ausência de articulação entre o PDI e as unidades acadêmicas advém de questões que indicam conflito e problemas de cultura organizacional. Em relação à ausência de diálogo, a percepção é que se trata de problemas na comunicação.

No IFBA, em relação aos aspectos do PDI que poderiam dificultar a gestão, as entrevistas indicaram a subjetividade e a ausência de uma comunicação eficaz.

Gestor G1_IFBA:

Eles fizeram uma apresentaçãozinha, bem... assim, concisa sobre o PDI, os objetivos, a questão da gente encaixar as metas nos eixos estratégicos, né, então foi bem para a construção das metas em si. De certa forma, ele facilita porque ele diz o que a gente precisa alcançar enquanto instituição, mas ele também dificulta porque assim... [...] e às vezes **eu acho que o PDI, às vezes, não contempla essas questões mais subjetivas**, então a gente pode facilmente quantificar quantos estudantes a gente conseguiu alcançar para permanência através do fornecimento de refeição. Pronto, isso aí a gente consegue fazer, **mas a gente não consegue, por exemplo, quantificar** enquanto psicólogo... na psicologia, os atendimentos que a gente faz... o serviço social, né, em relação a assistência estudantil... **o quanto nosso trabalho contribui diretamente para o alcance das metas de desenvolvimento da instituição porque é subjetivo**, [...]. Então, **para as nossas atribuições dentro dessa diretoria, eu acho que ele dificulta nesse sentido de não... a objetividade dele não condiz tanto para nossa ação que é muito mais subjetiva** (grifo nosso).

Gestor G3_IFBA:

O problema do PDI em si, o problema que eu vejo bastante no cumprimento disso **é a questão da comunicação**. Esse documento foi desenvolvido com consulta a toda a comunidade. Com certeza, todas as unidades passaram por esse processo, mas é como eu falei, são grupos. **Ele foi elaborado e está aí publicado, mas, e a comunicação para chegar? A comunicação top bottom. A comunicação do mais alto até o mais baixo. A comunicação institucional para que todos estejam de conhecimento desse PDI**. [...] Muita gente fala “ah, mas esse documento engessa”. Não engessa. Não vejo esse documento como engessar. Você estabelece um objetivo, mas não engessa. O objetivo é o quê. O como que pode ser um fator de engessamento, mas **a principal falha que eu vejo é de comunicação. Por exemplo, eu vim saber que tinha um PDI de 2020 hoje, quando você me falou. E eu participei, fiz várias consultas...** [...]. Aí teve a mudança de gestão e eu pensei que ainda seria feito, **mas já foi feito e eu não sabia da implementação desse PDI** (grifo nosso).

Gestor G6_IFBA:

[...] Às vezes, é o que eu falei... no IFBA, especificadamente, não existe uma cultura institucional de lidar com o PDI. [...] Agora, existe uma dificuldade que... no meu entendimento, não é do PDI, mas de como o PDI é tratado dentro da instituição como um todo. **Como o PDI é apresentado à comunidade, como é feito para que a comunidade entenda a importância desse plano para o desenho... o redesenho e as ações do nosso planejamento dentro daquele período de tempo previsto**. Então, eu acho que não existe dificuldade. Não vejo o PDI como um dificultador, pelo contrário, ele é um facilitador porque ele... qualquer ação que vamos tomar, elas já estão norteadas no PDI, a gente só vai se basear ali para seguir. Para que isso aconteça com boa performance **é preciso que a instituição trabalhe essa cultura de que todos têm de estar inteirados desse documento** (grifo nosso).

Então, de acordo com os gestores do IFBA que participaram da entrevista, o PDI não possui aspectos que dificultam o trabalho da gestão. Apenas um gestor (G1_IFBA) pontuou

um aspecto do PDI que, na sua opinião, dificulta sua atividade de gestor: o PDI não contempla a subjetividade de algumas ações. Os demais gestores indicaram que os problemas de comunicação existentes na instituição é um fator que dificulta a implementação das ações do PDI.

Na UNEB, o gestor G2_UNEB credita a dificuldade na aplicação do PDI às atividades diárias do gestor e à ausência de uma cultura de planejamento, e questiona o que seria comunicação em uma universidade pública.

Gestor G2_UNEB:

O PDI não é desconhecido de qualquer membro da comunidade universitária, certo? Todo professor participa de, no mínimo, um colegiado. Ok? Então, esse colegiado tem que dar conta de quê? Do desenvolvimento do curso. E o curso ou passa por uma reformulação ou passa por um processo de renovação e reconhecimento ou passa por um reconhecimento. Qual é o documento básico para isso tudo? PDI. **Então, eu não sei se é falta de comunicação ou falta de observar que aquele documento é principal na universidade. O que é falta de comunicação?** Aí eu pergunto **o que é falta de comunicação numa organização pública, universitária [...]** eu acho que é muito mais a compreensão de que o PDI é o documento base de planejamento. A pessoa que não tem esse entendimento do que é planejar, planejar na instituição universitária não é fácil. **A cultura do planejar...nós levamos muito tempo sem essa cultura do planejar.** [...] Então, voltando para a questão, né, se nós **nos conscientizarmos de que o planejar facilita a execução do ensino, da pesquisa e da extensão, o PDI passa a ter valia** porque ele passa a ser base para isso, inclusive, para a elaboração do plano anual (grifo nosso).

Para o Gestor da UNEB (G2_UNEB), os aspectos que dificultam o trabalho de gestão são oriundos da ausência de compreensão, de entendimento do PDI, que podem ser creditados à ausência de uma cultura de planejamento.

7.2.4.4 Avaliação da Implementação do PDI na IES

Em relação à implementação do PDI na Instituição (Questão 5 — como você avalia a implementação do PDI na sua Instituição?), apuramos as respostas a seguir.

Na UFOB, os gestores indicam que a implantação é dificultada pelo desconhecimento do documento, complexidade das diretrizes estabelecidas e limitação de recursos.

Gestor G1_UFOB e G5_UFOB:

O PDI é documento de pouca referência no trabalho da gestão da Universidade. Do ponto de vista legal, o PDI tem servido para justificar ações institucionais junto a

órgãos reguladores, por exemplo. Tanto é que se propor um questionário aos **docentes da Universidade perguntando sobre o PDI, eles dirão que não o conhecem**. Infelizmente, essa é a realidade. O que pode evidenciar uma ou as duas situações: ou é um documento somente de uso burocrático da gestão universitária e, por considerar bem assim, **não é documento-referência de mobilização da comunicação para buscar sua participação na definição de políticas** (grifo nosso).

Gestor G2_UFOB:

O processo de implementação do PDI na UFOB, em minha opinião, demonstra **fragilidades e grandes desafios**. Prioritariamente, porque a implementação requer direcionar esforços para alcance dos objetivos delineados, e, para tal, há a necessidade de recursos financeiros, de infraestrutura física e tecnológica, e de quadro de pessoal dimensionado para atender as diferentes demandas. **A limitação de recursos orçamentários da Universidade inviabiliza a plena execução dos objetivos, sendo esse o maior entrave** para a proposição e continuidade de determinadas ações (grifo nosso).

Gestor G6_UFOB:

Algumas diretrizes são mais complexas. Não acompanho com muito cuidado essa questão. Também **não vejo muitas discussões em torno desse documento**. E algumas diretrizes são comuns às IES. Mas acho que muita coisa ainda não foi executada, implementada ou colocada em prática (grifo nosso).

Cabe destacar os pontos elencados pelo G7_UFOB sobre o momento histórico da instituição, da tentativa de criar uma cultura de planejamento em uma instituição recém-criada, em que as relações institucionais e pessoais ainda estão se formando.

Gestor G7_UFOB:

Então, o primeiro ponto que eu destacaria, possivelmente pela característica, é o momento histórico da implantação da universidade, o **PDI vem contribuindo para implantar uma cultura de planejamento dentro da nossa instituição**, se nós olharmos assim, ao longo de todo esse período, principalmente durante os cinco anos iniciais da nossa universidade, ele veio atender demandas, às vezes, que estavam até represadas naquele momento de desligamento da UFBA, do desmembramento. [...] e o PDI vem agora, nesse momento, que nós aprovamos em 2019, então **ele vem reorientando a instituição e permitindo que a gente implemente uma cultura de planejamento**.

Eu vejo assim, um dos pontos fundamentais... não vejo como uma grande dificuldade... **a gente ainda está em um período de adaptação, então talvez o que mais dificulta, em termos de adoção do PDI para a gestão, diz respeito que a gente precisa, de fato, implantar uma cultura ampla, né, dentro da universidade, e a gente ainda está no momento que não temos um alinhamento pleno de todas as instâncias gestoras, né, então [...] ainda não [...] talvez pela própria idade da UFOB, a gente ainda não tem um senso de unidade ainda bem estabelecido. Os pactos e as relações ainda não estão bem estruturados a ponto de ser uma cultura de forma mais natural** (grifo nosso).

No IFBA, houve apontamentos positivos e críticas quanto à implementação do PDI. Uma crítica importante (G4_IFBA) é referente à ausência de um plano para a implementação do PDI. Outro ponto interessante é a recorrência das questões de comunicação, resistência a mudanças e conflitos (cultura).

Gestor G2_IFBA:

Eu não notei resistência para implementação, não. [...] nos dá um norte para poder tomar decisões. E coloquei, né, como ele foi criado por grupos dentro de cada campus... foi participativo, então o intuito da confecção desse PDI, acredito que foi levado em conta nessa criação **a participação coletiva de todos os funcionários da instituição**. A gente não teve algum ponto que tenha sido criticado (grifo nosso).

Gestor G3_IFBA:

Infelizmente, **a implementação do PDI é dificultada pela falha de comunicação**. Por exemplo, hoje eu vou chegar lá no grupo, tanto de e-mail quanto de WhatsApp dos professores do departamento, eu fico até meio sem jeito, mas como eu faço parte da gestão, eu tenho que disseminar a informação. “Olha gente, desde 2020 nós temos um novo PDI”, então eu vou compartilhar o link com eles (grifo nosso).

Gestor G5_IFBA:

Está sendo mais fácil, está sendo mais claro, está sendo mais nítido para mim. Eu **consigo ver que tem mais transparência nas ações**. A gente sabe exatamente o que vai fazer. Claro que tem a estranheza do primeiro momento. “Eu sempre fiz isso dessa forma, agora mudou. O que é que eu vou fazer?”, mas é só a estranheza da primeira mudança, **depois a gente se acostuma com o novo modelo**. Porém, **eu sinto que tem uma maior transparência no que fazer, além de transparência, eu sinto um clima organizacional mais leve, atualmente** (grifo nosso).

Gestor G6_IFBA:

Não vejo problemas com a implementação do PDI. **Vejo problemas com a disseminação do PDI.** Tornar o PDI um documento difuso. O que é que significa isso? Que ele seja permeado por todos os núcleos da instituição e que esses núcleos tenham a compreensão de que o PDI é importante. Porque nós estamos falando de uma instituição que, na sua essência, possui mais de 115 anos. Então, **muitas culturas estão arraigadas numa estrutura na qual não existia PDI. Então fica aquela coisa das culturas arraigadas entendendo que o que ela tem que seguir é aquilo que está ali de forma imediata,** um regimento, um regulamento e que Deus sabe lá de onde saiu, porque não tem a leitura de que aqueles regimentos, de certa forma, amparam a construção do nosso PDI também. Eles estão na égide do nosso PDI. E vão levando e tratando... e o **PDI acaba ficando como um documento satélite, né, que está lá em outro espaço e que só quem vai consultar, só quem vai utilizar é quem é membro da gestão administrativa.** E quem é da gestão acadêmica/científica não tem que olhar o PDI se não for pró-reitor ou diretores de pró-reitorias. Passou (inaudível) campi, não tem que tomar conhecimento do PDI. Essa é a sensação que eu tenho. Então, não vejo problemas no processo de implementação, mas vejo problemas no pós-implementação (grifo nosso).

Dois gestores deixaram evidenciada a ausência de um plano ou procedimentos esquematizados para a implementação das metas e ações determinados no PDI, bem como de ações para facilitar sua compreensão e disseminação.

Gestor G4_IFBA:

Desde que ele foi aprovado, nós não tivemos nenhuma discussão, condução da implementação do PDI, principalmente nas unidades. Foi feita a aprovação no conselho superior, foi feita a publicação, a disponibilização, mas tiro por essa unidade que respondo, que a iniciativa de fazer o processo andar a partir do PDI, foi da própria unidade. Por exemplo, a gente tem um problema sério de informação, a ausência desses sistemas dificulta um pouco. Para construir os planos de metas, o sistema, hoje, não tem vinculação nenhuma com os eixos estratégicos do PDI. [...] Então, **as pessoas ainda têm a cultura de achar que o PDI é apenas um instrumento que deve ser feito, mas eles não usam isso como se fosse uma rotina diária para você analisar o que está fazendo, se está cumprindo metas ou não.** [...] Então, o primeiro relatório do primeiro semestre de 2020 saiu em outubro de 2020. Por quê? Porque a gente estava começando a criar uma cultura de registrar as ações e de comparar com o planejamento estratégico que estava sendo feito, então **essa ruptura de cultura é muito em função de que a implementação do PDI é um pouco deficitária ainda.** Nós não temos padronizações de documentos de avaliação, de relatórios de gestão, e aí fica cada um fazendo do seu jeito. Então, a implementação ainda é um pouco frágil. Os passos, né, para operacionalizar... mas assim, a operacionalização não consegue ocorrer se você não tiver a política, né? (grifo nosso).

Gestor G7_IFBA:

Então, esse é um... eu diria que essa seria... eu diria que era... eu não sei se... vamos dizer um risco, como vocês chamam na administração. É um risco. A implementação do PDI no IFBA, eu diria que é um risco porque estamos correndo um risco. **O IFBA precisa de uma estratégia melhor de implementação do PDI.** O PDI, muitas vezes, eu observo que **ele é um instrumento simbólico para nós, talvez pela pouca experiência na implementação efetiva de um instrumento como esse.** Nós construímos porque ele também é obrigatório agora, né? Você tem que ter o PDI. Mas ele... se nós fecharmos os olhos, ele se torna um documento simbólico que está ali, mas ninguém olha para ele (grifo nosso).

Na UNEB, os gestores indicaram que a implantação na instituição ocorre via sistema informatizado, destacaram que o PDI é muito mais que um planejamento estratégico e trouxeram a relevância do acompanhamento e da avaliação.

Gestor G1_UNEB:

O PDI é construído para um período de cinco anos com previsão de avaliação e acompanhamento, e pode “engessar” a gestão caso não sejam realizados os ciclos avaliativos semestrais, por exemplo, para redirecionamentos necessários por conta do dinamismo inerente às organizações que atuam em um ambiente externo pleno de mudanças (grifo nosso).

Gestor G7_UNEB:

É, a implementação tem sido muito mais via sistema. Vou ser muito franca. Eu não vejo envolvimento maior da... vamos dizer assim, dos colegas. As políticas máximas existem, foram criadas. [...] As políticas máximas, aquelas maiores, foram implementadas inclusive com aprovação do conselho superior e tudo mais. **Mas o dia a dia, porque o PDI não é só o planejamento estratégico. Aliás, planejamento estratégico é uma coisa que está ficando bem... quase que rotineira. O povo quer falar bonito e aí chama de planejamento estratégico, né? Mas, na realidade, o PDI funcionaria como planejamento estratégico, mas ele também vai no detalhe.** [...] No nosso caso, nós tivemos, sim, um avanço muito grande porque uma das metas do PDI era ter todos os campi com sede própria. Só faltam dois (grifo nosso).

7.2.4.5 Percepção quanto ao Modelo de Gestão na IES

Identificar qual a tendência ao modelo de gestão na IES na percepção dos gestores (Questão 8 — para você, qual é a tendência de gestão exercida em sua IES? Você poderia exemplificar sua resposta?). Nessa questão, primeiro os gestores foram informados e esclarecidos sobre os quatro modelos de gestão que estão sendo discutidos neste trabalho de pesquisa: Modelo das Relações Humanas, Modelo do Sistema Aberto, Modelo da Meta Racional e Modelo dos Processos Internos, com suas respectivas características, de forma que eles pudessem responder qual a tendência de gestão na sua IES, classificando qual dos quatro modelos é mais percebido na instituição.

Na UFOB, os gestores percebem o modelo de gestão de forma diferenciada, alternando entre o Modelo dos Processos Internos, aquele que privilegia procedimentos, normas e regras, e o Modelo de Meta Racional, que dá ênfase ao atendimento das demandas do mercado. Ressalte-se, os resultados da aplicação do modelo OCAI evidenciaram a cultura

Hierárquica como a tipologia dominante na instituição, cujas características remetem ao Modelo dos Processos Internos.

As respostas recebidas pelos gestores destacaram pontos que indicam conflitos organizacionais.

Gestor G1_UFOB:

Prioritariamente com ênfase em procedimentos, normas e regras. Estamos vivendo tempos muitos difíceis, atravessados por uma pandemia, e sentindo a cada dia que a **tendência de gestão predominante em nossa instituição é esta de procedimentos, normas e regras, buscando resultados mensuráveis dentro de uma lógica produtivista**, sem muito diálogo com as demandas da sociedade. Vivenciamos uma tendência de gestão que não manifesta prioridade na promoção de ações para o desenvolvimento das pessoas, nem para inovações, criatividade e tecnologia vinculadas às demandas da sociedade (grifo nosso).

Gestor G2_UFOB:

O objetivo da gestão da UFOB é a oferta de serviços educacionais de qualidade, prestados à sociedade, suportados pelas políticas e diretrizes institucionais. Gradativamente, a Universidade tem se consolidado no oeste do Estado, cujos desempenhos dos cursos de graduação e de pós-graduação já contribuem positivamente para o desenvolvimento da região. Dessa forma, **compreendo que a tendência da Universidade é obter reconhecimento da sociedade, em especial, pela qualidade na formação dos discentes e pela melhoria do desempenho institucional no ensino, pesquisa, extensão e inovação** (grifo nosso).

Gestor G4_UFOB:

Até o momento, a UFOB tem dado **ênfase em procedimentos, normas e regras**. [...]
Para a real compreensão da complexidade da gestão de uma IES, faz-se necessário identificar os níveis de atuação de cada setor na estrutura da instituição (formal e politicamente). Por diversos motivos, o local do centro multidisciplinar — alocado junto com outros em um campus — na estrutura da UFOB, **conduz para que o PDI seja executado nos centros, mas não pensado e construído nesse lugar**. Portanto, há certa **distância entre a dimensão técnica e estrutural da gestão da universidade em relação a gestão da unidade acadêmica**. O próprio entendimento do que significa unidade acadêmica não é claro na estrutura da universidade, o que demanda que o termo seja pautado nos discursos dos gestores em diversas ocasiões (grifo nosso).

Gestor G5_UFOB:

Ênfase em procedimentos, normas e regras. Há um imenso conjunto burocrático que vem sendo construído desde 2013. **Gestão e graduação são prioridades. A pesquisa é vista como um mero apêndice.** Isso leva ao risco de a Universidade se tornar um “escolão” (grifo nosso).

Gestor G6_UFOB:

Com ênfase em procedimentos, normas e regras. Muitas vezes **temos a sensação de que somos vistos como máquinas, é uma queixa comum de que não há ênfase no desenvolvimento de pessoas.** Se preocupam muito com as **regras e normas, mesmo quando há situações mais complexas, como a perda de um ente querido ou uma questão pessoal urgente** (grifo nosso).

O Gestor G7_UFOB preferiu não se pronunciar sobre a tendência de gestão, optando por relatar que acredita que o modelo de gestão exercido na instituição é caracterizado pelo consenso.

[...] Então, **os consensos** passam a ser os principais elementos que podem orientar a construção de um objetivo específico e estratégico para a instituição, então eu encararia sempre mais do ponto de vista desse conjunto de pessoas, desse grupo, capaz de, através de um esforço humano organizado e com senso de unidade, atingir ou propor a se lançar um objetivo específico (grifo nosso).

No IFBA, os gestores indicaram visões diferentes sobre a tendência de gestão. No entanto, foram unânimes em relação à necessidade de criar-se procedimentos e aumentar a participação da comunidade no processo decisório, de forma a diferenciar a gestão atual da gestão anterior.

Gestor G1_IFBA:

Olha, eu atribuo a uma **tendência de gestão de construção de procedimentos...** a gente construiu muitos procedimentos. [...] Então, assim, nós precisamos nesse momento estruturar e ainda estamos estruturando porque, por exemplo, a gente teve que repensar toda forma de conselho diagnóstico, conselho final para poder funcionar de forma remota e foi, inclusive, uma iniciativa que ficou bem legal e vários docentes e técnicos falaram “ó, quando a gente voltar presencial, vamos fazer o conselho assim de forma remota, né?”. Acho que favoreceu bastante o desenvolvimento das atividades. Foram muitos procedimentos novos estabelecidos, assim... não novos procedimentos, os procedimentos já existiam, mas a gente teve que rever essas formas para adequação ao trabalho remoto. Eu acho que nesse momento **eu analisaria como essa tendência de procedimento**, de... esqueci a outra palavra... mas essas funções que a gente teve que deliberar por conta do momento pandêmico atual, de trabalho remoto (grifo nosso).

Gestor G2_IFBA:

A **tendência atual nesta gestão é participativa.** Todas as decisões sempre se realizam através de reuniões para poder chegar a uma decisão comum e geral. Na **gestão anterior não era assim, era mais vertical.** Se tomava uma decisão e a reitoria decidia de forma vertical para ser executado pelos gestores. Isso levou muita crítica. Modelo mais hierárquico... isso! Exato. [...] Esta gestão que nós temos atualmente é totalmente oposta, eu acho fantástico porque acredito que os gestores, obrigatoriamente, têm que ser participativos. [...] Acredito que um gestor tem que

ser aberto, tem que permitir uma liderança participativa. [...] Então, por isso acho interessante que toda **tomada de decisão tem que ser participativa e discutida** para poder ter como resultado final algo que seja benéfico para todos (grifo nosso).

Gestor G3_IFBA:

O atendimento às demandas da sociedade e a busca por resultados. Inclusive, foi a gestão atual do IFBA colocou isso como ponto central antes de ser eleita. Foi proposta central ouvir mais a comunidade acadêmica (docentes, discentes, técnicos administrativos, comunidade externa). Fazer um trabalho mais próximo da comunidade, não abandonando a capacitação, não abandonando a parte de inovação, mas é uma questão de prioridade. A finalidade desta gestão é essa. [...] o fim é justamente o atendimento aos anseios da comunidade como um todo. As outras gestões são meios, capacitação... **A parte de procedimentos, processos e inovação.** [...] mas fomos capacitados visando o foco principal da gestão, tanto o campus como trabalho, como a gestão central, é justamente otimizar o atendimento à comunidade. Esse é o foco, as outras gestões são meios para se atender essa finalidade (grifo nosso).

Gestor G4_IFBA:

Então, em relação a essa... depois você pode até me reforçar aí se está em linha porque eu ouvi todas, mas eu não enquadrei, mas eu diria assim, ó: do ponto de vista da gestão hoje, **eu vejo muito uma tendência ainda no modelo de gestão burocrático, um modelo muito pautado no controle.** O modelo que a gente está estruturando... muitos processos, mas ao invés de tornar o processo mais eficiente, ele está sendo muito engessado. Eu diria que a tendência ainda nesse momento... eu não consigo avaliar, até porque a administração central é recente, mas é uma tendência que ainda é burocrata, mas ele tem indícios de uma perspectiva gerencialista que trabalhe com a possibilidade de inovação. [...] mas ainda há muita centralização de decisões [...]. Para os outros processos há ainda uma tendência muito burocrata de um modelo ainda burocrático que, às vezes, é colocado as normas em sua letra fria para defender um posicionamento... às vezes a cultura do legalismo sobrepõe a eficiência e é aquela burocracia racional legal que não funciona bem. Então, eu veria um pouco nesse sentido. Mais burocrático que gerencialista (grifo nosso).

Gestor G5_IFBA:

Eu acho que tem os quatro. Eu vejo que tem os quatro, um pouco dos quatro modelos como você falou. Mesmo porque é necessário. A gente trabalha com educação, então temos que dar resultados aos estudantes e à sociedade. A gente tem que seguir várias normas porque somos uma instituição pública, que é cheia de regras e normas que a gente precisa seguir, senão estará incorrendo em crime se não seguir as leis e normas. [...] A questão da tecnologia e inovação também estão inerentes nos cursos. Os planos de cursos estão sendo modificados para atender essa questão de tecnologia e inovação. Agora, eu acho que a tendência dessa gestão atual, que assumiu em 2020, é mais o desenvolvimento humano. Pensar mais no desenvolvimento humano como um todo, não só dos servidores, sejam eles docentes ou técnicos administrativos, mas também dos estudantes. [...] eu acho que **a atual vai mais para o lado do desenvolvimento humano**, mas não é que só faça isso. A tendência, o pensamento da gestão são esses (grifo nosso).

Gestor G6_IFBA:

[...] eu acho que, de fato, o **IFBA fica muito entre o racional**, né, na tendência de gestão... ele fica muito aí entre o racional e o inovativo na tipologia porquê... vamos lá. Nós temos uma identidade bem consolidada, Ok? Mas essa identidade consolidada que era de uma inicialmente... Talvez, essa tendência de gestão... uma gestão inovadora, uma gestão racional, inovativa, né, possa ser melhorada com a abrangência de uma amplitude voltada a essa pluralidade. [...] embora haja essa tendência, mas ela acaba sendo um pouco restritiva dando a instituição uma identidade mais limitada do que ela tem de fato. No IFBA, hoje, a gente tem de tudo. De inovação tecnológica à comunidade indígena envolvida na nossa teia de formação (grifo nosso).

Gestor G7_IFBA:

Mas eu diria que hoje, no IFBA, o que nós estamos mais atentos **são os processos** para que haja isonomia em relação à execução das ações, para que haja um distensionamento em relação aos fluxos e que as pessoas se sintam seguras de que aqueles processos, se seguidos, chegarão aos resultados esperados. Porque, eu percebo, né, como servidora do IFBA [...], que nós temos muita... é uma fraqueza do IFBA a falta de procedimentos, né? Isso gera uma insegurança muito forte.

Na UNEB apenas um gestor se pronunciou e, na sua percepção, a tendência de gestão na UNEB é o Modelo de Sistemas Aberto.

Gestor G2_UNEB:

Eu estou em dúvida **entre inovação/tecnológica e tal** porque é uma forte ação da universidade nessa via e resultados porquê... resultados de qualquer jeito, engloba as outras três, né? Porque o resultado pode ser em todas as áreas. É a ênfase. Bom, eu acho, né, a inovação está muito grande na universidade. Muito grande mesmo. Tecnologia, inovação... o que é mesmo que você falou? Demandas... entendendo a demanda da sociedade, entendeu? Tem muito isso na UNEB, muito. Nós temos, por exemplo, vários trabalhos com Educação do Campo e é exatamente apresentar um resultado para aquela comunidade, certo? Ok? (grifo nosso).

7.2.4.6 Compreensão do Termo “Gestão”

Evidenciar como os gestores compreendem o termo Gestão (Questão 9 — como você compreende o termo “gestão?”). Nas respostas obtidas, os gestores das três instituições compreenderam que a questão se referia à função do gestor.

Assim, destacaram as seguintes funções das atividades do gestor: transparência nas ações; delegação de tarefas, ou seja, não centralizar; a empatia para lidar com o outro; ser o organizador; ser a peça que faz com que a máquina funcione da forma que foi pensada; ser

aquele que acompanha, avalia e faz os ajustes, embasado nos documentos e na participação comunitária.

No IFBA, os gestores destacaram que o gestor deve, principalmente, direcionar, articular e acompanhar as atividades de forma participativa e democrática, evitando as disputas de poder.

Gestor G1_IFBA:

A gestão, para mim, é um... digamos assim, **um direcionamento**, ela é uma **articulação**... particularmente, eu estou numa gestão de uma diretoria que demanda, envolve várias áreas distintas, a gente precisa saber articular conhecimentos, articular práticas profissionais para alcançar o objetivo comum, digamos assim, né, que é a permanência e o êxito dos estudantes. Então, é um trabalho de trazer a luz... digamos assim, o trabalho de cada profissão, de cada profissional... não é a diretoria da [...] que faz ou executa, são as diversas áreas profissionais que estão executando, a gente só tenta fazer essa diretiva, né, do que é necessário agora, o que pode aguardar mais um pouco, o que é que a gente precisa dar conta nesse momento... então acho que **é um trabalho de articulação** (grifo nosso).

Gestor G2_IFBA:

O gestor tem que ser, em parte, administrador. Tem que administrar o todo que ele está sendo responsável neste momento, gerenciando o que está levando à frente nesta administração, mas de **forma participativa e democrática**. Eu não posso tomar uma decisão de forma individual e fazer com que isso se execute. Eu tenho que ter participação do coletivo e das pessoas que estão trabalhando comigo para poder ouvir sugestões ou críticas, porque as críticas terminam sendo construtivas para poder melhorar a situação de como está hoje. Então, acredito que uma gestão tem que ser inclusiva, tem que ser participativa e tem que ser democrática (grifo nosso).

Gestor G3_IFBA:

Gestão, eu vejo... no IFBA, é eu trabalho como coordenação... eu trabalhei como coordenação, agora trabalho como assistente na Diretoria Adjunta... E trabalhei como gestor lá fora. Eu vejo basicamente como três pilares: primeiro, **liderança**; segundo, **organização** e terceiro, **acompanhamento dos processos**. O IFBA tem uma particularidade de gestão... Quando eu falo gestão me refiro à gestão centralizada, porque se divide em diretoria de ensino, administrativo, extensão, pesquisa... Mas o gestor centralizado tem esses pilares que possuem suas particularidades. E cada particularidade requer uma maneira diferente de você exercer essa gestão. Quando eu fui gestor procurei me guiar sempre nisso, na parte de organização, definir bastante regras e responsabilidades... um fluxograma bem-feito com regras e responsabilidades de cada um e acompanhar os processos, não interferindo, é claro, nos subordinados, mas acompanhar o cumprimento das tarefas pertinentes aos processos dentro do intervalo de tempo estipulado (grifo nosso).

Gestor G4_IFBA:

Pronto... há uma confusão, ao meu ver, e eu sou uma pessoa muito técnica entre gestão e mistura aí a questão política. Na administração pública, eu vejo... não vou dizer em grande parte, mas eu vejo que há uma confusão um pouco **entre poder... então, o ato político e o processo de gerenciar o propriamente dito** [...] de você gerir recursos, pessoas, atividades... enfim, os instrumentos necessários para fazer a instituição alcançar seus objetivos. Então, enquanto gestor público hoje, eu compreendo [...] a gestão pública como um conjunto de procedimentos que permite conduzir recursos humanos, físicos e tecnológicos em torno dos objetivos institucionais, porém, eu me deparo também com ato de gestão... com a forma que tem sido estabelecido... eu não falo especificamente dentro do IFBA, mas enquanto gestor eu tenho observado, como mecanismo também de disputa de poder... disputa de, enfim... aspectos ideológicos, políticos que aí não corroboram muito na minha opinião. Hoje eu pratico a gestão do... gerir a coisa pública em prol dos benefícios da sociedade, mas confesso a você que esse tipo de conceito ainda não é soberano diante do que a gente vê na prática, muitas vezes, **as disputas de poder e de espaços geram dificuldades para quem tem uma visão mais tecnicista** (grifo nosso).

Gestor G5_IFBA:

Eu, como gestora, que já atuei em algumas funções dentro do IFBA, e agora como coordenadora. Eu acho que gestão é você conseguir fazer com que o setor que você é responsável **funcione da melhor maneira, com as regras claras e os procedimentos claros para que todos os envolvidos entendam, e que você consiga também delegar funções**, não ficar tudo em cima de você. Que você consiga fazer com que os procedimentos fiquem claros para que qualquer pessoa entenda. [...]. Mas eu acho que gestão é você conseguir fazer com que o setor que você está cuidando funcione da melhor maneira tendo os melhores resultados que sejam possíveis com procedimentos bem claros e de uma forma que você consiga delegar mais, sem concentrar tudo nas mãos do gestor (grifo nosso).

Gestor G6_IFBA:

Bom, a gestão... essa pergunta eu tinha visto lá e eu considerei a pergunta mais difícil... a pergunta mais difícil de responder. Como eu compreendo o termo gestão... é o seguinte: a gestão é nada mais nada menos do que **o processo de acompanhamento, organização da estrutura envolvida baseado nos procedimentos técnicos estruturados com base nos documentos legais e vigentes**. [...] o processo de organização espacial e estruturante com base nos documentos que regem os princípios de legalidade para aquela função de forma institucional ou setorial, né, na qual, por exemplo, o PDI se torna uma locomotiva. Assim, não da forma que ela foi pensada, mas da forma que ela está estruturada nos seus documentos, e aí eu insiro que ele **é um elo entre a comunidade e todos os documentos que são norteadores para que ele consiga ser o organizador desse espaço** (grifo nosso).

Gestor G7_IFBA:

Não sei, eu diria que a gestão pública é um conjunto... é um **conjunto de ações que utilizadas para melhorar a oferta de serviços públicos** [...] que são pensadas, que

são planejadas, executadas e avaliadas para ofertar, oferecer serviços públicos de melhor qualidade ligados a princípios de igualdade, de transparência [...] de legalidade. Quanto mais a gestão pública faz uso de ferramentas que visam a eficácia, ou seja, atingir esses objetivos de forma mais econômica, né, mais eficiente possível é uma gestão melhor. [...] Agora, a gestão pública requer... ela tem alguns elementos que são muito particulares. [...] gestão que precisa ser consensuada. Ela é uma gestão que precisa ser democrática. Ela é uma gestão que precisa ser... ela responsabiliza. Ela é uma gestão que responsabiliza os servidores, não apenas o gestor, né, mas os servidores. Ela é baseada na responsabilidade, na fé pública. Então é isso. Tem como objetivo o serviço, né, o estado. Levando em conta esses princípios e eu diria que ela é... a governança dela é pautada na responsabilidade, na visão democrática, nessas coisas. É, a gestão universitária ainda é pior. Eu acho que só não é pior que uma gestão da saúde. Eu acho. Acho que tirando a saúde, a educação... a gestão universitária, a gestão da educação é a mais complexa. Ela é de um grau de complexidade muito alta. É por isso que a gente vê é coisa aí, viu? (grifo nosso).

Gestor G1_UFOB:

Compreende uma prática articulada e coordenada que prioriza as dimensões políticas e administrativas de um conjunto de ações que priorizam a participação por adesão das pessoas, de modo a fazer a instituição funcionar pelo acolhimento de demandas e proposições de ações coletivamente negociadas.

Gestor G2_UFOB:

O termo gestão é multifacetado, não possui consenso na literatura e pode ser compreendido sob vários aspectos, conforme a abordagem. Compreendo a gestão como o ato de gerir recursos, sendo um processo contínuo e dinâmico. Como a capacidade de coordenar e integrar os recursos para o alcance dos objetivos estabelecidos através do desempenho das atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Gestor G4_UFOB:

De maneira ampla, o termo gestão se relaciona com práticas gerenciais de curto prazo no sentido da execução do planejamento que abrange maior tempo. Por outro lado, a gestão de instituição pública de ensino superior precisa levar em conta o caráter público do existir da instituição. A formulação dos marcos regulatórios da instituição define quão será possível ou dificultada a descentralização da gestão.

Gestor G5_UFOB: “Como a criação de rotinas institucionais que torna exequível a administração e participação política do grupo, possibilitando acolhimento de demandas e proposições de ações coletivamente negociadas”.

Gestor G6_UFOB: “Entendo gestão como grupo administrativo. Aquelas pessoas que estão em cargos de chefia e são responsáveis pela parte administrativa e burocrática da instituição”.

Gestor G7_UFOB:

Acho que pode ser o seguinte, por exemplo... eu tento também sempre trabalhar nessa... na busca, né, por **consensos no sentido de orientar um objetivo comum, mas ao mesmo tempo sem excluir os dissensos que são necessários, de fato, para poder também orientar algumas outras ações, alguns outros caminhos.** Mas acho que o ponto principal que talvez pode ir um pouco nessa lógica dos consensos e nos dissensos seria muito mais a questão do diálogo. Acho que o maior exercício, o mais complexo, né, o mais difícil que nós temos é estabelecer essa relação de diálogo, de confiança, porque a gente ainda trabalha muito num âmbito... acho [...] também é um momento histórico mesmo, né, nosso de humanidade, que a gente busca muitas questões de maneira muito imediata e até as nossas realizações tendem a ficar muito limitadas, né, talvez eu esteja sendo influenciado por Bauman, né. (grifo nosso).

Na UNEB, apenas um gestor respondeu ao questionamento.

Gestor G1_UNEB:

A gestão é a combinação do processo administrativo, né, o planejar, organizar, dirigir, controlar. Sem isso a gente não consegue, a gente atropela e não atinge objetivos. E aliado a uma equipe motivada, né? A pessoas motivadas para isso. Então, é essa combinação que eu entendo como gestão.

7.2.5 Discussão do Resultado das Entrevistas

Junquilha e Silva (2011) publicaram um estudo sobre “Cartas de Valores” organizacionais como base para a gestão contemporânea, constituídas dos “princípios norteadores e homogeneizadores da ação humana com base no pensamento da alta administração sobre o melhor para a eficácia corporativa” (JUNQUILHO; SILVA, 2011, p. 59).

No estudo, propuseram a problematização dessa proposta (Carta de Valores) na perspectiva de análise sobre cultura no campo da gestão, considerando esses espaços organizacionais na visão das “múltiplas perspectivas” trazidas por Martin e Frost (1999): diferenciados, fragmentados e integrados. Para Junquilha e Silva (2011), em razão das realidades concretas e socialmente construídas pelos diversos atores organizacionais retratarem práticas e significados diferentes dos princípios evidenciados, essas “Cartas” concebidas pela alta administração deveriam ser denominadas como “Carta de Intenções”, ou seja, os princípios e práticas seriam considerados como os desejados para a organização, e deveriam ser confrontados com a realidade social em um debate coletivo (JUNQUILHO; SILVA, 2011, p. 60).

Para os autores, a alternativa da “Carta de Intenções” possibilita o mapeamento das práticas recorrentes, tornando mais consistente a legitimação de determinados anseios corporativos por meio de ações que evidenciem o que “integra”, o que “fragmenta” e o que “diferencia” e, conseqüentemente, “permitindo a construção de novas realidades organizacionais que incorporem os anseios e demandas de todos os atores sociais, e não apenas dos gestores” (JUNQUILHO; SILVA, 2011, p. 60). Como resultado, o estudo de Junquilha e Silva (2011) em uma empresa estatal, demonstrou que os valores desejados pela organização não refletiam sua realidade: enquanto alguns consensos, como a imagem de confiabilidade da empresa, são compartilhados (integração), a percepção de discriminações entre o pessoal das áreas operacionais e administrativas (diferenças) foram retratadas, bem como as dificuldades nas relações com as chefias diretas (fragmentação); ou seja, a empresa apresentou uma miscigenação do universo real (JUNQUILHO; SILVA, 2011, p. 76-77).

Os autores concluíram o estudo, propondo a ideia de valores “nas organizações” e não, valores “organizacionais”. Para eles, os valores nas organizações são aqueles construídos socialmente, por meio do diálogo e “baseado no reconhecimento do processo de redefinição de significados no universo organizacional, caracterizado por “consensos”, “diferenças” e “fragmentos” (JUNQUILHO e SILVA, 2011, p. 80).

Neste trabalho de pesquisa, os valores são os princípios básicos que reforçam a cultura e se constituem num conjunto de crenças para o alcance do sucesso da Instituição e representam o partilhamento/compartilhamento dos comportamentos e atitudes que diferenciam uma Instituição de outra (identidade organizacional/diferencial competitivo).

Estes valores definem o que a Instituição considera como importante em sua relação com o ambiente em que atua, a forma de crescimento profissional dos seus colaboradores, como se comunicam com o ambiente interno e externo além de guiar suas ações e tornarem-se a essência destas organizações (DEAL; KENNEDY, 1982, 1999 *apud* JUNQUILO, SILVA, 2011, p. 63).

Nesta pesquisa, a “Carta de Valores” é comparada ao “Plano de Desenvolvimento Institucional” e a forma de transformá-lo no que seria uma “Carta de Intenções”, é a proposta de inclusão do Mapeamento Cultural, por meio do Modelo OCAI, como ferramenta estratégica no processo de elaboração do planejamento, de forma a permitir a identificação das múltiplas perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação (FROST, 1999) o que, no entendimento desta autora, possibilitaria a legitimação da proposta (objetivos e metas institucionais) dispostas no PDI, elaborados de forma participativa (reconhecimento do processo de redefinição de significados).

Em relação à Abordagem dos Valores Concorrentes e os Modelos de Gestão representados por ela, partiu-se do pressuposto de que a efetividade necessita da adoção de um conjunto de valores diversificados e, muitas vezes contraditórios, entendendo que à medida que os valores da sociedade mudam, também há alteração nos pontos de vista e novos modelos de gestão emergem das interações complexas dos fatores que compõem uma organização.

Esse pressuposto é coerente com a proposta das múltiplas perspectivas de Martin e Frost (1999), discutida no item 7.1.3, deste Capítulo, que compreende a cultura organizacional como valores compartilhados temporariamente pelos indivíduos com diferentes possibilidades (integradora, fragmentadora ou diferenciadora), uma vez que os universos organizacionais não são homogêneos e, ao invés de se impor valores, se efetue um mapeamento do que existe na organização para confrontar como o que a organização deseja.

Os resultados da aplicação da Abordagem de Valores Concorrentes indicaram que nas Instituições (UFOB — FIGURA 6.1; IFBA — FIGURA 6.2; e UNEB — FIGURA 6.3), o modelo de gestão percebido pelos gestores e pela comunidade é o Modelo do Processo Interno, caracterizado pela ênfase nos procedimentos sistematizados, normas e regras e possui como critérios de efetividade são estabilidade e continuidade. Este modelo está alinhado com a cultura Hierárquica, cujo lema é “Controle gera Eficiência”. Neste modelo, todas as decisões são permeadas pelas regras.

Considerando o PDI como uma “Carta de Intenção”, a análise da tipologia cultural implícita no PDI indicou o desejo dos gestores da UFOB (FIGURA 6.1) e da UNEB (FIGURA 6.3) em reforçar as características da cultura Grupal, coerente com o Modelo das Relações Humanas, cuja ênfase principal reside no compromisso, na coesão e moral e no desenvolvimento humano. Neste modelo de gestão, a suposição é que envolvimento resulta em compromisso e os valores principais são participação, resolução de conflito e criação de consenso.

No IFBA (FIGURA 6.2), o modelo de gestão identificado na análise do PDI foi o Modelo da Meta Racional, cujos critérios de efetividade são a produtividade e a competitividade e uma ênfase em metas e atendimento às demandas, coerente com as características da cultura Racional.

Os resultados confirmaram que não há discrepâncias nas tipologias culturais das Instituições, participantes deste estudo, à exceção da segunda tipologia cultural dominante identificada no PDI da UNEB (FIGURA 7.8), que é diametralmente oposta, portanto, divergente.

Em relação à aplicabilidade do Modelo OCAI nas IES da área pública, os resultados obtidos confirmaram essa hipótese. O perfil médio cultural calculado para as Instituições (UFOB, IFBA e UNEB) foi comparado com o perfil cultural médio calculado por Cameron e Quinn (2006) para Organizações da Administração Pública (*Public Administration*) e evidenciou similaridades.

As entrevistas indicaram que o processo de elaboração do PDI nas Instituições seguiu os procedimentos dispostos nas orientações (MEC; FORPLAD); as ferramentas estratégicas indicadas foram utilizadas (SWOT, *Balanced Scorecard* e CANVAS). No entanto, houve ausência de participação da Comunidade, comprovada pelas falas dos gestores.

Dentre as causas indicadas pelos gestores, as mais relevantes e que evidenciam necessidade de mudança organizacional (reforçar uma ou outra tipologia cultural), destacamos a fragilidade no processo de comunicação, nas duas principais etapas de processo para este trabalho de pesquisa: a Etapa de Preparação, fase inicial do processo de elaboração do PDI que consiste na sensibilização da Comunidade, formação da equipe responsável, planejamento do trabalho e a Etapa de Diagnóstico, que consiste na aplicação das ferramentas estratégicas para levantamento dos pontos de melhorias, análise dos cenários e das variáveis ambientais.

Na Etapa de Preparação, Santana *et al.* (2017), recomendou o reforço na comunicação, nos canais de comunicação e na divulgação do processo de elaboração do PDI. Na segunda etapa (Diagnóstico), a participação de todos os atores sociais é a única forma de garantir a legitimação dos temas estratégicos, bem como das diretrizes e metas que irão estar evidenciados no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Os gestores de todas as Instituições indicaram falhas nestas duas Etapas e este foi um ponto que não foi previsto na consecução deste trabalho. Na UFOB, no IFBA e na UNEB, na percepção dos gestores, a Comunicação nestas etapas foi mais “informativa” que “comunicativa”.

Dominique Wolton (2010) afirmou que há uma discrepância essencial entre informação e comunicação. Informação são mensagens orais, imagens e textos; Comunicação é mais complexa e pressupõe uma relação entre indivíduos (MARTINS; BELOTTO; BRUTTI, 2014).

Existe uma grande diferença entre informar e comunicar.

II — **Informar** é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem a informação a dar. [...]

III — **Comunicar** implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor (WOLTON, 2010)³²)

Em uma Instituição, a comunicação são as ações que objetivam aproximar e engajar os colaboradores, além de ser importante difundir as crenças e valores que a Administração deseja para a organização. Assim, uma comunicação eficiente e eficaz é aquela cujas ações o auxilia no reforço da identidade organizacional e no compartilhamento dos valores e ideais e objetivos da Instituição.

Considerando que um planejamento estratégico participativo é o resultado da conscientização individual e grupal do funcionamento sistêmico de uma organização constituído de três elementos principais: o sistema técnico (fluxo de trabalho), o sistema gerencial (estrutura organizacional) e o sistema humano (valores e normas) e que essa interação produz o comportamento e afetam o resultado (SILVEIRA JR; VIVACQUA, 1996, p. 77-78) entende-se a relevância do item “Comunicação” para a este processo.

Silveira Jr e Vivacqua (1996) entenderam que um processo de elaboração de planejamento estratégico que não se preocupe com a participação de todos os colaboradores, terá uma resistência acirrada e fracassará no momento da sua implementação já que o produto de um planejamento participativo “não é o plano em si, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo” (SILVEIRA JR; VIVACQUA, 1996, p. 79).

Neste trabalho, a proposta de incluir o mapeamento cultural por meio do Modelo OCAI como uma das ferramentas estratégicas a ser utilizada na Etapa de Diagnóstico do processo de elaboração do PDI também se apoia na conclusão dos estudos de Silveira Jr e Vivacqua (1996, p. 79) de que o planejamento estratégico é um instrumento de mudança organizacional.

Sendo assim, os resultados obtidos indicaram que as variáveis: crenças, valores e a forma como seus membros interagem entre si (cultura organizacional) influenciam o processo de elaboração do planejamento estratégico e sua aplicação como ferramenta estratégica neste processo, auxilia na efetividade na gestão das Instituições de Educação Superior, corroborando com a teoria de relação entre estratégia e cultura organizacional na consecução dos objetivos e finalidades (gestão) dispostos no PDI de IES Públicas.

³² Dominic Wolton. **Informar e (In)comunicar** — **Revistar USP.br**. Porto Alegre: Sulina, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/article/download>. Acesso em: 7 jan. 2022.

7.3 PROPOSTA DE INCLUSÃO DO MAPEAMENTO CULTURAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI

Neste item apresentam-se os procedimentos que fazem parte da proposta de inclusão do mapeamento cultural como ferramenta estratégica no processo de elaboração do PDI, procedimentos para auxiliar o desenvolvimento de uma comunicação clara nas instituições e uma sugestão para auxiliar o reforço das características da tipologia cultural grupal e inclusão de características da tipologia cultural Inovativa, o Programa “A Casa é Sua!” criado em 2018.

7.3.1 Etapas da Proposta

O processo de mudança em seis etapas, de Cameron e Quinn (2006), descrito no Capítulo IV — Gestão, Estratégia e Mudança Organizacional em IES, Item 4.5.1 — Etapas para Projeção e Implementação de Mudança Cultural, serve de base para a proposta elaborada. Esta proposta possui quatro Etapas: o Mapeamento Cultural da Instituição; a Identificação das Estratégias da Organização, o Desenvolvimento do Plano de Implementação das Mudanças e o reforço na comunicação.

7.3.1.1 *Mapeamento Cultural*

A etapa de Mapeamento Cultural divide-se em três fases: aplicação do OCAI; identificação dos Perfis Culturais e; mapeamento da Tipologia Cultural.

7.3.1.1.1 Aplicação do OCAI

A primeira fase do Mapeamento da Tipologia cultural é a aplicação do Instrumento de Avaliação da Cultural Organizacional (The Organizational Culture Assessment Instrument — OCAI) para todos os membros da comunidade, sendo que os gestores deverão responder ao questionário três vezes (uma sobre a cultura atual da instituição, uma sobre a Cultura Ideal da instituição e uma sobre a cultural atual do Campus/Centro/Departamento em que atuam).

A Comunidade Acadêmica (Servidores Docentes, Servidores Técnicos e Discentes) responderá ao questionário duas vezes: sobre a instituição e sobre o Centro/Campus/Departamento ao qual estão vinculados.

Para responder ao questionário, é relevante apresentar nas orientações (para gestores e para a comunidade) as seguintes questões para reflexão antes de registrar as respostas (adaptada de CAMERON; QUINN, 2006, p. 90-91):

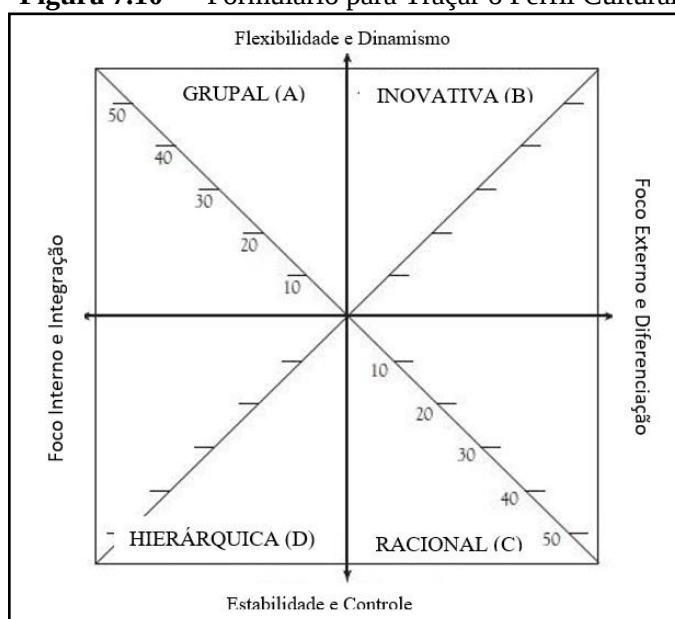
1. Com que base você efetuou suas avaliações?
2. Quais comportamentos organizacionais ou gerenciais refletem suas avaliações?
3. O que está sendo ignorado em nossa instituição?
4. O que é mais valorizado pela comunidade em nossa instituição?
5. Como a instituição é diferente agora da maneira como era no passado?
6. Quais eventos refletem a cultura da nossa instituição?
7. Quais símbolos e manifestações estão presentes que retratam com precisão nossa cultura?

7.3.1.1.2 Identificação dos Perfis Culturais

A segunda fase é a apuração dos dados obtidos, de forma a identificar os perfis culturais da instituição (atual, desejado) e dos Campus/Centros/Departamentos na percepção dos gestores e da comunidade acadêmica (servidores docentes, servidores técnicos e discentes).

Os resultados apurados, por meio de uma planilha no programa Excel, disponibilizada no Blog da Pesquisa, devem ser plotados no formulário, um para cada item a ser comparado (FIGURA 7.10).

Figura 7.10 — Formulário para Traçar o Perfil Cultural



Fonte: adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 95.

Os itens a serem comparados são:

1. O perfil atual da instituição X o perfil ideal, na percepção dos gestores;
2. O perfil atual da instituição (percepção dos gestores X percepção da comunidade);
3. O perfil atual do Centro/Campus/Departamento (percepção dos gestores X percepção da comunidade).

Essa fase tem por objetivo elaborar o mapeamento cultural da instituição, identificando áreas, setores, campus, departamentos, centros que necessitam de alinhamento ou poderiam ser resistentes a essa ou aquela estratégia.

7.3.1.1.3 Mapeamento da Tipologia Cultural

A terceira e última fase da etapa do Mapeamento Cultural é identificar as áreas de congruência e/ou incongruência na instituição, com base nos resultados plotados no formulário. Se houver áreas de incongruência entre os gráficos de cultura atual e cultura desejada, essas áreas indicam onde as ações para mudança devem se concentrar, de forma a criar “a capitalização das competências essenciais, a missão única e a identidade organizacional criada ao longo do tempo” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 93-97).

A mesma decisão (onde concentrar as ações para a mudança) deve ser tomada caso se verifiquem incongruências entre o perfil atual da instituição (gestores X comunidade) ou o perfil atual do Centro/Campus/Departamento (gestores X comunidade).

As questões que devem embasar as decisões nessa fase são (CAMERON; QUINN, 2006, p. 91-92):

1. Quais são os atributos que queremos enfatizar se formos nos mover em direção ao quadrante preferido?
2. Quais características deveriam dominar nossa nova cultura?
3. Quais atributos devem ser reduzidos ou abandonados se quisermos nos afastar de um determinado quadrante?
4. Embora nos afastemos de um quadrante, quais características devem ser preservadas?
5. O que continua a ser importante sobre esta cultura, embora comecemos a enfatizar outro modelo cultural?
6. Quais são as compensações mais importantes?
7. Como vamos reconhecer a nova cultura?

7.3.1.2 Identificação das Estratégias Institucionais

Nesta Etapa, os gestores da instituição devem identificar quais estratégias querem implementar e qual tipologia cultural seria a mais indicada para reduzir resistência e fomentar participação. Caso essa etapa esteja sendo elaborada durante a vigência do PDI, os gestores devem decidir, para aquele período, quais estratégias que compõem o PDI devem ser implementadas. Caso seja na fase de elaboração do PDI, essa etapa deverá ocorrer após a identificação das variáveis ambientais ou do BSC.

Com essa definição, os gestores identificam se existe necessidade, ou não, de mudança organizacional, definindo necessidade, ou não, de implementar mudança cultural por meio da promoção do comprometimento e envolvimento dos colaboradores, reduzindo as resistências à mudança de cultura. Objetiva também identificar o que permanece e o que deverá ser modificado, e quais ações são necessárias para a mudança.

Cameron e Quinn (2006) sugeririam que os gestores envolvidos nessa etapa devem se certificar de fornecer o máximo de justificativas e evidências possíveis para suas perspectivas, se fundamentando em projeções informadas, exemplos específicos e dados verificáveis e elencam questões que podem auxiliar na consecução dessas etapas (adaptada de CAMERON; QUINN, 2006, p. 91-92):

1. Nossa instituição precisa ser muito bem-sucedida no futuro?
2. Que demandas enfrentaremos no ambiente futuro?
3. Quais tendências devemos estar cientes?
4. Em que novas áreas gostaríamos de estar?
5. Onde estamos com dificuldade atualmente?
6. O que a sociedade, nossa comunidade e nossos discentes exigirão de nós no futuro?
7. Se queremos ter excelência em nossa área de atuação, o que precisaria mudar em nossa instituição?

7.3.1.3 Desenvolvimento do Plano de Implementação das Mudanças

É nesta etapa que devem ser elaboradas ações-chave necessárias para a promoção da mudança. Cameron e Quinn (2006, p. 98) sugeriram que essas ações sejam determinadas com base em três questões:

- O que devemos fazer MAIS? (o que deve ser continuado);
- O que devemos COMEÇAR? (o que deve ser iniciado); e
- O que devemos PARAR? (o que deve ser interrompido).

Cameron e Quinn (2006, p. 98) elencaram as seguintes questões, que devem ser respondidas pela equipe nessa etapa para a definição das ações-chaves:

1. Que pequenas coisas podem ser iniciadas ou interrompidas?
2. Que desperdício, atividades redundantes, que não agregam valor ou que desviam a atenção, precisa ser encerrado?
3. Por onde devemos começar?
4. O que seria reconhecido e celebrado pela comunidade para construir apoio para a mudança?
5. Quais recursos precisam ser conquistados?
6. Quais eventos simbólicos que sinalizam o início de uma nova cultura podem ser iniciados?
7. Quais processos ou sistemas devem ser redesenhados?
8. Como podem os novos valores culturais serem comunicados claramente?
9. Que metáforas podem ser usadas para refletir a nova cultura?

Cameron e Quinn (2006, p. 98) apresentaram também um conjunto de diretrizes a serem consideradas na determinação do que começar, parar e continuar, que estão descritas no Capítulo IV, item 4.5.1.

7.3.1.4 Procedimentos para Auxiliar na Comunicação

Esta é uma etapa crucial para o sucesso de uma mudança organizacional. Cameron e Quinn (2006, p. 101) destacaram a prontidão e a superação de resistência que envolvem essa etapa e que, sem o desenvolvimento de procedimentos que possibilitem uma comunicação clara, dificilmente os membros da organização serão motivados e comprometidos com a mudança.

Nesta pesquisa, gestores indicaram a comunicação como um fator relevante para o sucesso dos objetivos e metas institucionais, inclusive, apontando falas e sugestões de melhorias que aqui destacamos.

Gestor G4_IFBA:

Pronto... eu só vou destacar uma outra informação que eu esqueci de colocar é que a gente não tem a política de comunicação. Então, talvez, seja um dos elementos que não está hoje no PDI que é um dos responsáveis por a gente não ter uma comunicação efetiva.

Gestor G3_IFBA:

Infelizmente, a implementação do PDI é dificultada pela falha de comunicação. Por exemplo, hoje eu vou chegar lá no grupo, tanto de e-mail quanto de WhatsApp dos professores do departamento, eu fico até meio sem jeito, mas como eu faço parte da gestão, eu tenho que disseminar a informação. “Olha gente, desde 2020 nós temos um novo PDI”, então eu vou compartilhar o link com eles. Mas, o problema maior é comunicação.

Se você fizer uma pesquisa, como no Google Forms, e perguntar para toda comunidade acadêmica, eu tenho certeza de que menos de 20% vão saber desse novo PDI.

Sabe como se chama isso institucionalmente? [...] Chama-se cascadeamento. A principal crítica ao PDI é essa: a ausência de cascadeamento, ou seja, de você informar do nível mais alto de gestão até o nível mais baixo. O cascadeamento de informações. Nesse processo tem uma etapa muito importante que é a da comunicação. De que maneira você comunica. Porque o nível de conhecimento de gestão é um, o nível de conhecimento é outro. Comunicação. Eu falei o quê e agora estou falando como. Essas reuniões de cascadeamento do PDI, justamente para trazer numa linguagem mais amistosa para os níveis mais básicos da organização, para poder ser entendido.

Para o Gestor G6_IFBA, além da comunicação, o visual do documento também não motiva a sua leitura.

Ou então é aquela imagem de marca d'água com fundo da fachada do prédio e a logomarca do IFBA. Não, a logomarca já está ali. Que tal se a gente utilizar mais as nossas imagens dos nossos territórios de (inaudível) do IFBA. De dar a cara da Bahia nesse documento. Esse documento precisa ser atrativo, gente, né, ele é pobre. Ele é um documento que não atrai. Somente um professor curioso e interessado no tema...

Inacilma: Ou um pesquisador que não tem para onde correr.

Exatamente, né, o gestor vai pegar aquilo ali para poder olhar, para poder ler, mas até para esses ele precisa ser... por exemplo, eu falando isso aqui eu me recordei. Esse PDI, esse último, 2020-2024, ele fez uma caracterização geográfica que eu particularmente gostei muito, que ele colocou lá por campus e fez lá aquele processo de historicidade dos campi, mas eu senti um pouco... eu vi a história, mas senti falta da geografia. Onde foi que eu vi a geografia? É que alguns colocaram os mapas. Colocaram os mapas horrorosos. Na instituição tem dezenas de professores da área da geografia... existem mapas... quer dizer, vai, pega um mapa... o de Salvador mesmo, eu me lembro que me chocou, pegou um mapa, um documento da Faculdade de Comunicação da UFBA. Um mapa de Salvador e da Região Metropolitana e colocou lá. Uma coisa horrorosa aquele mapa. Então, são questões que precisam ser pensadas adiante.

É, precisa ter a nossa cara, o nosso registro... precisa ter a nossa verdadeira representação e precisa ter qualidade visual. Então, aquela capa com meros cubos de design gráfico num fundo preto...

O mesmo gestor (Gestor G6_IFBA) sugere transformar o PDI em um documento mais atrativo, elaborando um documento mais simplificado, com apelo visual para que a comunidade acadêmica possa se interessar em conhecê-lo.

E se a gente quer que um estudante abra aquele documento para dar uma olhada, a gente tem que tornar aquele documento atrativo porque ele já um Plano de Desenvolvimento Institucional, Ok. Ele tem esse nome, ele precisa ter esse nome e é o documento regente. Mas, vamos trabalhar pelo menos a parte gráfica visual e, como eu disse, utilizar imagens da nossa territorialidade institucional, da nossa regionalidade, da nossa caracterização geográfica, claro que eu estou falando isso por ser da área da geografia, das geociências... é o meu campo de atuação experimental, mas nós somos, além de tudo que já somos, nós somos espacialidade e temporalidade, e se a gente é espacialidade e temporalidade, a gente precisa se representar bem nos nossos próprios documentos.

Essa é uma sugestão possível de ser realizada, transformar o documento em um relatório simplificado ou em uma Cartilha Virtual seria uma excelente forma de difundir o documento.

Cameron e Quinn (2006, p. 102) elencaram as seguintes questões que devem ser respondidas nesta etapa:

1. De que maneira os funcionários podem se envolver na criação e transporte as estratégias de mudança?
2. Como garantir a comunicação contínua dos novos valores culturais?
3. Quais informações precisam ser compartilhadas e com quem?
4. Como saberemos que estamos fazendo progresso no esforço de mudança?
5. Quais são os principais indicadores de sucesso e mudança?
6. Qual sistema de medição é necessário?

Nossa sugestão é utilizar os recursos tecnológicos que as instituições já possuem e disponibilizar essas questões para a própria comunidade. É preciso que a comunidade passe a confiar que suas sugestões e opiniões serão ouvidas ou não haverá mudança cultural, uma vez que o envolvimento, compromisso, e apoio ativo de todos os membros da organização é o que legitimará os novos valores e crenças.

7.3.2 O Programa “A CASA É SUA!”

Para compreender a inclusão deste Programa nesta proposta, apresentam-se os resultados obtidos por meio da aplicação do Instrumento de Medição da Cultura Organizacional (OCAI), separado por grupos (Gestores e Comunidade) e por Instituição/Unidade (UFOB/CEHU; IFBA-SSA/IFBA; DCH I/UNEB), e os resultados da análise das características culturais efetuadas nos PDI das Instituições (TABELA 7.1).

Tabela 7.4 — Tipologias Culturais Dominantes (Gestores e Comunidade)

CENTRO DE HUMANIDADES — CEHU/UFOB BARREIRAS						PDI	
Gestores e Comunidade							
CEHU			UFOB				
Cultura Atual	Pontos		Cultura Atual	Pontos			
Grupal	2.992	2º	Grupal	2.522	3º	10	1º
Inovativa	2.080	4º	Inovativa	1.902	4º	2	4º
Racional	2.645	3º	Racional	2.809	2º	8	2º
Hierárquica	3.683	1º	Hierárquica	3.992	1º	6	3º

IFBA CAMPUS I (SSA) e IFBA						PDI	
Gestores e Comunidade							
CAMPUS I (IFBA-SSA)			IFBA				
Cultura Atual	Pontos		Cultura Atual	Pontos			
Grupal	4.596	1º	Grupal	4.053	2º	13	3º
Inovativa	2.315	4º	Inovativa	3.599	3º	10	4º
Racional	2.979	3º	Racional	3.162	4º	25	1º
Hierárquica	3.625	2º	Hierárquica	5.386	1º	20	2º

DCH I e UNEB						PDI	
Gestores e Comunidade							
DCH I			UNEB				
Cultura Atual	Pontos		Cultura Atual	Pontos			
Grupal	2.875	3º	Grupal	3.130	2º	9	1º
Inovativa	2.395	4º	Inovativa	2.780	3º	3	3º
Racional	3.215	2º	Racional	2.775	4º	8	2º
Hierárquica	6.775	1º	Hierárquica	3.885	1º	2	4º

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos, 2021.

Na Tabela 7.4, destacamos os resultados da tipologia Grupal (na cor amarela) e da tipologia Inovativa (na cor azul).

Na análise do PDI, os resultados da pesquisa evidenciaram que as características da cultura Grupal foram identificadas como tipologia cultural dominante (1º) no PDI UFOB (2019/2022) e no PDI UNEB (2017/2022) e como terceira (3º) tipologia cultural dominante no PDI do IFBA (2020/2024). As características da cultura Inovativa foram evidenciadas como 3º (terceira) tipologia cultural dominante no PDI UNEB (2017/2022) e como 4º (quarta) tipologia cultural dominante no PDI IFBA (2020/2024) e no PDI UFOB (2019/2022).

Observou-se que, na percepção de gestores e comunidade, as características da tipologia cultural inovativa foram indicadas como 4º (quarta) tipologia cultural dominante no CEHU, no IFBA-SSA e no DCH I. As características da tipologia cultural grupal, na

percepção dos gestores, foram indicadas como tipologia cultural dominante no IFBA-SSA (primeira), como 2º (segunda) tipologia cultural dominante no CEHU e, como 3º (terceira) tipologia cultural dominante no DCH I.

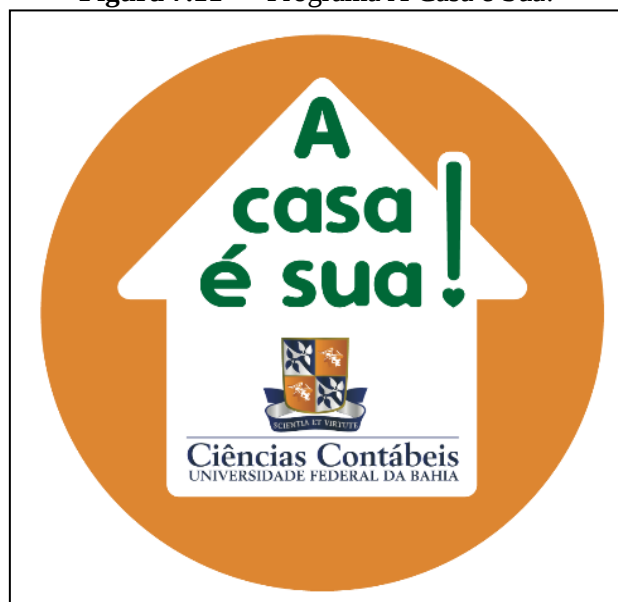
Em relação às instituições, na percepção dos gestores e da comunidade, as características da cultura inovativa assumem a 3ª (terceira) posição no IFBA e na UNEB e 4ª (quarta) posição na UFOB. As características da cultura grupal aparecem em 2ª (segunda) posição no IFBA e na UNEB e 4ª (quarta) posição na UFOB.

Os resultados evidenciaram a necessidade de reforçar as características da cultura grupal (trabalho em equipe, programas de envolvimento dos colaboradores, comprometimento e recompensas com base no trabalho em grupo) e a inclusão de características da cultura inovativa (pioneirismo, inovação, criatividade e adaptabilidade e foco no futuro).

Fundamentada nesses resultados, sugere-se o programa “A Casa é Sua!”, elaborado como instrumento de mudança organizacional em um projeto de pesquisa aprovado no Edital Permanecer/2018 para a Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia e posto à disposição de qualquer Instituição de Educação que se interesse por sua utilização (www.avicult.ufba.br).

O Programa “A Casa é Sua!” foi desenvolvido especificamente para fomentar a mudança organizacional por meio do reforço das características da cultura grupal e inclusão de características da cultura inovativa. A logomarca do programa (FIGURA 7.11) foi criada por um designer contratado para este fim (Pedro Henrique Wendling dos Santos).

Figura 7.11 — Programa A Casa é Sua!



Fonte: criado por Pedro Wendling sob orientação da autora, 2018.

A logomarca criada busca incutir nos membros da Comunidade a sensação de pertencimento e comprometimento, transformando a instituição em algo próximo e de “propriedade” de cada membro da Comunidade — Sua Casa, seu Lar. Cada instituição pode incluir seu nome e sua logomarca na imagem criada.

O Programa “A Casa é Sua!” é composto de projetos e ações propostos pela comunidade — servidores (técnicos e docentes) e discentes — nas reuniões de discussão dos resultados da aplicação do Modelo OCAI. Tem por objetivos:

- Reforçar e incluir características da cultura grupal — calcada na valorização das pessoas, com líderes flexíveis e muito participativa.
- Implementar e reforçar características da cultura inovativa, (com ênfase na motivação e criatividade, com líderes empreendedores e dinâmicos e foco na inovação).

O Programa é dividido em quatro projetos:

1. **Projeto “Ubuntu”** — trata das ações que visam o respeito e a solidariedade entre a comunidade. “Ubuntu” é a filosofia africana que nutre o conceito de humanidade em sua essência.
2. **Projeto “Verde que te quero ver, FCC”** — ações que visam trazer para o espaço institucional melhorias no visual, com intervenção no meio-ambiente e ações de sustentabilidade.
3. **Projeto “Íntegra”** — trata de ações que visam apoio psicopedagógico e intervenções na estrutura pedagógica e administrativa, como a criação do Núcleo de Apoio Psicopedagógico (NAP).
4. **Projeto “Abrace”** — desenvolve ações de pertencimento com a colaboração dos servidores e discentes da instituição.

7.3.2.1 Projeto “Ubuntu”

O Projeto “Ubuntu” tem por objetivo propor ações que visam o respeito e a solidariedade entre a comunidade.

Uma sociedade sustentada pelos pilares do respeito e da solidariedade faz parte da essência de “Ubuntu”, filosofia africana que trata da importância das alianças e do relacionamento das pessoas umas com as outras.

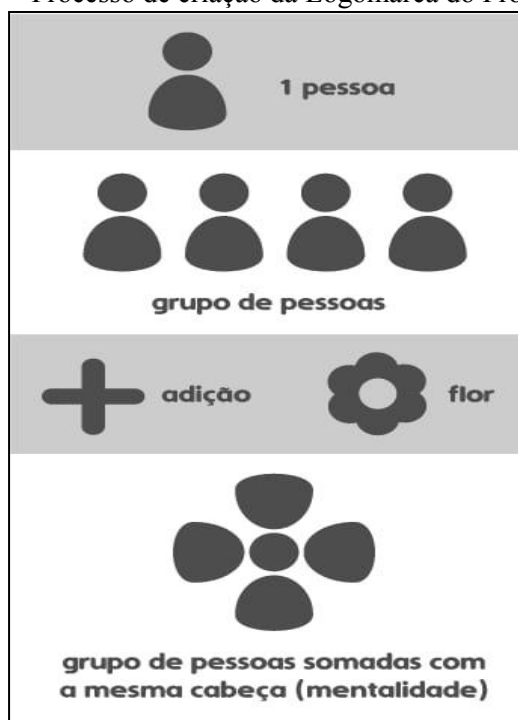
Na tentativa da tradução para o português, “Ubuntu” seria “**humanidade para com os outros**”. Uma pessoa “Ubuntu” tem consciência de que é afetada quando seus semelhantes são diminuídos, oprimidos. Na filosofia “Ubuntu”, as pessoas acreditam que o mundo não é uma ilha: “**Eu sou porque nós somos**”. Eu sou humano, e a natureza humana implica compaixão, partilha, respeito, empatia.³³

No fundo, este fundamento tradicional africano articula um respeito básico pelos outros. Ele pode ser interpretado tanto como uma regra de conduta ou ética social. Ele descreve e prescreve o ser humano como “**ser-com-os-outros**” deve ser tudo. A ideia de “Ubuntu” inclui respeito pela religiosidade, individualidade e particularidade dos outros.

“Ubuntu” ressalta a importância do acordo ou consenso. A cultura tradicional africana, ao que parece, tem uma capacidade quase infinita para a busca do consenso e da reconciliação.³⁴ Embora possa haver uma hierarquia de importância entre os oradores, cada pessoa recebe uma chance igual de falar até que algum tipo de acordo, consenso ou coesão do grupo seja atingido. Este objetivo importante é expresso por palavras como Simunye (“**nós somos um**”, ou seja, “**a união faz a força**”) e slogans como “**uma lesão é uma lesão para todos**”.³⁵

Para representação desse sentimento, a logomarca foi criada da seguinte forma (FIGURA 7.12):

Figura 7.12 — Processo de criação da Logomarca do Projeto “Ubuntu”



Fonte: arquivos da autora. Design Pedro Wendling, 2018.

Em todas as marcas criadas, o fundamento utilizado na criação é que a base para toda e qualquer mudança é o ser humano, a pessoa. Então, partiu-se da representação da figura de

³³ Disponível em: <https://www.revistapazes.com/ubuntu-filosofia-africana-que-nutre-o-conceito-de-humanidade-em-sua-essencia>. Acesso em: 14 jan. 2022.

³⁴ TEFFO, 1994a.

³⁵ BROODRYK, 1997a.

uma pessoa; depois se transformou uma pessoa em um grupo de pessoas e se adicionou o formato de uma flor. A simbologia da flor é antiga na humanidade. A flor simboliza perfeição, o amor, a alegria e a evolução espiritual. A imagem de um grupo de pessoas formando uma flor representa a filosofia “Ubuntu” e o que se deseja para a comunidade: respeito e solidariedade. Escolheu-se a cor vermelha por representar paixão, energia, sangue e o coração humano (FIGURA 7.13).

Figura 7.13 — Logomarca do Projeto “Ubuntu”



Fonte: arquivos da autora. Design Pedro Wendling, 2018.

7.3.2.2 Projeto “Verde Que Te Quero Ver”

O Projeto “Verde que te Quero Ver” tem por objetivo implementar ações que visam trazer para a instituição melhorias no espaço visual, com intervenção no meio ambiente e ações de sustentabilidade. Para representação desse sentimento, a logomarca foi criada da seguinte forma (FIGURA 7.14):

Figura 7.14 — Processo de criação da Logomarca do Projeto “Verde que Te Quero Ver”



Fonte: arquivos da autora. Design Pedro Wendling, 2018.

Ainda utilizando a mesma figura de uma pessoa, criamos essa mesma pessoa estilizada, de forma que a base da figura humana fosse parecida com a de um tronco de árvore estilizado. Daí, montamos um grupo de pessoas em torno de um único objetivo, representado por um único tronco e várias cabeças formando a copa de uma árvore (FIGURA 7.15).

Figura 7.15 — Logomarca do Projeto “Verde que Te Quero Ver”



Fonte: arquivos da autora. Design Pedro Wendling, 2018.

O texto de Nelson Bavaresco (Verde que te quero Verde) foi a motivação para a decisão de utilizar a cor verde na logomarca. Inclusive, o nome do projeto também foi influenciado pela leitura do texto desse designer, publicado em janeiro de 2011.

O verde é símbolo da natureza, das matas, da abundância do campo (quem planta, colhe). Assim, o verde é a cor por excelência da ecologia. Sendo a cor uma sensação, só podemos expressar nossos sentimentos, situações e emoções que ela nos evoca através da linguagem falada, escrita ou pictórica. Através da linguagem, damos nomes às cores, carregados de significados, para dizer que estamos vivendo um “dia cinzento” ou um “dia negro”. Ou então que está “tudo azul”, ou que temos uma “vida cor-de-rosa”, mesmo estando “amarelado de inveja”, “vermelho de raiva” ou “roxo de frio”, ou no “verde-esperança”? [...] O verde é uma cor sagrada para os muçulmanos, que representa o sinal livre para a imortalidade. Para os povos nômades do deserto, o verde é sinônimo de oásis, isto é, de uma benção. Para nós, o verde é a cor do equilíbrio, da esperança e da segurança [...]. Assim, representa a tranquilidade pelas alternâncias entre quente e frio, alto e baixo, outono e primavera etc. Simboliza também a persistência, o orgulho, o conservadorismo e o dinheiro [...], devendo ser canalizada positivamente para a perseverança e a generosidade. Verde é ainda uma cor espiritual, restauradora da psique e do corpo. Para nós, do ocidente, o verde é símbolo da natureza, das matas, da abundância do campo (quem planta, colhe). Assim, o verde é a cor por excelência da ecologia (Verde que te quero Verde — NELSON BAVARESCO).³⁶

7.3.2.3 Projeto “Íntegra”

³⁶ Texto publicado originalmente em: <http://www.mundocor.com.br/cores/corverde.asp>. Acesso em: 10 jan. 2021.

O Projeto Íntegra objetiva as ações que visem apoio psicopedagógico e intervenções na estrutura pedagógica e administrativa. A principal ação definida para este projeto em uma Instituição de Educação é a implantação do Núcleo de Apoio Psicopedagógico (NAPP), cuja finalidade é proporcionar aos docentes e discentes subsídios, informações e assessoramento educacional para a formação integral, cognitiva, relação intra e interpessoal e inserção profissional e social.

Para representação desse projeto, a logomarca foi criada da seguinte forma (FIGURA 7.16):

Figura 7.16 — Processo de criação da Logomarca do Projeto “Íntegra”



Fonte: arquivos da autora. Design Pedro Wendling, 2018.

Permanece a figura de uma pessoa e separou-se a “cabeça” para representar a “mente humana”. Acrescentou-se a figura do planeta Terra, para representar “o mundo”, e várias “cabeças” juntas, formando “pensamento, ideias e emoções no “mundo todo” (FIGURA 7.17).

Figura 7.17 — Logomarca do Projeto “Íntegra”



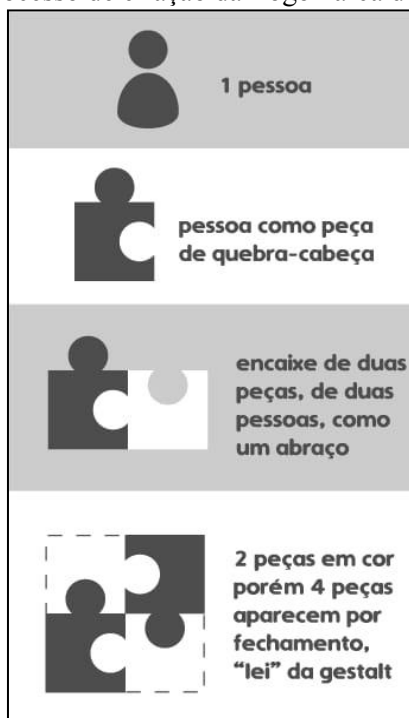
Fonte: arquivos da autora. Design Pedro Wendling, 2018.

A escolha da palavra “Íntegra” tem fundamentação no significado e representatividade dessa palavra. Íntegra é um substantivo feminino que significa totalidade, coisa completa, inteira, o conjunto das partes que formam um todo. **Integrar-se** significa tornar-se inteiro, completo, inteirar-se, completar-se, complementar-se, preencher-se. Por esta razão a palavra foi escolhida para um projeto cuja preocupação maior é o bem-estar físico, social e mental das pessoas³⁷.

7.3.2.4 Projeto “Abrace”

O Projeto “Abrace” objetiva desenvolver ações de pertencimento com a colaboração dos membros da COMUNIDADE. Para representação deste projeto, a logomarca foi criada da seguinte forma (FIGURA 7.18):

Figura 7.18 — Processo de criação da Logomarca do Projeto “Abrace”



Fonte: arquivos da autora. Design Pedro Wendling, 2018.

Mantendo a base do Programa (a figura de uma pessoa), utilizada em todas as logomarcas dos projetos, criamos essa figura como uma peça de quebra-cabeça, representando a complexidade de cada pessoa e suas particularidades. Encaixamos duas peças como se fosse

³⁷ Dicionário online de Português. **Dicio**. Disponível em: www.dicio.com.br. Acesso em: 10 jan. 2022.

um “abraço” e montamos duas peças com cores contrastantes, que fazem parecer que são quatro peças, por fechamento da “Lei” da Gestalt³⁸ (FIGURA 7.19).

Figura 7.19 — Logomarca do Projeto “Abrace”



Fonte: arquivos da autora. Design Pedro Wendling, 2018.

O nome do projeto foi escolhido pela referência e representatividade da palavra “abraço”. “Um abraço nos remete a uma expressão de carinho, amor, afeto e amizade e estabelece uma ligação saudável entre as pessoas, por ser um gesto simples mas, carregado de sentimentos”³⁹.

7.3.3 Sugestões de Ações para o Programa “A Casa é Sua!”

Algumas ações foram executadas com sucesso em uma Instituição de Educação. Estas ações se enquadram na primeira diretriz proposta por Cameron e Quinn (2006, p. 98), descritas no Capítulo IV, item 4.5.1 (Etapas para Projeção e Implementação de Mudança Cultural).

Identificar pequenas vitórias — encontre algo fácil de mudar, mude, e celebre publicamente. Em seguida, encontre uma segunda coisa que seja fácil para mudar, mude e divulgue. Pequenos passos de sucesso criam impulso na direção desejada e inibe a resistência pois, não vale a pena se opor a pequenas mudanças.

Sugestões de pequenas ações:

1. Instalar caixinhas nos banheiros femininos e masculinos, com absorventes, camisinhas, sabonetes, linha, agulha, alfinetes, pequenas coisas que possam ter utilidade (**Ação**);

³⁸ A Gestalt é uma teoria que estuda como nós, seres humanos, percebemos as coisas. A psicologia da Gestalt aborda os princípios que determinam que a nossa percepção não se dá por “pontos isolados”, mas sim pela compreensão do “todo”. Disponível em: <https://blog.revendakwg.com.br/inspiracao-design/teoria-e-principais-leis-da-gestalt-um-estudo-da-forma>. Acesso em: 10 jan. 2022.

³⁹ Significados — Filosofia e Sociologia. Disponível em: <https://www.significados.com.br/um-abraco/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

2. Criar um grupo de WhatsApp para carona solidária entre alunos, servidores e professores (**Projeto “Ubuntu” — Ação**);
3. Montar um espaço de convivência colorido, com almofadas, tatames e plantas, no quarto andar, com apoio e doações da comunidade (**Projeto “Ubuntu” — Ação**);
4. Colocar Mandalas e lápis coloridos no espaço de convivência (**Ação**);
5. Colocar plantas ornamentais em locais estratégicos da instituição, visando a melhoria visual dos espaços e o bem-estar da comunidade (**Projeto — Verde que te Quero Ver**);
6. Criar grupos de estudo para as disciplinas de maior dificuldade de aprendizado, que possam funcionar nos horários da tarde nas dependências da instituição, com discentes e professores atuando como instrutores (voluntariamente) (**Projeto “UBUNTU” — Ação**);
7. Criar uma turma de Pilates, Yoga, Meditação ou Dança, no horário da tarde, nas dependências da instituição, para discentes, docentes e técnicos (**Projeto “Ubuntu” — Ação**);
8. Criar um manual de sobrevivência do discente, com as principais informações para uma vida acadêmica mais tranquila (**Ação**);
9. Instalar o NAPP — Núcleo de Apoio Psicopedagógico (**Projeto Íntegra**);
10. Criar um Sarau de Talentos, elaborado pelos alunos para a comunidade acadêmica, que ocorra uma vez por semestre (**Projeto “Ubuntu”**);
11. Melhorar o espaço utilizado para refeitório pelos discentes e servidores (**Ação**);
12. Efetuar uma intervenção no espaço de entrada da instituição com melhorias no jardim (**Projeto Verde que te Quero Ver — Ação**);
13. Distribuição de copos plásticos em substituição aos copos descartáveis (**Projeto Verde que te Quero Ver — Ação**);
14. Aumentar o número de mesas e cadeiras nos espaços de convivência (**Ação**);
15. Apresentar e discutir, uma vez por mês, um filme que envolva questões profissionais, éticas e contemporâneas para discussão — com refrigerante e pipoca, bancados pelos próprios alunos (**Projeto “Ubuntu” — Ação**);
16. Criar um horário fixo (18h às 18h25) para se conectar (consigo mesmo) no espaço de convivência. Nesse espaço, se realizará reflexão ou meditação. Reflexão, de um pensamento ou frase, sugerida ou sorteada. (**Projeto “Ubuntu” — Ação Momento MEu**).

As sugestões de procedimentos que compõem a Parte III deste Capítulo podem ser adaptadas para quaisquer Instituição. Sugerimos a leitura dos livros de Cameron e Quinn (2006) e de Quinn *et al.* (2012) para aprofundamento de procedimentos de mudança organizacional e aplicação da Abordagem de Calores Concorrentes na Gestão.

CONCLUSÕES

A relação entre cultura organizacional e gestão em Instituições de Educação Superior da área pública ainda é um tema novo. Os estudos exploratórios indicaram a existência de relação entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e gestão em organizações privadas, e um número pequeno de trabalhos de pesquisa com as variáveis Instituições de Educação Superior da área pública e Cultura Organizacional.

Nesta pesquisa, partiu-se da teoria de que a inclusão do mapeamento cultural como uma ferramenta estratégica no processo de elaboração do PDI traria a participação da comunidade e, conseqüentemente, aumentaria a possibilidade de sucesso na implementação e consecução dos objetivos e metas institucionais dispostos nesse documento norteador.

Este trabalho está fundamentado em duas premissas em relação à cultura organizacional: a primeira é a definição de Cultura Organizacional como pressuposto básico, produzido pelos resultados positivos oriundos da repetição e do compartilhamento de valores, crenças, percepções e sentimentos. A Cultura Organizacional é considerada, aqui, essencial para o desempenho, como motivadora e facilitadora das mudanças organizacionais necessárias para a gestão.

A segunda é evidenciada por meio do mapeamento cultural, que permite a identificação das dimensões da cultura organizacional e auxiliam na organização dos atributos culturais (dimensões-chave da cultura organizacional). Entre essas dimensões, destacam-se a Força e a Congruência. A Força Cultural é representada pela homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências compartilhadas e fornece suporte à estrutura e à eficácia das estratégias organizacionais dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

O Mapeamento cultural efetuado nas IES que participaram desta pesquisa indicou que, na percepção dos Gestores e da Comunidade, a Força dessas instituições reside nas características da Cultura Hierárquica (normas, procedimentos sistematizados e regras) e que o PDI aponta a necessidade de reforçar características da cultura Grupal na UFOB e na UNEB e da cultura Racional (competitividade e produtividade) no IFBA.

A Congruência Cultural é representada pelo alinhamento dos vários aspectos da cultura organizacional, ou seja, quando o mesmo tipo cultural é identificado em várias partes da organização. Uma cultura congruente reduz as resistências e obstáculos que podem prejudicar a efetividade. O estudo indicou a existência de Congruência nos perfis culturais da UFOB, do IFBA e da UNEB.

Neste estudo, igualamos a Congruência dos perfis culturais à heterogeneidade cultural (integração, diferenciação e fragmentação) descrita por Cavedon e Fachin (2011). Os resultados indicaram a existência de heterogeneidade cultural, evidenciada pela integração cultural (uma mesma tipologia cultural dominante — Cultura Hierárquica), pela diferenciação (tipologias culturais diferentes percebidas pelos gestores e pela comunidade) e pela fragmentação, evidenciadas nas percepções individuais e diferentes desses mesmos grupos sobre a tipologia cultural na sua instituição e sobre as dimensões-chave dessa cultura.

A sugestão de Cavedon e Fachin (2011) de um entrelaçamento entre “prosa” e “poesia” é relevante para este trabalho de pesquisa em relação aos procedimentos necessários para mudança organizacional, por meio de mapeamento e alinhamento cultural. Os resultados obtidos indicaram que as Instituições (UFOB, IFBA e UNEB) e os Centros (CEHU), Campus (IFBA SSA) e Departamentos (DCH I) privilegiam a “prosa” (cultura Hierárquica e cultura Racional) e desejam a “poesia” (cultura Grupal e cultura Inovativa). Este entrelaçamento seria o equilíbrio que possibilitaria a efetividade da gestão universitária, por meio da consecução dos objetivos e metas institucionais dispostas no PDI, cujo processo de elaboração seria facilitado por esse equilíbrio.

O planejamento estratégico participativo resulta da conscientização individual e grupal dos membros de uma instituição e é um instrumento de mudança organizacional. Sua elaboração sem a participação de todos os colaboradores culmina em uma resistência acirrada, por não contar com a legitimação dos membros para sua implementação.

Considerando que o PDI é uma realidade nas IES Públicas e, mesmo tendo suas ações implementadas, esta pesquisa identificou, por meio das falas dos gestores, que estas ações não são efetivas, corroborando com a tese deste trabalho de que o PDI permanece como uma “Carta de Intenção” e não uma “Carta de Valores”, o que nos leva à hipótese que fundamenta a nossa tese de que a inclusão do mapeamento cultural no rol de ferramentas estratégicas, não somente no processo de elaboração do PDI, como também como uma ferramenta de apoio à gestão universitária, pode levar à efetividade, ao facilitar o processo de mudança organizacional e transformar o PDI em uma Carta de Valores.

A inclusão do Mapeamento Cultural como ferramenta estratégica no processo de elaboração desse documento, permite a identificação das múltiplas perspectivas da cultura organizacional — integração, diferenciação e fragmentação), possibilita a legitimação da proposta (valores, objetivos e metas) dispostos no PDI, elaborado de forma participativa (reconhecimento do processo de redefinição de significados) e, conseqüentemente a transformação do PDI em uma “Carta de Intenções”.

Em relação aos modelos de gestão, a aplicação da Abordagem de Valores Concorrentes indicou que na UFOB, no IFBA e na UNEB, o modelo de gestão percebido pelos gestores e pela comunidade é o Modelo do Processo Interno, caracterizado pela ênfase nos procedimentos sistematizados, normas e regras, e que possui como critérios de efetividade a estabilidade e a continuidade, alinhados com a cultura Hierárquica, cujo lema é “controle gera eficiência”. No entanto, a análise das características culturais implícitas no PDI, indicaram resultados diferentes dos resultados obtidos pela percepção dos gestores e Comunidade. Na UFOB e na UNEB, identificou-se o Modelo das Relações Humanas, cuja ênfase principal reside no compromisso, na coesão e moral e no desenvolvimento humano. No IFBA, o modelo de gestão identificado foi o Modelo da Meta Racional, cujos critérios de efetividade são a produtividade e a competitividade.

Os resultados confirmaram a hipótese de que o Modelo OCAI é aplicável a Instituições de Educação Superior da área pública. O perfil médio cultural calculado para as instituições a UFOB, o IFBA e a UNEB, comparado com o perfil cultural médio calculado por Cameron e Quinn (2006) para Organizações da Administração Pública (*Public Administration*) indicaram similaridades.

Em relação aos resultados sobre o processo de elaboração do PDI na UFOB, no IFBA e na UNEB, concluiu-se que os procedimentos dispostos nas orientações (MEC; FORPLAD) foram respeitados e as ferramentas estratégicas indicadas nos documentos foram utilizadas (SWOT, *Balanced Scorecard* e Canvas).

A pesquisa evidenciou a ausência de participação da comunidade e, entre as causas indicadas pelos gestores destacou-se as falhas na comunicação na etapa de preparação e na etapa de diagnóstico. Na UFOB, no IFBA e na UNEB, os gestores indicaram que a comunicação nessas etapas foi mais “informativa” que “comunicativa”. Sugere-se uma sinergia de esforços para o fortalecimento da comunicação, com adoção de práticas e instrumentos mais eficientes, eficazes e efetivos, que permitam a disseminação e a internalização do conhecimento.

Quanto ao problema da pesquisa, os resultados indicaram que a cultura organizacional (tipologia cultural) influencia o processo de elaboração do planejamento estratégico e que a aplicação do mapeamento cultural como ferramenta estratégica, nesse processo, auxilia na efetividade e na gestão das IES, corroborando com a teoria de relação entre estratégia e cultura organizacional na consecução dos objetivos e finalidades (gestão) dispostos no PDI em IES da área Pública.

RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Seria interessante efetuar o mapeamento dos demais Centros/Departamentos/Campus das Instituições que participaram da pesquisa, para confirmação dos resultados obtidos e efetuar os procedimentos para alinhamento descritos no Capítulo VII.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

ADAMI, Anna. Sistemas Cognitivos. **Infoescola**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/psicologia/sistemas-cognitivos/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

ANDIFES (Brasília) (ed.). **Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração**. 2020. Disponível em: <http://www.forplad.andifes.org.br/?q=inicio>. Acesso em: 3 jun. 2020.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2020. 92 p. ISBN: 978-8292-237-8.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. **Controladoria X Cultura Organizacional**: Estudo de Caso de uma empresa multinacional, com sede em Candeias-Bahia, no ano de 2001. 2002. 134f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Fundação Visconde de Cairu, Salvador, BA, 2002

ANDRADE, Inacilma Rita Silva; SAMPAIO, Romilson Lopes; LIMA, Layane; SANTOS, Raiza Gabriele Lima; SANTOS, Eric Gardel. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Cultura Organizacional: Aplicabilidade do Modelo OCAI no Diagnóstico da Efetividade e Interdependência. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS, 3., 2019, Natal. *Anais [...]*. Natal: UFRN, 2019. p. 1-23.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva; PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria e Cultura Organizacional: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S.l.], n. 142, p. 28-39, ago. 2011. ISSN 2526-8414. Disponível em: <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/487>. Acesso em: 7 nov. 2021.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico** — elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de Metodologia Científica** — um Guia para a Produção do Conhecimento Científico. São Paulo: Atlas, 2004. ISBN 85-224-3905-2.

ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Collares. **Cultura Organizacional e Controladoria no Contexto Brasileiro**. Anais ENANPAD/1999.

BAKAR, A. H. A.; VIRGIVANTI, W.; TUFAIL, M. A.; YOSOF, M. N. Assessing Knowledge Management Processes and Competitive Advantage in Local Authorities using Knowledge Management Assessment Instrument (KMAI). In: **Building a Competitive Public Sector with Knowledge Management Strategy** (chapter). Business Science Reference, December 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/268331683>. Acesso em: 8 jan. 2020.

BIO, Sergio Rodrigues. SPINK, Peter Kevin; IUDICIBUS, Sergio. Desenvolvimento de Sistemas Contábeis-Gerenciais: Um Enfoque Comportamental e de Mudança Organizacional.

1988. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade Economia Administração e Contabilidade. FEA/USP.

BORRI, Vanessa. SOUZA, Aline Alessandra. HOROSTECKI, Marcelo Fabricio. **Como Identificar Traços que moldam a Cultura Organizacional**: Instrumento IBACO.

Disponível em: http://www.univel.br/sites/default/files/conteudo-relacionado/como_identificar_tracos_que_moldam_a_cultura_organizacional_instrumento_ibaco.pdf. Acesso em: 12 mai. 2020

BRANDÃO, Adilma Lopes. Gestão democrática na LDB 9394/96: contraponto ente a proposição legal e as estruturas para de implementação no estado capitalista neoliberal. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 3, 8 ed., v. 6, pp. 5-28, agosto de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/lei/gestao-democratica>. Acesso em: 15 dez. 2021.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Portaria n. 1.466, de 12 de julho de 2001**. Ministro da Educação. Normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Disponível em: <http://institucional.ufrj.br/pdi/files/2016/07/p1466.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Resolução CNE/CES n. 10, de 11 de março de 2002**. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/323-secretarias-112877938/orgaos-vinculados-82187207/13192-resolucao-ces-2002>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Portaria n. 7, de 19 de março de 2004**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos para apoio financeiro suplementar por meio do Programa Nacional de Saúde do Escolar Secretaria de Educação Superior — SESu. 2004, Ministério da Educação. <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Portaria n. 2.051, de 9 de julho de 2004** — MEC. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto n. 5.224 de 1º de outubro de 2004**. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5224.htm. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Portaria n. 4.361, de 29 de dezembro de 2004** — MEC. Normatiza os processos de credenciamento de instituições de ensino superior para a oferta de cursos. Disponível em: **Erro! A referência de hiperlink não é válida.**

BRASIL. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior — SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI.** Diretrizes MEC para Elaboração, Diretrizes MEC para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Portal PROPLAD. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/central-de-conteudos/documentos/2004/12/diretrizes-mec-para-elaboracao-do-plano-de-desenvolvimento>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005.** Regulamenta o art. 80 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Portaria Normativa n. 1 MEC de 10 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/pdi/portnormativade10dejaneirode2007.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Portaria Normativa n. 40 de 12 de dezembro de 2007.** Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Disponível em: <https://download.inep.gov.br>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Resolução CNE/CES n. 3 de 14 de outubro de 2010.** Regulamenta o Art. 52 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE_RES_CNECESN32010.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 17 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Nota Técnica n. 14/2014/CCGACGIES/DAES/INEP/MEC.** INEP. 2014. Disponível em:

http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica_n14_2014.pdf. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. **Resolução n. 1 de 11 de março de 2016**. Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/marco-2016-pdf/35541-res-cne-ces-001-14032016-pdf/file>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581. Acesso em: 17 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto n. 9.057 de 25 de maio de 2017**. Dispõe sobre a oferta de cursos na modalidade a distância. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto n. 9235 de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 5 ago. 2021.

BRUNI, Adriano Leal. **PASW Aplicado à Pesquisa Acadêmica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011. ISBN 978-85-224-6174-5

BURNHAM, Teresinha Froes e coletivo de autores. **Análise cognitiva e espaços multirreferenciais de aprendizagem**: currículo, educação à distância e gestão/ difusão do conhecimento. Salvador: EDUFBA, 2012.

CAMERON, K. S. Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness. **Organizational Dynamics**, v. 9, p. 66-80, 1980.

CAMERON, K. S. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. **Management Journal**, v. 24, p. 25-47, 1981.

CAMERON, K. S. A Study of organizational effectiveness and its predictors. **Management Science**, v. 32, n. 1, p. 87-112, 1986a.

CAMERON, K. S. Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986b.

CAMERON, Kim S. e QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. [S. L.: s.n.] 1996. (mimeo.)

CAMERON, Kim S. QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. Revised ed. p. cm. business & management series. USA: The Jossey-Bass, 2006. ISBN-13 978-0-7879-8283-6 (alk. paper). ISBN-10 0-7879-8283-0 (alk. paper). HD58.8.C32 2006.

CARNEIRO, J. S.; PELIZZONI, L. N.; LEAL, J. S.; DANTAS, B. L. L.; LUZ, A. P. R. G. Cultura Organizacional: um estudo comparativo entre duas universidades federais. **Caderno de Estudos Sociais**, v. 35, n. 1, jun. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342338566_cultura_organizacional_um_estudo_comparativo_entre_duas_universidades_federais. Acesso em: 5 nov. 2021.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem de Gestão Econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVEDON, Neusa Rolita. FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade *Versus* Heterogeneidade Cultural: Um Estudo em Universidade Pública. In: **Cultura nas Organizações: Uma Abordagem Contemporânea**. 1 ed. (2008). 3ª reimp. (2011). CARRIERI, Alexandre de Pádua. CAVEDON, Neusa Rolita. SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. (Coord.). Curitiba: Juruá, 2011. p. 35-58. ISBN: 978-85-362-2165-6.

CHIN-LO, C.; MUTJABA, B. G. The influence of Organizational Culture on the Success of Knowledge Management Practices with North American Companies. **International Business & Economics Research Journal**, v. 6., n. 6., p. 15-28, March 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/291110052>. Acesso em: 5 dez. 2019.

COLETA, José Augusto Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura Organizacional e Avaliação de Instituições de Educação Superior: semelhanças e diferenças. **Revista Psico-USF**, v. 12, n. 2, p. 227-237. jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psuf/v12n2/v12n2a11.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2021.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa — Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Trad. Magda Lopes. Consultoria, Supervisão e Revisão Téc. Dirceu da Silva. 3. ed. Reimp. 2016. Porto Alegre: Artmed, 2010. ISBN 978-85-363-2300-8.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**. FIPECAFI v 10 n. 18. maio/ago. 1998. São Paulo, 1998.

DELA CRUZ, W. S. **The roles of organizational culture, management strategy, and decision-making process on institutional effectiveness at a four-year public higher education institution**. 2011. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/916624460?accountid=47253>. Acesso em: 10 out. 2020.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e ampl. 16 reimpr. São Paulo: Atlas, 2015. ISBN 978-85-224-1241-9.

DICIONÁRIO BRASILEIRO DE LINGUA PORTUGUESA — MICHELIS. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/planejar/>. Acesso em 21/11/2021

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. Salvador, BA: **Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2001. Disponível: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021

FERREIRA, K. A. R.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. E. L. Cultura e Valores Organizacionais em uma Universidade Federal Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração — RPCA**, Rio de Janeiro. v. 6. n. 3, jul./set. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742845006> Acesso em: 5 nov. 2021.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. ESTOL, Kátia Maria Felipe; HELENA, Maria Cristina da Costa Chagas. CISNE, Maria do Carmo Figueiredo. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos Psicológicos**. 7 (2). Julho, 2002. Natal, 2002. p. 271-280. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/38Jtgq6vs8bzHwpjn347w5f/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 mai. 2020

FIALHO, Nadia Haje. **Universidade Multicampi**. Brasília: Autores Associados: Plano Editora, 2005. 135 p. ISBN: 85-7496-133-7 e ISBN: 85-85946-99-7.

FIGUEIRA, Ana Paula Couceiro. Métodos de Avaliação dos Processos Cognitivos. **Revista Linhas**, v. 7, n. 2, 2006. Disponível em: <http://revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1340>. Acesso em: 10 dez. 2019.

FORPLAD. **Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração**. Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior: Proposta de Processo Participativo. Cuiabá, 1995. Disponível em: <https://www.novaconcursos.com.br/arquivos-digitais/erratas/14828/19207/planejamento-estrategicos-instituicoes-ensino.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2021.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1 ed. 2ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1999. ISSBN 85-224-1767-9. p. 38-54

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A. Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, 07-09 nov, Bauru-SP. **Anais...** Bauru-SP: UNESP, 2005. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br/.../copiar.php?...Freitas_ALP_Aavaliacaodaco. Acesso em: 12 maio 2016.

FUKUNAGA, F. **Cultura Organizacional como Fator de influência no Ciclo de Gestão do Conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), 2015. 153 f. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1140>. Acesso em: 10 dez. 2019.

GARDNER, Howard. **A nova ciência da Mente**. São Paulo: EDUSP, 2003.

GASPAR, Isaac de Abreu; SHIMOYA, Aldo. Avaliação da Confiabilidade de uma Pesquisa Utilizando o Coeficiente Alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9 a 11 de agosto, Catalão, Goiás. UFG. **Anais...** UFG, 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/73414384-Avaliacao-da-confiabilidade-de-uma-pesquisa-utilizando-o-coeficiente-alfa-de-cronbach.html>. Acesso em: 12 jul. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5. 1.

IFBA. Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Estado da Bahia. **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI 2001-2018**. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/prodin/gestao-estrategica/pdi>. Acesso em: 12 jul. 2020.

IFBA. Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Estado da Bahia. **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI 2020-2024**. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/prodin/gestao-estrategica/pdi>. Acesso em: 9 ago. 2021.

JUNQUILHO, Geraldo Silva. SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. “Carta de alores” e a Tentativa de “Integração” no Mundo da Gestão: Um Estudo de Caso. In: **Cultura nas Organizações: Uma Abordagem Contemporânea**. 1 ed. (2008). 3ª reimp. (2011). CARRIERI, Alexandre de Pádua. CAVEDON, Neusa Rolita. SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. (Coord.). Curitiba: Juruá, 2011. p. 35-58. ISBN: 978-85-362-2165-6.

KANGAS, L. M. **An assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives** (Thesis). 0542420333. Capella University Clifford Butler D., 2006. ID do Corpus: 150733311. Disponível em: www.ebook.lib.mu.ac.th. Acesso em: 15 dez. 2020.

KANGAS, L. M. Assessing the Value of the Relationship between Organizational Culture Types and Knowledge Management Initiatives. **Journal of Leadership Studies**, 3. 29 — 38. 10.1002/jls.20093, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/230174029>. Acesso em: 5 dez. 2019.

LAWSON, S. **Examining the relationship between organizational culture and knowledge management**. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, 2003. Disponível em: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=6717454>. Acesso em: 5 nov. 2019.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O.; PELEIAS, I. R. Estudos de Caso e sua aplicação: proposta de um Esquema Teórico para Pesquisas no Campo da Contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 6, n. 15. jan./abr. 2012, p. 127-145. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235223852007>. Acesso em: 17 dez. 2021.

MACHADO, Geraldo Magela. Cognição, percepção e Apercepção. **Infoescola**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/psicologia/cognicao-percepcao-e-apercepcao>. Acesso em: 10 dez. 2019.

MACIEL, M. I. E. **A pesquisa-ação e Habermas: o novo paradigma**. Belo Horizonte: UMA, 1999.

MAESTRI, Nicoli. SOUZA, Irineu Manoel de. **A Complexidade da Estrutura Organizacional da UFSC**. 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201715/101_00212.pdf?sequence=1. Acesso em 15 dez. 2021.

MAMO, D. Impact of organizational culture on the effectiveness of public higher education institutions in Ethiopia. **International Journal of Education Leadership**, February 2020. Part of the Project Evaluation of the effectiveness of public institutions of higher education. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/339204715>. Acesso em: 23 out. 2020.

MARTINS, Tatiane Fischer. BELOTTO, Adalberto W. C. BRUTTI, Tiago Anderson. Informar não é o mesmo que Comunicar. XVI Seminário Internacional de Educação no Mercosul. Universidade de Cruz Alta. Campus Universitário. Cruz Alta-RS. 25 a 27 de agosto de 2014. **Anais**. Disponível em: <https://www.unicruz.edu.br/anais/resumo>. Acesso em 07 jan. 2022.

MARQUES, N. L. R. **Epistemologia do Século XX**. Pelotas, 2013. Disponível em: <https://www.nelsonreyes.com.br>. Acesso em: 8 jul. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrino. FISCH, Silvio, **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996. 256 p. ISBN: 85-325-2222-X.

NARDY, Cid. **O desafio da Mudança: como gerenciar as transformações e os resultados da empresa**. 1 ed. Editora Gente: São Paulo, 1999.

NASCIMENTO, J. O.; PEREIRA, H. B. B; MORET, M. A. Grafos e Teoria de Redes: uma análise do Ensino de Física Brasileiro no período de 1972-2006 por meio de cliques de palavras-chave. **Revista Cereus**, Ano V, v. 10, n. 2, 2018. Disponível em: <https://www.ojs.unirg.edu.br/index.php/article/download>. Acesso em: 20 out. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2001 ISBN 85-224-2974-X.

PAZ, Maria das Graças Torres. MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. NEIVA, Elaine Rabelo. Poder nas Organizações. In: ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. P. 380-406. ISBN 95-363-0364-6.

PLANEJAR. In: **Michaelis**, Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/planejar/>. Acesso em: 21 nov. 2021.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo. ANDRADE, Inacilma Rita Silva. Controladoria e Cultura Organizacional: um estudo de caso. Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade (APOTEC). **Jornal de Contabilidade**, n. 328. julho 2004, p. 228-235.

PEREIRA, Maria Isabel. SANTOS, Silvio Aparecido. **Modelo de Gestão**-uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

QUEIROZ, K. C. A. L. **Eu avalio, tu avalias, nós nos avaliamos?** Uma experiência proposta pelo SINAES. São Paulo: Autores Associados, 2011. Coedição Faculdade de Educação da Universidade de Brasília — UnB (Coleção Políticas Públicas de Educação). Org. Célio da Cunha. José Vieira Souza e Maria Abádia da Silva. 223 p.

QUINN, Robert. E. FAERMAN, Sue. R. THOMPSON, Michael P. MCGRATH, Michael R. ST CLAIR, Lynda S. **Competências Gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na Gestão. 5 ed. Trad. Eduardo Kraszczuk e Roberto Sócio de Almeida. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RANDONS, Daiane Lindner; BATTISTELLA, Luciana Flores; GROHMANN, Márcia Zampieri. Cultura Organizacional universitária: proposta de um instrumento de mensuração. **Revista Uniabeu**, Belford Roxo, v. 5, n. 10, maio-ago. 2012. Disponível em: <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/415>. Acesso em: 5 nov. 2021.

RIOS, Jocelma Almeida. Entrevista Teresinha Fróes Burnham; A Emergência da Análise Cognitiva. **Revista Poiesis**. Unisul: Tubarão, v. 5, n. 9, p. 173-195, jan./jun. 2012. Disponível em: www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Poiesis/article/download. Acesso em: 10 dez. 2012.

RONCHI, Carlos Cesar; CARVALHO, Carlos Eduardo. Análise da Cultura Organizacional em uma Instituição Universitária. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4. 2004, Florianópolis. **Anais**. [...] Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/368400744/Analise-Da-Cultura-Organizacional-Em-Uma-Instituicao-Universitaria>. Acesso em: 5 nov. 2021.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**— um estudo multidisciplinar. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado) FEA/USP.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes do. **Cultura Organizacional e Desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. 1 ed. Lorea, SP: Stiliano, 2000. 182 p.

SANT'ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: DORPDI, 2017. 130p. ISBN 978-859278101-9 (e-book) NÃO SERIA O NOME DE TODOS NA REFERÊNCIA?

SILVA, Narbal. ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS. Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407-442.

SILVEIRA JR, Aldery. VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**. Brasileia: Editora Universidade de Brasília, 1996. 161 p. ISBN 85-230-0435-1.

SODRÉ, Lília Farkas. **Mapeamento de Cultura Organizacional em Uma Universidade Multicampi**: Estudo de Caso da Universidade Federal de São Paulo. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas). São Paulo: Escola Paulista de política, Economia e Negócios (EPPEN), Universidade Federal de São Paulo, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/47475>. Acesso em: 15 out. 2021.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência**: o que é e como fazê-la funcionar. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1980.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

UFOB. Universidade Federal do Oeste da Bahia. **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI 2019-2023**. Disponível em: <https://ufob.edu.br/a-ufob/planos-e-projetos>. Acesso em: 7 jul. 2020.

UNEB. Universidade do Estado da Bahia. **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI 2017-2022**. Disponível em: <https://portal.uneb.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi/>. Acesso em: 7 jul. 2020.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: Cartilha Informativa UNEB — Vista essa Camisa! Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/amp/52225154-Plano-desenvolvimento-institucional-cartilha-informativa-uneb-vista-essa-camisa.html>. Acesso em: 19 set. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEÁRA. **Avaliação Institucional**: Conceitos Básicos. Portal Institucional. UFC, 2021. Disponível em: <https://www.ufc.br/a-universidade/avaliacao-institucional/338-conceitos-basicos>. Acesso em: 15 dez. 2021.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. 1. ed., 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-85-224-2357-6.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Trad. Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 978-85-8260-231-7.

APÊNDICE A — TCLE



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS e CNS nº 510/2016

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar do projeto de pesquisa “Avaliação Institucional e Cultura de Avaliação em Instituições de Educação Superior”, sob a responsabilidade do pesquisador Inacilma Rita Silva Andrade, discente do Programa de Pós-graduação Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (IFBA/UFBA/UNEB), sob orientação do Prof. Dr. Romilson Lopes Sampaio.

O objetivo desta pesquisa é compreender de que maneira a tipologia cultural pode favorecer a avaliação institucional, a inovação e a efetividade no âmbito da gestão universitária, visando o aprimoramento do processo de avaliação institucional e a compreensão dos desafios que são postos a essas instituições, principalmente no tocante a inovação estratégica, gerando para as instituições participantes os seguintes benefícios: Mapa da Tipologia Cultural das Instituições; Manual de Procedimentos para Alinhamento Cultural; Indicador de Efetividade Institucional e; Seminários de Difusão do Conhecimento, realizados em cada uma das instituições proponentes.

A pesquisa obedece as Normas e Resoluções que norteiam a pesquisa envolvendo seres humanos e será desenvolvido em conformidade com a Resolução 466/12 e 510/16, do Conselho Nacional de Saúde, respeitando a autonomia do indivíduo, a beneficência, a não maleficência, a justiça e equidade. Garantindo assim o zelo das informações e o total respeito aos indivíduos pesquisados. O pesquisador assume o compromisso de: a) apresentar os relatórios e/ou esclarecimentos que forem solicitados pelo Comitê de Ética (CEP) das instituições (proponentes e coparticipantes); b) tornar os resultados desta pesquisa públicos quer sejam eles favoráveis ou não; c) comunicar aos CEP's qualquer alteração no projeto de pesquisa e encaminhadas via Plataforma Brasil, sob a forma de relatório ou comunicação protocolada e; d) apresentar os resultados da pesquisa nas instituições proponente e coparticipantes, aos CEP's, e aos participantes, após o seu término conforme exigência da Resolução 466/12 e 510/16.

O(a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes, e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação se dará por meio digital. Solicitamos a sua colaboração para responder aos questionários necessários (links abaixo), com tempo médio estimado em 40 minutos. Neste momento de pandemia, o participante poderá se sentir cansado ou desmotivado, nesse caso, o(a) sr(a), poderá abandonar o questionário a qualquer momento. Pensando nesta possibilidade, caso seja do interesse do participante, ele poderá retomar sua participação (dar prosseguimento à sua participação), quando se sentir mais confortável.

Solicitamos também, sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área acadêmica e publicação em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para o estudo das condições conceituais e procedimentais da avaliação institucional em instituições de educação

superior, da área pública e a difusão deste processo a partir do grau de efetividade institucional¹,

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa (Res. 466/12-CNS, IV.3.a). Os participantes receberão uma via do TCLE (assinado eletronicamente), e do questionário respondido por ele (por meio eletrônico), ao término da sua participação, que deverá ser guardada em seus arquivos pessoais. As respostas serão mantidos em sigilo e, a identificação do respondente não ficará registrada na base de dados. Caso haja algum dano, direto ou indireto, decorrente de sua participação nessa pesquisa, você receberá assistência integral e gratuita, pelo tempo que for necessário, obedecendo os dispositivos legais vigentes no Brasil. (item II.2.i, Res 466/2012/CNS e Constituição Federal Brasileira de 1988, artigo 5º, incisos V, X e XXVIII). Caso **você/senhor/senhora** sinta algum desconforto relacionado aos procedimentos adotados durante a pesquisa, o senhor(a) pode procurar o pesquisador responsável para que possamos ajudá-lo. Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada a sua participação, que será voluntária.

Os resultados da pesquisa serão divulgados pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFBA) e pelo Programa de Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento, podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos, após isso serão destruídos.

Se o(a) Senhor(a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor telefone ou escreva para: Inacilma Rita Silva Andrade, no IFBA, Telefone: (71) 3283-8784 ou Tel.: (77) 99127-1384, disponível inclusive para ligação a cobrar, e-mail. inacilmaandrade@gmail.com.

Este projeto será analisado pelo comitê de ética da instituição proponente, assim como pelos comitês de ética das instituições coparticipantes, abaixo relacionados. O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do participante da pesquisa podem ser esclarecidos pelo telefones e e-mail do Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição Proponente, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFBA).

Endereço: Av. Araújo Pinho, Nº 39, Canela (Reitoria do IFBA) Salvador (BA). CEP: 40.110 -150

Telefone (71) 3221-0332.

E-mail cep@ifba.edu.br

Horário de atendimento 09h:00 às 12h:00 e das 13:00 as 16:00, de segunda a sexta-feira.

Instituição Coparticipante: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Telefones (71) 3312-3420, 3312-5057, 3312-3393 ramal 250. E-mail cepuneb@uneb.br, horário de atendimento das 14h às 18h, de segunda a sexta-feira. O CEP/UNEB se localiza na Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 2º andar, sala 23. Água de Meninos, Salvador- BA. CEP: 40460-120.0.

¹Efetividade organizacional: prazos, eficiência e previsibilidade reais

Instituição Coparticipante: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB). Telefone (77) 3614-3508. E-mail cep@ufob.edu.br, horário de atendimento das 08h às 12h, de segunda a sexta-feira. O CEP/UFOB se localiza na Rua Professor José Seabra de Lemos, 316. Recanto dos Pássaros, Barreiras-Bahia. CEP: 47.808-021.

Caso concorde em participar, pedimos que assine este documento que foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável e a outra com o Senhor(a).

Nome / assinatura

Inacilma Rita Silva Andrade

Salvador, ____ de _____ de _____.

APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL GESTORES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MULTI-INSTITUCIONAL EM DIFUSÃO DE CONHECIMENTO
PESQUISA - AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL EM IES
QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL - GESTORES



1-	Características Dominantes	Percepção da Cultura Atual no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Ideal no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Atual da sua Instituição
A	O relacionamento entre os integrantes do Centro/Campus/Departamento ou Instituição é bastante íntimo. Tudo se passa como se fosse uma extensão da família. As pessoas compartilham muito de si mesmas.			
B	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão sempre procurando novas formas de ação e assumindo riscos.			
C	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição é orientado para atingir resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.			
D	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição é um local muito bem estruturado e controlado. Procedimentos formais geralmente ditam o que as pessoas devem fazer.			
SOMATÓRIO = 100		0	0	0

2-	Lideranças	Percepção da Cultura Atual no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Ideal no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Atual da sua Instituição
A	As lideranças no Centro/Campus/Departamento ou Instituição geralmente tutelam, ensinam e facilitam o trabalho dos seus subordinados.			
B	As lideranças no Centro/Campus/Departamento ou Instituição geralmente são empreendedoras, inovadoras e assumem riscos.			
C	As lideranças no Centro/Campus/Departamento ou Instituição geralmente são objetivas, dinâmicas e buscam resultados.			
D	As lideranças no Centro/Campus/Departamento ou Instituição geralmente coordenam, organizam e procuram melhorar a eficiência da área.			
SOMATÓRIO = 100		0	0	0

3-	Administração de Recursos Humanos	Percepção da Cultura Atual no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Ideal no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Atual da sua Instituição
A	O estilo de administração no Centro/Campus/Departamento ou Instituição é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e pela participação.			
B	O estilo de administração no Centro/Campus/Departamento ou Instituição é caracterizado por ascensão individual de riscos, inovação, liberdade e originalidade.			
C	O estilo de administração no Centro/Campus/Departamento ou Instituição é caracterizado por extrema competitividade, objetivos ambiciosos e busca de conquistas.			
D	O estilo de administração no Centro/Campus/Departamento ou Instituição é caracterizado pela segurança do emprego, conformação, previsibilidade e estabilidade de relacionamentos.			
SOMATÓRIO = 100		0	0	0

4-	Coesão Organizacional (cola que une a instituição)	Percepção da Cultura Atual no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Ideal no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Atual da sua Instituição
A	A coesão interna no Centro/Campus/Departamento ou Instituição se baseia na lealdade e na confiança mútua. Compromissos estão sempre em alta.			
B	A coesão interna no Centro/Campus/Departamento ou Instituição se baseia no compromisso com a inovação. Há ênfase em estar à frente.			
C	A coesão interna no Centro/Campus/Departamento ou Instituição se baseia na ênfase da conquista e realização dos objetivos. A agressividade e vitória são temas comuns.			
D	A coesão interna no Centro/Campus/Departamento ou Instituição se baseia em políticas e regras formais. A manutenção de um ambiente de trabalho calmo é importante.			
SOMATÓRIO = 100		0	0	0

5-	Ênfase Estratégica	Percepção da Cultura Atual no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Ideal no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Atual da sua Instituição
A	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem.			
B	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição enfatiza a aquisição de novo recursos e criar novos desafios. Experimentar novas ideias e prospectar novas oportunidades são valorizados.			
C	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição enfatiza ações competitivas e as conquistas. Atingir alvos ambiciosos é valor dominante.			
D	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e tranquilidade nas operações são importantes.			
	SOMATÓRIO = 100	0	0	0

6-	Críticos de Sucesso	Percepção da Cultura Atual no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Ideal no Centro/Campus/Departamento	Percepção da Cultura Atual da sua Instituição
A	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em grupo, compromisso com os empregados e interesse pelas pessoas.			
B	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição define sucesso como criação das mais novas e originais formas de atuação. Deve ser líder em inovações.			
C	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição define sucesso com base na conquista de resultados. Liderança em relação a outras áreas chave.			
D	O Centro/Campus/Departamento ou Instituição define sucesso com base na eficiência. Relatórios confiáveis, cuidadosa programação e baixos custos são críticos.			
	SOMATÓRIO = 100	0	0	0

APÊNDICE C —QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA



PROGRAMA DE DOUTORADO MULTI-INSTITUCIONAL EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO
PESQUISA
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL EM IES

QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL¹ - COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

Instituição

☐ IFBA - Salvador ☐ UNEB – DCH I Salvador ☐ UFOB – CEHU - Barreiras

Atuação

☐ Servidor Docente ☐ Servidor Técnico-Administrativo ☐ Discente

Discente – Curso: _____

Prezados Colegas,

O objetivo deste questionário é avaliar as seis dimensões-chave da Cultura Organizacional, do ponto de vista da Comunidade Universitária da sua Unidade de Ensino/Curso e da sua Instituição (Servidores Docentes, Servidores Técnicos e Discentes). Ele foi elaborado com base no Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional. Ao completá-lo, você estará promovendo um retrato de como a Instituição trabalha e os valores que a caracterizam. Não existem respostas certas ou erradas para estas questões, assim como não existe cultura certa ou errada.

Como membro da comunidade, cabe a você responder ao questionário duas vezes: a primeira, sobre como você observa a situação atual do seu Campus, Centro ou Departamento e, a segunda, sobre como você observa a situação atual na sua Instituição.

O questionário consiste em seis dimensões, com quatro alternativas cada. Você deve **dividir 100 pontos** entre as alternativas, atribuindo **mais pontos** para as alternativas que melhor se aproximem das suas observações e **menos pontos** para as alternativas que mais se afastem das suas observações, de modo que **o somatório seja 100 pontos**.

Exemplo:

Características Dominantes	Atual Campus/Centro/ Departamento	Atual Instituição
Questão A	10	30
Questão B	40	20
Questão C	25	15
Questão D	25	35
TOTAIS	100	100


Ináclia Rita Silva Andrade

Coordenadora da Pesquisa

¹ Adaptado de Cameron & Quinn, 1986;2006.

QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL – COMUNIDADE ACADÊMICA

1-	Características Dominantes	Atual Campus/Centro/ Departamento	Atual Instituição
A	O relacionamento entre os integrantes do Campus/Centro/Departamento é bastante íntimo. Tudo se passa como se fosse uma extensão da família. As pessoas compartilham muito de si mesmas.		
B	O Campus/Centro/Departamento é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão sempre procurando novas formas de ação e assumindo riscos.		
C	O Campus/Centro/Departamento é orientada para atingir resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.		
D	O Campus/Centro/Departamento é um local muito bem estruturado e controlado. Procedimentos formais geralmente ditam o que as pessoas devem fazer.		
	SOMATÓRIO	100	100

2-	Lideranças	Atual Campus/Centro/ Departamento	Atual Instituição
A	As lideranças do Campus/Centro/Departamento geralmente tutelam, ensinam e facilitam o trabalho dos seus subordinados.		
B	As lideranças do Campus/Centro/Departamento geralmente são empreendedoras, inovadoras e assumem riscos.		
C	As lideranças do Campus/Centro/Departamento geralmente são objetivas, dinâmicas e buscam resultados.		
D	As lideranças do Campus/Centro/Departamento geralmente coordenam, organizam e procuram melhorar a eficiência da área.		
	SOMATÓRIO	100	100

3-	Administração de Recursos Humanos	Atual Campus/Centro/ Departamento	Atual Instituição
A	O estilo de administração do Campus/Centro/Departamento é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e pela participação.		
B	O estilo de administração do Campus/Centro/Departamento é caracterizado por ascensão individual de riscos, inovação, liberdade e originalidade.		
C	O estilo de administração do Campus/Centro/Departamento é caracterizado por extrema competitividade, objetivos ambiciosos e busca de conquistas.		
D	O estilo de administração do Campus/Centro/Departamento é caracterizado pela segurança do emprego, conformação, previsibilidade e estabilidade de relacionamentos.		
	SOMATÓRIO	100	100

PESQUISA
AValiação INSTITUCIONAL E PRODUÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM IES

3

4	Coesão Organizacional (cola que une o Campus/Centro/Departamento)	Atual Campus/Centro/ Departamento	Atual Instituição
A	A coesão interna do Campus/Centro/Departamento se baseia na lealdade e na confiança mútua. Compromissos estão sempre em alta.		
B	A coesão interna do Campus/Centro/Departamento se baseia no compromisso com a inovação. Há ênfase em estar à frente.		
C	A coesão interna do Campus/Centro/Departamento se baseia na ênfase da conquista e realização dos objetivos. A agressividade e vitória são temas comuns.		
D	A coesão interna do Campus/Centro/Departamento se baseia em políticas e regras formais. A manutenção de um ambiente de trabalho calmo é importante.		
	SOMATÓRIO	100	100

5	Ênfase Estratégica	Atual Campus/Centro/ Departamento	Atual Instituição
A	O Campus/Centro/Departamento enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem.		
B	O Campus/Centro/Departamento enfatiza a aquisição de novos recursos e criar novos desafios. Experimentar novas ideias e prospectar novas oportunidades são valorizados.		
C	O Campus/Centro/Departamento enfatiza ações competitivas e as conquistas. Atingir alvos ambiciosos é valor dominante.		
D	O Campus/Centro/Departamento enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e tranquilidade nas operações são importantes.		
	SOMATÓRIO	100	100

6-	Crítérios de Sucesso	Atual Campus/Centro/ Departamento	Atual Instituição
A	O Campus/Centro/Departamento define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em grupo, compromisso com os empregados e interesse pelas pessoas.		
B	O Campus/Centro/Departamento define sucesso como criação das mais novas e originais formas de atuação. Deve ser líder em inovações.		
C	O Campus/Centro/Departamento define sucesso com base na conquista de resultados. Liderança em relação a outras áreas chave.		
D	O Campus/Centro/Departamento define sucesso com base na eficiência. Relatórios confiáveis, cuidadosa programação e baixos custos são críticos.		
	SOMATÓRIO	100	100

APÊNDICE D — RESUMO TIPOLOGIA CULTURAL UFOB

CENTRO DE HUMANIDADES - CEHU / UFOP BARREIRAS									
Gestores					Comunidade				
Sobre o CEHU			Sobre a UFOP		Sobre CEHU		Sobre a UFOP		
Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Grupal	1.282	Grupal	1.735	Grupal	567	Grupal	1.710	Grupal	1.955
Inovativa	760	Inovativa	1.005	Inovativa	607	Inovativa	1.320	Inovativa	1.295
Racional	695	Racional	510	Racional	1.239	Racional	1.950	Racional	1.570
Hierárquica	1.463	Hierárquica	950	Hierárquica	1.787	Hierárquica	2.220	Hierárquica	2.205

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CEHU				Sobre a UFOB		Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
Características Dominante	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	102	Grupal	130	Grupal	67	Grupal	280	Grupal	310
	Inovativa	190	Inovativa	250	Inovativa	72	Inovativa	205	Inovativa	230
	Racional	155	Racional	100	Racional	389	Racional	345	Racional	285
	Hierárquica	253	Hierárquica	220	Hierárquica	172	Hierárquica	370	Hierárquica	375

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores					Comunidade				
	Sobre o CEHU				Sobre a UFOB		Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
Liderança	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	180	Grupal	220	Grupal	115	Grupal	235	Grupal	315
	Inovativa	130	Inovativa	160	Inovativa	95	Inovativa	235	Inovativa	220
	Racional	210	Racional	140	Racional	230	Racional	375	Racional	335
	Hierárquica	180	Hierárquica	180	Hierárquica	260	Hierárquica	355	Hierárquica	330

[illegible][illegible]

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CEHU			Sobre a UFOB			Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
Ênfase Estratégica	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	210	Grupal	295	Grupal	105	Grupal	330	Grupal	275
	Inovativa	115	Inovativa	195	Inovativa	105	Inovativa	260	Inovativa	180
	Racional	55	Racional	40	Racional	145	Racional	250	Racional	245
	Hierárquica	320	Hierárquica	170	Hierárquica	345	Hierárquica	360	Hierárquica	400

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CEHU			Sobre a UFOB			Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
Critérios de Sucesso	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	345	Grupal	380	Grupal	90	Grupal	310	Grupal	200
	Inovativa	100	Inovativa	135	Inovativa	105	Inovativa	215	Inovativa	235
	Racional	130	Racional	95	Racional	130	Racional	320	Racional	265
	Hierárquica	125	Hierárquica	90	Hierárquica	375	Hierárquica	355	Hierárquica	400

APÊNDICE E — RESUMO TIPOLOGIA CULTURAL IFBA

IFBA CAMPUS I / IFBA									
Gestores						Comunidade			
Sobre o CAMPUS I				Sobre O IFBA		Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Grupal	1.415	Grupal	1.415	Grupal	990	Grupal	3.181	Grupal	3.063
Inovativa	925	Inovativa	1.150	Inovativa	905	Inovativa	2.315	Inovativa	2.694
Racional	735	Racional	730	Racional	855	Racional	2.979	Racional	2.307
Hierárquica	1.360	Hierárquica	905	Hierárquica	1.450	Hierárquica	3.625	Hierárquica	3.936

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CAMPUS I				Sobre O IFBA		Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Características Domín	Grupal	125	Grupal	225	Grupal	85	Grupal	432	Grupal	506
	Inovativa	200	Inovativa	240	Inovativa	190	Inovativa	463	Inovativa	434
	Racional	130	Racional	105	Racional	150	Racional	645	Racional	420
	Hierárquica	245	Hierárquica	130	Hierárquica	275	Hierárquica	560	Hierárquica	740

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CAMPUS I				Sobre O IFBA		Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Liderança	Grupal	215	Grupal	180	Grupal	170	Grupal	422	Grupal	466
	Inovativa	135	Inovativa	200	Inovativa	130	Inovativa	438	Inovativa	459
	Racional	155	Racional	165	Racional	180	Racional	535	Racional	450
	Hierárquica	195	Hierárquica	155	Hierárquica	220	Hierárquica	605	Hierárquica	555

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CAMPUS I				Sobre O IFBA		Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Administração de RH	Grupal	240	Grupal	350	Grupal	240	Grupal	620	Grupal	578
	Inovativa	160	Inovativa	155	Inovativa	155	Inovativa	315	Inovativa	523
	Racional	75	Racional	75	Racional	75	Racional	500	Racional	321
	Hierárquica	225	Hierárquica	120	Hierárquica	230	Hierárquica	665	Hierárquica	678

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CAMPUS I				Sobre O IFBA		Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Coesão Organizacional	Grupal	210	Grupal	245	Grupal	170	Grupal	545	Grupal	528
	Inovativa	125	Inovativa	190	Inovativa	150	Inovativa	370	Inovativa	458
	Racional	130	Racional	120	Racional	135	Racional	385	Racional	301
	Hierárquica	235	Hierárquica	145	Hierárquica	245	Hierárquica	600	Hierárquica	613

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CAMPUS I				Sobre O IFBA		Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Ênfase Estratégica	Grupal	195	Grupal	220	Grupal	165	Grupal	656	Grupal	520
	Inovativa	135	Inovativa	185	Inovativa	140	Inovativa	367	Inovativa	420
	Racional	85	Racional	100	Racional	100	Racional	472	Racional	445
	Hierárquica	285	Hierárquica	195	Hierárquica	295	Hierárquica	605	Hierárquica	715

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o CAMPUS I				Sobre O IFBA		Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Critérios de Sucesso	Grupal	195	Grupal	195	Grupal	160	Grupal	506	Grupal	465
	Inovativa	170	Inovativa	180	Inovativa	140	Inovativa	362	Inovativa	400
	Racional	160	Racional	165	Racional	215	Racional	442	Racional	400
	Hierárquica	175	Hierárquica	160	Hierárquica	185	Hierárquica	590	Hierárquica	635

APÊNDICE F — RESUMO TIPOLOGIA CULTURAL UNEB

DEPTO CIÊNCIAS HUMANAS - DCH I - UENB SALVADOR										
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o DCH I				Sobre a UNEB		Sobre o DCH I		Sobre a UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	930	Grupal	1545	Grupal	770	Grupal	1.945	Grupal	2.360
	Inovativa	560	Inovativa	665	Inovativa	660	Inovativa	1.835	Inovativa	2.120
	Racional	625	Racional	270	Racional	745	Racional	2.590	Racional	2.030
	Hierárquica	885	Hierárquica	520	Hierárquica	825	Hierárquica	2.890	Hierárquica	3.060

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o DCH I				Sobre a UNEB		Sobre o DCH I		Sobre a UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Características Dom	Grupal	205	Grupal	135	Grupal	130	Grupal	305	Grupal	360
	Inovativa	115	Inovativa	180	Inovativa	125	Inovativa	300	Inovativa	355
	Racional	45	Racional	50	Racional	70	Racional	470	Racional	335
	Hierárquica	135	Hierárquica	135	Hierárquica	175	Hierárquica	525	Hierárquica	550

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o DCH I				Sobre a UNEB		Sobre o DCH I		Sobre a UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Liderança	Grupal	110	Grupal	175	Grupal	100	Grupal	275	Grupal	350
	Inovativa	85	Inovativa	115	Inovativa	100	Inovativa	280	Inovativa	360
	Racional	190	Racional	95	Racional	195	Racional	460	Racional	325
	Hierárquica	115	Hierárquica	115	Hierárquica	105	Hierárquica	485	Hierárquica	565

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o DCH I				Sobre a UNEB		Sobre o DCH I		Sobre a UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Administração de R	Grupal	165	Grupal	320	Grupal	150	Grupal	375	Grupal	410
	Inovativa	80	Inovativa	85	Inovativa	125	Inovativa	310	Inovativa	350
	Racional	30	Racional	20	Racional	95	Racional	480	Racional	310
	Hierárquica	225	Hierárquica	75	Hierárquica	130	Hierárquica	435	Hierárquica	530

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o DCH I				Sobre a UNEB		Sobre o DCH I		Sobre a UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Coesão Organizacio	Grupal	155	Grupal	295	Grupal	130	Grupal	385	Grupal	415
	Inovativa	65	Inovativa	95	Inovativa	65	Inovativa	290	Inovativa	345
	Racional	130	Racional	25	Racional	165	Racional	450	Racional	320
	Hierárquica	150	Hierárquica	85	Hierárquica	140	Hierárquica	475	Hierárquica	520

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o DCH I				Sobre a UNEB		Sobre o DCH I		Sobre a UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Ênfase Estratégica	Grupal	130	Grupal	310	Grupal	120	Grupal	390	Grupal	425
	Inovativa	115	Inovativa	105	Inovativa	160	Inovativa	325	Inovativa	360
	Racional	130	Racional	25	Racional	95	Racional	400	Racional	370
	Hierárquica	125	Hierárquica	60	Hierárquica	125	Hierárquica	485	Hierárquica	445

DIMENSÃO	DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MODELO OCAI									
	Gestores						Comunidade			
	Sobre o DCH I				Sobre a UNEB		Sobre o DCH I		Sobre a UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Ideal	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Critérios de Sucesso	Grupal	165	Grupal	310	Grupal	140	Grupal	355	Grupal	430
	Inovativa	100	Inovativa	85	Inovativa	85	Inovativa	330	Inovativa	350
	Racional	100	Racional	55	Racional	125	Racional	430	Racional	370
	Hierárquica	135	Hierárquica	50	Hierárquica	150	Hierárquica	485	Hierárquica	450

APÊNDICE G — ANÁLISE TIPOLOGIA CULTURAL PDI UFOB 2019-2023

Quadro 6.16 – Identificação da Tipologia Cultural na Missão, Visão, Valores e Mapa Estratégico do PDI 2019-2023/UFOB

PDI UFOB vigência 2019/2022				
Missão, Visão e Valores			Tipologia Cultural	
Missão	Defender e respeitar os princípios de gratuidade e excelência do ensino, indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, universalidade do conhecimento e liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte, o saber e o pluralismo de ideias.		Grupal	
Visão	Ser conhecida e reconhecida nos municípios que compõem o Território FOB como universidade pública, gratuita e de qualidade		Racional	
Valores	Democracia, autonomia e liberdade; Diversidade, cidadania e respeito; Inclusão; Justiça; Sociabilidade; Qualidade; Ética.		Grupal	
Mapa Estratégico				
Dimensão	Objetivos Estratégicos		Tipologia Cultural	
Sociedade (S)	S1	Promover a produção e difusão de conhecimentos socialmente relevantes.	Inovativa	
	S2	Promover a Inclusão regional para reduzir desigualdades sociais.	Grupal	
	S3	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.	Grupal	
Processos Internos (PR)	Relacionamento com a Sociedade			
	PR1	Ampliar e Fortalecer as parcerias interinstitucionais;	Racional	
	PR2	Diversificar e fortalecer os canais de comunicação;	Racional	
	PR3	Promover ações que visem reconhecimento social da extensão universitária;	Grupal	
	Articulação Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação			
	PR4	Promover a inclusão regional para reduzir desigualdades sociais;	Grupal	
Mapa Estratégico				
Processos Internos (PR)	Articulação Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação			
	PR5	Fomentar pesquisas e ações extensionistas, priorizando temáticas estratégicas;	Racional	
	PR6	Fortalecer cursos existentes;	Racional	
	Gestão			
	PR7	Fortalecer o modo de governança aplicado à multicâmpia;	Hierárquica	
	PR8	Consolidar as políticas de ações afirmativas e assistência estudantil;	Hierárquica	
	PR9	Aprimorar os sistemas de controle interno,	Hierárquica	
	Eficiência			

Continua

Continuação

	PR10	Otimizar e monitorar os processos organizacionais;	Hierárquica
	PR11	Aprimorar a gestão da informação.	Hierárquica
Aprendizado e Desenvolvimento (AD)	Pessoas		
	AD1	Desenvolver e Fortalecer as pessoas da Instituição;	Grupal
	AD2	Promover as condições de qualidade de vida no trabalho;	Grupal
	AD3	Capacitar e qualificar servidores;	Grupal
	Infraestrutura		
	AD4	Ampliar e consolidar a infraestrutura física, tecnológica e telecomunicações;	Racional
	AD5	Estimular a utilização plena dos recursos de TIC.	Racional
Orçamentário e Financeiro (FN)	FN1	Buscar e gerir a receita visando caráter público e sustentabilidade financeira.	Racional
Estrutura de Planejamento			
Diretrizes do PPI			Tipologia Cultural
J	Assegurar a formação de uma equipe de excelência, com competência, conhecimento e vivência da realidade, tendo como base o princípio de que o membro da comunidade acadêmica é o principal sujeito de diferenciação (G) na geração do conhecimento e desenvolvimento de processos coletivos e inovadores (I) ;		Grupal e Inovativa
K	Assumir a diversificação de mecanismos para o aperfeiçoamento acadêmico e administrativo da gestão institucional na universidade como objeto de estudo permanente.		Hierárquica

FONTE: elaborado pela autora, com base no PDI 2019/2022 da UFOB

Continuação

	VII	Desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;	Inovativa
	VII	Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;	Inovativa
	IX	Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008).	Inovativa
Objetivos	I	Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;	Racional
	II	Ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;	Racional
	III	Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;	Inovativa
	IV	Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;	Inovativa
	V	Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda (R) e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional (R);	Racional
	VI	Ministrar em nível de educação superior: cursos superiores de tecnologia; cursos de licenciatura; cursos de bacharelado e engenharia; cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização; cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado (BRASIL, 2008).	Racional
Eixo Estratégico	Objetivos		Tipologia Cultural
1. Sustentabilidade	1.1	Modernizar a infraestrutura física	Racional
	1.2	Desenvolver uma política de sustentabilidade	Racional
	1.3	Inserir a temática sustentabilidade nos projetos pedagógicos de ensino e nas ações de pesquisa, extensão e gestão	Racional
2. Internacionalização	2.1	Fortalecer e expandir as ações de internacionalização	Racional
	2.2	Estabelecer e desenvolver a política linguística para a formação continuada da comunidade em idiomas estrangeiros.	Grupal
	2.3	Consolidar a infraestrutura organizacional necessária ao desenvolvimento das relações internacionais.	Racional

Continua

Continuação

3. Governança Institucional	3.1	Aprimorar os mecanismos de liderança, estratégia e controle com foco na otimização dos recursos e transparência	Hierárquica
	3.2	Definir prioridades em função dos recursos disponíveis, convênios e editais	Hierárquica
	3.3	Padronizar as atividades de compras, licitações, fiscalização de contratos, transporte e patrimônio	Hierárquica
4. Qualidade na Execução Orçamentária	4.1	Atender as necessidades de manutenção, funcionamento e investimento em obras e equipamentos.	Racional
	4.2	Aprimorar os processos de tomadas de decisão sobre alocação de recursos.	Hierárquica
	4.3	Implementar critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições.	Hierárquica
6. Modernização	6.1	Reestruturar todos os Projetos Pedagógicos dos Cursos (Técnicos e Superiores) conforme a legislação e as normas institucionais vigentes e adequação ao mundo do trabalho, valorizando a verticalização.	Hierárquica
	6.2	Elaborar política de Educação a Distância – (EAD) e de Tecnologias Educacionais do IFBA.	Hierárquica
	6.3	Implantar uma política de inovação pedagógica em seus aspectos metodológico, tecnológico, curricular	Hierárquica
6. Permanência Eficiente	6.1	Construir e implantar o Plano Estratégico de Permanência e Êxito do IFBA.	Hierárquica
	6.2	Institucionalizar a política de formação continuada de docentes e demais profissionais da educação.	Grupal /Hierárquica
	6.3	Estruturar o funcionamento dos NAPNES e acompanhar a implantação das Salas de Recursos Multifuncionais.	Hierárquica
Eixo Estratégico	Objetivos		Tipologia Cultural
7. Acesso	7.1	Institucionalizar a Educação de Jovens e Adultos Integrada à Educação Profissional no IFBA, cumprindo as exigências legais	Grupal Hierárquica
	7.2	Acompanhar e revisar, constantemente, metodologia do Processo Seletivo dos cursos técnicos, visando a adequação com as demandas do IFBA e da sociedade.	Hierárquica
	7.3	Criar uma Política de Acolhimento para os ingressantes nos cursos do IFBA.	Hierárquica
8. Fortalecimento da Relação IFBA/Comunidade	8.1	Priorizar projetos e ações que resgatem públicos socialmente vulneráveis e a formação de profissionais mais humanizados nas ações integradas com instituições públicas e privadas.	Grupal Racional
	8.2	Expandir as parcerias com órgãos públicos e privados, para atuarem na área da Extensão tecnológica, apoiando a Inovação e o Empreendedorismo, a partir da elaboração de programas institucionais que ampliem as cooperações técnicas e parcerias com instituições e empresas nacionais e internacionais, por meio da oferta de serviços tecnológicos, de modo que assegurem aos estudantes as	Hierárquica Inovativa

Continua

Continuação

		possibilidades necessárias de ingresso ao estágio curricular e intercâmbios	
	8.3	Viabilizar o acompanhamento de egressos mediante cadastros, eventos e pesquisas acerca da sua inserção no mundo do trabalho, bem como sua satisfação pessoal e profissional.	Grupal Hierárquica
9. Consolidação da Institucionalização das Atividades Extensionistas	9.1	Integrar o ensino e a pesquisa com as demandas da sociedade, seus interesses e necessidades, estabelecendo desde projetos de concepção até mecanismos que interrelacionem os saberes.	Racional Hierárquica
	9.2	Articular parcerias com a sociedade para a concretização de projetos de extensão com natureza de inovação tecnológica	Racional Inovativa
	9.3	Garantir a oferta de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) nos diversos <i>campi</i> do IFBA, por meio de programas especiais do Governo Federal e por meio de orçamento próprio, a partir das demandas sociais emergentes e reconhecimento dos arranjos produtivos locais.	Racional
10. Fortalecimento e Interiorização da Pós-Graduação	10.1	Fortalecer a política de Pós-Graduação nos campi do interior por meio de cursos Lato Sensu e Stricto Sensu.	Racional
	10.2	Consolidar os programas de Pós-Graduação Stricto Sensu por meio das ações de ensino, pesquisa, inovação e internacionalização.	Racional
	10.3	Estabelecer um programa sistematizado para atração de parcerias e recursos externos para a Pós-Graduação.	Racional
Eixo Estratégico	Objetivos		Tipologia Cultural
11. Consolidação da Pesquisa e Inovação Tecnológica	11.1	Fomentar o desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicada para atendimento de demandas da sociedade.	Inovativa Racional
	11.2	Fortalecer/amadurecer as atividades de pesquisa e inovação nos grupos de pesquisa, nos programas de pós-graduação e no Polo de Inovação do IFBA.	Racional
	11.3	Estimular a atividade inventiva, o empreendedorismo, a transferência de tecnologia e a prestação de serviços tecnológicos.	Inovativa
12. Desenvolvimento Profissional	12.1	Promover um processo contínuo de capacitação, treinamento e qualificação profissional do servidor	Grupal
	12.2	Criar e implementar o banco de competências dos servidores.	Grupal
13. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho	13.1	Proporcionar um ambiente de trabalho saudável	Grupal
	13.2	Desenvolver um Programa Permanente de Qualidade de Vida dos servidores	Grupal

Continua

Continuação

14. Gestão de Infraestrutura e Gerência de Serviços de TI	14.1	Aprimorar a Infraestrutura e Serviços de TI do Instituto, promovendo as ações necessárias para a expansão dos ambientes/serviços de rede, datacenter, laboratórios e estações de trabalho para as áreas administrativas e acadêmicas.	Hierárquica
16. Gestão do Sistema de Informação e de Dados	16.1	Assegurar o atendimento dos princípios de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade da informação gerencial do Instituto, em consonância com o PETI, PDTI e leis vigentes, por meio do levantamento das necessidades informacionais do Instituto e da aquisição ou desenvolvimento de soluções de T.I capazes de prover tais informações.	Hierárquica
16. Imagem Institucional	16.1	Fortalecer a imagem do IFBA com os públicos interno e externo.	Racional
	16.2	Disseminar a identidade institucional no público interno	Racional
	16.3	Melhorar e fortalecer a cultura organizacional do IFBA	Grupal
17. Comunicação e Relacionamento Interno	16.1	Criar padronização de procedimentos, instrumentos e rotinas de comunicação adequados à realidade de multicâmpia.	Hierárquica
	16.2	Publicizar as ações institucionais de cada unidade/campus do IFBA.	Racional
	16.3	Promover o engajamento do público interno com suas tarefas entre as equipes e entre o público interno e a instituição	Grupal

FONTE: elaborado pela autora, com base no PDI 2020/2022 do IFBA

APÊNDICE I — ANÁLISE TIPOLOGIA CULTURAL PDI IFBA 2014-2018

Quadro 6.26 – Identificação da Tipologia Cultural na Missão, Visão, Valores e Mapa Estratégico do PDI 2014-2018/IFBA

ANÁLISE PDI IFBA			
Missão e Visão			
Tipologia Cultural			
Missão	"Promover a formação do cidadão histórico-crítico (G) , oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país (R) ". (IFBA, 2009).	Grupal (1); Racional (1)	
Visão	Transformar o IFBA em uma Instituição de ampla referência e de qualidade de ensino no País (R) , estimulando o desenvolvimento do sujeito crítico (G) ampliando o número de vagas e cursos, modernizando as estruturas físicas e administrativas (R) , bem como ampliando a sua atuação na pesquisa, extensão, pós-graduação e inovação tecnológica (I) .	Grupal (1); Racional (2); Inovativa (1)	
Finalidades e características do IFBA			
Tipologia Cultural			
Finalidades	I	Ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;	Racional
	II	Desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;	Inovativa
	III	Promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;	Racional
	IV	Orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;	Racional
	V	Constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;	Inovativa
	VI	Qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;	Racional
	VII	Desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;	Inovativa
	VIII	Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;	Inovativa
	IX	Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008).	Inovativa

Objetivos			
			Tipologia Cultural
Objetivos	I	Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;	Racional
	II	Ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;	Racional
	III	Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;	Inovativa
	IV	Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;	Inovativa
	V	Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda (R) e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional (R); e	Racional
	VI	Ministrar em nível de educação superior: cursos superiores de tecnologia; cursos de licenciatura; cursos de bacharelado e engenharia; cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização; cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado (BRASIL, 2008).	Racional

FONTE: elaborado pela autora, com base no PDI 2014/2018 do IFBA

APÊNDICE J — ANÁLISE TIPOLOGIA CULTURAL PDI UNEB 2017-2022

Quadro 6.34 – Identificação da Tipologia Cultural na Missão, Visão, Valores e Mapa Estratégico do PDI 2017-2022/UNEB

Missão, Visão e Valores		
		Tipologia Cultural
Missão	A UNEB tem como missão a produção, difusão , socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber (Estatuto UNEB, 2012; Art. 1º § 1º)	Grupal
Objetivo	Promover a formação integral do cidadão (G) e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana (I), sob égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural (G) e demais Princípios do Direito Público (H) - Estatuto UNEB, 2012; Art. 1º § 2º)	Grupal (2); Inovativa (1); Hierárquica (1).
Áreas de Atuação Acadêmica		
Ensino	Da formação acadêmica da UNEB integra o ensino de graduação e de pós-graduação. Os cursos de graduação são oferecidos nos graus acadêmicos de licenciatura, bacharelado e tecnológico, nas modalidades presencial, semipresencial e à distância. São disponibilizados, ainda, programas especiais de formação para demandas específicas, tais como: Plataforma Freire (PARFOR), Licenciatura Intercultural em Educação Escolar Indígena (LICEEI1), Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA) e Programa de Apoio à Formação Superior em Licenciatura na Educação do Campo (PROCAMPO). No que tange a pós-graduação stricto sensu, a UNEB oferece cursos de mestrado (acadêmico e profissional) doutorado (acadêmico). Adicionalmente, a Instituição oferta cursos de especialização lato sensu, na modalidade presencial e à distância (EAD), residência médica e residência multiprofissional.	Racional
Pesquisa	A UNEB promove a pesquisa institucional com ênfase no desenvolvimento de projetos e atividades a partir de seus programas e cursos de pós-graduação stricto sensu (I). Os pesquisadores das diversas áreas de conhecimento estão integrados aos 263 grupos de pesquisa certificados e cadastrados no Diretório de Grupos de Pesquisa no Brasil do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), bem como aos Centros de Pesquisas. A Instituição promove ainda programas de iniciação científica que incentivam a aproximação dos estudantes de graduação aos programas de pós-graduação. Nesta linha, apoia o desenvolvimento de tecnologias inovadoras através da Agência de Inovação, implantada em 2009, cujo objetivo visa difundir tecnologias desenvolvidas na Universidade.	Inovativa

Continua

Áreas de Atuação Acadêmica		
Extensão	A UNEB desenvolve programas, projetos e ações de extensão alinhadas aos Projetos Político Pedagógico de seus cursos a fim de atender a população dos diversos Territórios de Identidade da Bahia (R). As ações de extensão, cuja finalidade é fomentar e dinamizar o amplo atendimento da extensão universitária à comunidade em geral (R), são democraticamente atendidas por meio de editais públicos. Entre os programas de extensão, ressalta-se a atuação da Universidade Aberta à Terceira Idade (UATI) que se diferencia pela promoção da educação continuada, não formal, para a população a partir de 60 anos de idade. Por meio de oficinas e vivências corporais e socioeducativas, a UATI desenvolve a pedagogia social, fomentando diversas concepções do idoso no cenário da contemporaneidade (G).	Racional Grupal
Excelência Acadêmica		
	UNEB procura implementar atividades referenciadas no caráter humanístico voltadas para a formação de seus estudantes como agentes históricos (G), capazes de refletir e agir sobre as dimensões econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias das comunidades onde atuam (I).	Grupal Inovativa
Princípios Filosóficos e Institucionais		
1	Indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão;	Hierárquica
2	Equidade no planejamento e adequação das atividades acadêmicas com vistas à melhoria do desempenho da Universidade em relação às realidades regionais;	Racional
3	Integração da Universidade com os demais sistemas de ensino;	Racional
4	Inserção da Instituição com os sistemas produtivos ou de desenvolvimento comunitário;	Racional
5	Associação interdisciplinar, transdisciplinar e multidisciplinar das áreas de conhecimento;	Racional
6	Respeito às diversidades culturais em todas as suas formas;	Grupal
7	Garantia da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão;	Racional
8	Promoção de condições para o acesso e permanência de discentes dos diversos extratos sociais na Instituição;	Grupal
9	Avanço do conhecimento e a sua atualização em todos os campos do saber.	Inovativa
Organização Didático-Pedagógica		
PPI	Os cursos oferecidos pela Universidade objetivam a formação ética para o exercício da profissão e da cidadania, em consonância com os desafios socioambientais, pessoais e profissionais da sociedade contemporânea.	Racional
	Linhas de Ação	
	Consolidar e ampliar programas e ações de incentivo à mobilidade estudantil e docente em âmbito nacional e internacional (PNE, 2014-2024).	Grupal
	Fomentar a criação de componentes curriculares em ações de extensão integradas aos currículos (PNEU, 2011-2020).	Grupal
	Fomentar a incorporação de conteúdos que abordem a educação para pessoas com necessidades especiais aos currículos (PEE, 2016-2026).	Grupal

FONTE: elaborado pela autora, com base no PDI 2017/2022 da UNEB

APÊNDICE K — RESUMO DIMENSÃO UFOB GESTORES E COMUNIDADE

CENTRO DE HUMANIDADES - CEHU / UFOB BARREIRAS				
DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	2.992	Grupal	2.522
	Inovativa	2.080	Inovativa	1.902
	Racional	2.645	Racional	2.809
	Hierárquica	3.683	Hierárquica	3.992
Características Dominantes	Comunidade			
	Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	382	Grupal	377
	Inovativa	395	Inovativa	302
	Racional	500	Racional	674
	Hierárquica	623	Hierárquica	547
Liderança	Comunidade			
	Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	415	Grupal	430
	Inovativa	365	Inovativa	315
	Racional	585	Racional	565
	Hierárquica	535	Hierárquica	590

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Administração de RH	Grupal	660	Grupal	475
	Inovativa	325	Inovativa	350
	Racional	335	Racional	425
	Hierárquica	580	Hierárquica	650

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Coesão Organizacional	Grupal	490	Grupal	395
	Inovativa	305	Inovativa	310
	Racional	400	Racional	430
	Hierárquica	705	Hierárquica	765

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Ênfase Estratégica	Grupal	540	Grupal	380
	Inovativa	375	Inovativa	285
	Racional	305	Racional	390
	Hierárquica	680	Hierárquica	745

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CEHU		Sobre a UFOB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Critérios de Sucesso	Grupal	655	Grupal	290
	Inovativa	315	Inovativa	340
	Racional	450	Racional	395
	Hierárquica	480	Hierárquica	775

APÊNDICE L — RESUMO DIMENSÃO IFBA GESTORES E COMUNIDADE

IFBA - IFBA CAMPUS I (SSA)			
GERAL			
Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
Grupal	4.596	Grupal	4.053
Inovativa	2.315	Inovativa	3.599
Racional	2.979	Racional	3.162
Hierárquica	3.625	Hierárquica	5.386

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
Características Dominantes	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	557	Grupal	591
	Inovativa	663	Inovativa	624
	Racional	775	Racional	570
	Hierárquica	805	Hierárquica	1.015

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
Liderança	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	637	Grupal	636
	Inovativa	573	Inovativa	589
	Racional	690	Racional	630
	Hierárquica	800	Hierárquica	775

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
Administração de RH	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	860	Grupal	818
	Inovativa	475	Inovativa	678
	Racional	575	Racional	396
	Hierárquica	890	Hierárquica	908

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
Coesão Organizacional	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	755	Grupal	698
	Inovativa	495	Inovativa	608
	Racional	515	Racional	436
	Hierárquica	835	Hierárquica	858

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
Ênfase Estratégica	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	851	Grupal	685
	Inovativa	502	Inovativa	560
	Racional	557	Racional	545
	Hierárquica	890	Hierárquica	1.010

DIMENSÃO	Comunidade			
	Sobre CAMPUS I		Sobre O IFBA	
Critérios de Sucesso	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	701	Grupal	625
	Inovativa	532	Inovativa	540
	Racional	602	Racional	615
	Hierárquica	765	Hierárquica	820

APÊNDICE M — RESUMO DIMENSÃO UNEB GESTORES E COMUNIDADE

UNEB - DCH I (SSA)				
GERAL				
DIMENSÃO	Sobre DCH I		Sobre O UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	2.875	Grupal	3.130
	Inovativa	2.395	Inovativa	2.780
	Racional	3.215	Racional	2.775
	Hierárquica	6.775	Hierárquica	3.885
Características Dominantes	Comunidade		Sobre O UNEB	
	Sobre DCH I		Sobre O UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	510	Grupal	490
	Inovativa	415	Inovativa	480
	Racional	515	Racional	405
	Hierárquica	660	Hierárquica	725
Liderança	Comunidade		Sobre O UNEB	
	Sobre DCH I		Sobre O UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	385	Grupal	450
	Inovativa	365	Inovativa	460
	Racional	650	Racional	520
	Hierárquica	600	Hierárquica	670
Administração de RH	Comunidade		Sobre O UNEB	
	Sobre DCH I		Sobre O UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	540	Grupal	560
	Inovativa	390	Inovativa	475
	Racional	510	Racional	405
	Hierárquica	660	Hierárquica	660
Coesão Organizacional	Comunidade		Sobre O UNEB	
	Sobre DCH I		Sobre O UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	540	Grupal	545
	Inovativa	355	Inovativa	410
	Racional	580	Racional	485
	Hierárquica	625	Hierárquica	660
Ênfase Estratégica	Comunidade		Sobre O UNEB	
	Sobre DCH I		Sobre O UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	520	Grupal	545
	Inovativa	440	Inovativa	520
	Racional	530	Racional	465
	Hierárquica	610	Hierárquica	570
Critérios de Sucesso	Comunidade		Sobre O UNEB	
	Sobre DCH I		Sobre O UNEB	
	Cultura Atual	Pontos	Cultura Atual	Pontos
	Grupal	520	Grupal	570
	Inovativa	430	Inovativa	435
	Racional	530	Racional	495
	Hierárquica	620	Hierárquica	600

APÊNDICE N — CÁLCULO ALFA DE CRONBACH: INST x TIP CULTURAL

IFBA					
IFBA			IFBA SSA		
CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA GRUPAL ATUAL IFBA			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA GRUPAL ATUAL IFBA SSA		
@	Alpha de Cronbach	0,81	@	Alpha de Cronbach	0,81
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	1233,89	Vi	variância de cada item	1233,89
Vt	Variância total	5.293,33	Vt	Variância total	5.293,33

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA INOVATIVA ATUAL IFBA			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA INOVATIVA ATUAL IFBA SSA		
@	Alpha de Cronbach	0,78	@	Alpha de Cronbach	0,78
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	766,66	Vi	variância de cada item	766,66
Vt	Variância total	3.065,18	Vt	Variância total	3.065,18

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA RACIONAL ATUAL IFBA			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA RACIONAL ATUAL IFBA SSA		
@	Alpha de Cronbach	0,73	@	Alpha de Cronbach	0,73
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	948,24	Vi	variância de cada item	948,24
Vt	Variância total	3.169,07	Vt	Variância total	3.169,07

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA HIERÁRQUICA ATUAL IFBA			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA HIERÁRQUICA ATUAL IFBA SSA		
@	Alpha de Cronbach	0,76	@	Alpha de Cronbach	0,76
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	1.869,39	Vi	variância de cada item	1.869,39
Vt	Variância total	6.541,80	Vt	Variância total	6.541,80

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA					
CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA GRUPAL ATUAL UNEB			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA GRUPAL ATUAL DCH I		
@	Alpha de Cronbach	0,81	@	Alpha de Cronbach	0,81
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	1233,89	Vi	variância de cada item	1233,89
Vt	Variância total	#####	Vt	Variância total	5.293,33

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA INOVATIVA ATUAL UNEB			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA INOVATIVA ATUAL DCH I		
@	Alpha de Cronbach	0,78	@	Alpha de Cronbach	0,78
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	766,66	Vi	variância de cada item	766,66
Vt	Variância total	#####	Vt	Variância total	3.065,18

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA RACIONAL ATUAL UNEB			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA RACIONAL ATUAL DCH I		
@	Alpha de Cronbach	0,73	@	Alpha de Cronbach	0,73
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	948,24	Vi	variância de cada item	948,24
Vt	Variância total	#####	Vt	Variância total	3.169,07

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA HIERÁRQUICA ATUAL UNEB			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA HIERÁRQUICA ATUAL DCH		
@	Alpha de Cronbach	0,76	@	Alpha de Cronbach	0,76
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	#####	Vi	variância de cada item	1.869,39
Vt	Variância total	#####	Vt	Variância total	6.541,80

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA					
CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA GRUPAL ATUAL UFOB			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA GRUPAL ATUAL CEHU		
@	Alpha de Cronbach	0,81	@	Alpha de Cronbach	0,81
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	1233,89	Vi	variância de cada item	1233,89
Vt	Variância total	5.293,33	Vt	Variância total	5.293,33

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA INOVATIVA ATUAL UFOB			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA INOVATIVA ATUAL CEHU		
@	Alpha de Cronbach	0,78	@	Alpha de Cronbach	0,78
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	766,66	Vi	variância de cada item	766,66
Vt	Variância total	3.065,18	Vt	Variância total	3.065,18

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA RACIONAL ATUAL UFOB			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA RACIONAL ATUAL CEHU		
@	Alpha de Cronbach	0,73	@	Alpha de Cronbach	0,73
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	948,24	Vi	variância de cada item	948,24
Vt	Variância total	3.169,07	Vt	Variância total	3.169,07

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA HIERÁRQUICA ATUAL UFOB			CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CULTURA HIERÁRQUICA ATUAL CEHU		
@	Alpha de Cronbach	0,76	@	Alpha de Cronbach	0,76
K	nº itens	24	K	nº itens	24
Vi	variância de cada item	1.869,39	Vi	variância de cada item	1.869,39
Vt	Variância total	6.541,80	Vt	Variância total	6.541,80

APÊNDICE O — ESTATÍSTICA DESCRITIVA APLICADA

Centro das Humanidades (CEHU) e a Universidade do Oeste da Bahia (UFOB)

Tabela 6.1 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual do Centro das Humanidades/UFOB

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
GEST 1	40,00	32,86	4,17	4,92	7,50	11,73	48,33	25,63
GEST 2	47,50	20,43	17,50	8,80	10,83	10,21	24,17	10,21
GEST 3	18,50	14,47	17,50	11,73	16,67	14,72	47,33	28,40
GEST 4	34,17	10,68	25,00	3,16	15,83	9,17	25,00	4,47
GEST 5	18,50	14,47	17,50	11,73	16,67	14,72	47,33	28,40
GEST 6	25,00	3,16	22,50	5,24	25,83	3,76	26,67	4,08
GEST 7	30,00	8,94	22,50	8,80	22,50	11,29	25,00	10,95

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.1.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual da Instituição UFOB

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	30,52	18,10	16,55	34,83
MEDIANA	30,00	17,50	16,67	26,67
DESVIO-PADRÃO	10,89	6,85	6,28	12,03
MÍNIMO	18,50	4,17	7,50	24,17
MÁXIMO	47,50	25,00	25,83	48,33

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.2 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Ideal do Centro das Humanidades/UFOB

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
GEST 1	46,67	31,41	2,50	4,18	2,50	4,18	48,33	24,83
GEST 2	55,83	29,73	22,50	20,43	3,33	8,16	18,33	11,69
GEST 3	41,67	13,29	30,83	11,14	15,00	5,48	12,50	9,87
GEST 4	37,50	8,80	25,00	4,47	14,17	6,65	23,33	7,53
GEST 5	41,67	13,29	30,83	11,14	15,00	5,48	12,50	9,87
GEST 6	30,00	20,00	32,50	7,58	17,50	11,73	20,00	10,95
GEST 7	35,83	9,17	23,33	8,76	17,50	6,89	23,33	9,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.2.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Ideal do Centro das Humanidades da UFOB

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	41,31	23,93	12,14	22,62
MEDIANA	41,67	25,00	15,00	20,00
DESVIO-PADRÃO	8,29	10,26	6,43	12,19
MÍNIMO	30,00	2,50	2,50	12,50
MÁXIMO	55,83	32,50	17,50	48,33

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.3 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual da Instituição UFOB

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
GEST 1	16,67	13,29	9,17	6,65	13,33	10,80	60,83	23,75
GEST 2	17,50	6,12	22,50	8,22	40,00	19,75	20,00	10,49
GEST 3	6,00	3,46	2,67	2,58	26,17	38,47	65,17	35,56
GEST 4	13,33	5,16	21,67	11,69	35,00	5,48	30,00	10,95
GEST 5	6,00	3,46	2,67	2,58	26,17	38,47	65,17	35,56
GEST 6	22,50	6,12	15,83	4,92	30,00	8,94	31,67	4,08
GEST 7	12,50	4,18	26,67	8,16	35,83	4,92	25,00	8,94

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.3.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual da Instituição UFOB

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	13,50	14,45	29,50	42,55
MEDIANA	13,33	15,83	30,00	31,67
DESVIO-PADRÃO	6,06	9,78	8,80	20,21
MÍNIMO	6,00	2,67	13,33	20,00
MÁXIMO	22,50	26,67	40,00	65,17

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.4 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Comunidade Cultura Atual do Centro das Humanidades/UFOB**

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
IND 1	40,00	0,00	20,00	0,00	20,00	0,00	20,00	0,00
IND 2	13,33	12,11	15,00	5,48	30,00	6,32	41,67	7,53
IND 3	10,83	13,20	20,00	11,83	51,67	22,29	17,50	6,89
IND 4	23,33	10,80	20,83	7,36	20,83	7,36	35,00	5,48
IND 5	14,17	12,81	10,83	4,92	23,33	5,16	51,67	16,02
IND 6	35,00	7,75	15,00	7,75	15,00	7,75	35,00	7,75
IND 7	23,33	4,08	25,83	6,65	26,67	10,33	24,17	8,01
IND 8	25,00	5,48	25,00	5,48	25,00	5,48	25,00	5,48
IND 9	29,17	8,61	24,17	2,04	22,50	6,12	24,17	3,76
IND 10	13,33	6,06	20,00	11,40	46,67	18,35	20,00	8,37
IND 11	40,83	14,29	13,33	6,06	16,67	17,22	29,17	16,25
IND 12	16,67	10,33	10,00	0,00	26,67	13,66	46,67	5,16

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.4.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Comunidade Cultura Atual do Centro de Humanidades - CEHU/UFOB**

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	23,75	18,33	27,08	30,83
MEDIANA	23,33	20,00	24,17	27,08
DESVIO-PADRÃO	10,62	5,41	11,20	11,18
MÍNIMO	10,83	10,00	15,00	17,50
MÁXIMO	40,83	25,83	51,67	51,67

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.5 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Comunidade Cultura Atual da Instituição UFOB**

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
IND 1	26,67	0,00	13,33	0,00	13,33	0,00	13,33	0,00
IND 2	13,33	12,11	15,00	5,48	26,67	13,66	45,00	10,49
IND 3	12,50	9,35	15,00	8,94	41,67	14,02	30,83	20,35
IND 4	25,83	3,76	19,17	5,85	17,50	8,22	37,50	2,74
IND 5	15,83	12,01	10,83	2,04	28,33	14,72	45,00	20,74
IND 6	33,33	12,91	20,00	7,75	13,33	5,16	33,33	10,33
IND 7	35,83	7,36	23,33	5,16	15,00	6,32	25,83	4,92
IND 8	25,00	8,37	23,33	10,33	21,67	9,83	30,00	10,95
IND 9	26,67	2,58	26,67	2,58	11,67	10,33	35,00	8,94
IND 10	18,33	20,41	15,00	5,48	45,00	23,45	21,67	19,41
IND 11	46,67	19,66	24,17	11,14	12,50	15,41	16,67	10,33
IND 12	41,67	6,83	10,00	4,47	15,00	4,47	33,33	6,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.5.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Comunidade** Cultura Atual da Instituição UFOB

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	26,81	17,99	21,81	30,63
MEDIANA	26,25	17,08	16,25	32,08
DESVIO-PADRÃO	10,96	5,56	11,45	9,96
MÍNIMO	12,50	10,00	11,67	13,33
MÁXIMO	46,67	26,67	45,00	45,00

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Departamento de Ciências Humanas (DCH I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Tabela 6.6 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual do Departamento de Ciências Humanas (DCH I)/UNEB

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
GEST 1	11,67	19,41	14,17	16,86	54,17	45,87	20,00	31,62
GEST 2	28,33	11,25	12,50	8,80	8,33	12,91	50,83	19,60
GEST 3	26,67	6,83	25,00	7,07	15,83	8,01	32,50	7,58
GEST 4	30,00	6,32	21,67	5,16	17,50	5,24	30,83	10,68
GEST 5	58,33	24,22	20,00	13,78	8,33	6,06	13,33	8,16

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.6.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual Departamento de Ciências Humanas (DCH I)/UNEB

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	31,00	18,67	20,83	29,50
MEDIANA	28,33	20,00	15,83	30,83
DESVIO-PADRÃO	16,94	5,22	19,10	14,30
MÍNIMO	11,67	12,50	8,33	13,33
MÁXIMO	58,33	25,00	54,17	50,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.7 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Ideal Departamento de Ciências Humanas (DCH I)/UNEB

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
GEST 1	80,00	31,62	16,67	28,75	1,67	4,08	1,67	4,08
GEST 2	34,17	9,17	27,50	9,87	7,50	11,73	30,83	10,21
GEST 3	40,00	8,37	31,67	6,83	12,50	4,18	15,83	4,92
GEST 4	30,00	5,48	28,33	2,58	16,67	5,16	25,00	7,07
GEST 5	73,33	41,31	6,67	10,33	6,67	10,33	13,33	20,66

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.7.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Ideal Departamento de Ciências Humanas (DCH I)/UNEB

ESTATISTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	51,50	22,17	9,00	17,33
MEDIANA	40,00	27,50	7,50	15,83
DESVIO-PADRÃO	23,37	10,33	5,76	11,23
MÍNIMO	30,00	6,67	1,67	1,67
MÁXIMO	80,00	31,67	16,67	30,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.8 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual da Universidade do Estado da Bahia UNEB

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
GEST 1	6,67	12,11	28,33	19,41	45,00	38,86	20,00	22,80
GEST 2	25,83	5,85	16,67	12,52	8,33	12,91	49,17	19,08
GEST 3	16,67	8,76	18,33	8,16	35,83	13,93	29,17	8,61
GEST 4	24,17	9,17	25,83	3,76	25,83	8,01	24,17	4,92
GEST 5	55,00	20,49	20,83	12,81	9,17	5,85	15,00	6,32

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.8.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual da Universidade do Estado da Bahia UNEB

ESTATISTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	25,67	22,00	24,83	27,50
MEDIANA	24,17	20,83	25,83	24,17
DESVIO-PADRÃO	18,06	4,95	16,17	13,19
MÍNIMO	6,67	16,67	8,33	15,00
MÁXIMO	55,00	28,33	45,00	49,17

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.9 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Comunidade** Cultura Atual do Departamento de Ciências Humanas (DCH I)/UNEB

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
IND 1	46,67	16,33	22,50	4,18	20,83	11,14	10,00	8,37
IND 2	20,00	15,49	10,00	0,00	20,00	8,94	50,00	8,94
IND 3	20,00	0,00	30,00	0,00	23,33	10,33	26,67	10,33
IND 4	25,00	19,75	20,00	0,00	30,00	15,49	25,00	16,43
IND 5	19,17	2,74	22,50	2,74	21,67	4,18	20,00	4,18
IND 6	23,33	2,58	23,33	2,58	20,83	5,85	32,50	8,22
IND 7	18,33	9,83	13,33	5,16	23,33	8,16	45,00	10,49
IND 8	25,00	8,94	21,67	8,16	26,67	7,53	26,67	7,53
IND 9	30,00	5,48	17,50	4,18	21,67	8,76	30,83	7,36
IND 10	10,00	0,00	10,00	0,00	70,00	0,00	10,00	0,00
IND 11	25,00	8,94	23,33	6,83	20,00	4,47	31,67	11,25
IND 12	17,50	9,87	16,67	9,31	48,33	20,17	17,50	4,18
IND 13	10,00	4,47	6,67	2,58	30,00	20,00	53,33	24,22
IND 14	14,17	4,92	19,17	8,01	26,67	6,06	40,00	8,94
IND 15	25,00	12,25	25,00	5,48	20,00	8,94	30,00	14,14
IND 16	18,33	7,53	24,17	3,76	25,00	3,16	32,50	10,37

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.9.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Comunidade** Cultura Atual do Departamento de Ciências Humanas (DCH I)/UNEB

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	21,72	19,11	28,02	30,10
MEDIANA	20,00	20,83	24,17	30,42
DESVIO-PADRÃO	8,65	6,36	14,92	12,62
MÍNIMO	10,00	6,67	20,00	10,00
MÁXIMO	46,67	30,00	70,00	53,33

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.10 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Comunidade Cultura Atual da Universidade do Estado da Bahia UNEB**

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
IND 1	31,67	7,53	21,67	4,08	20,00	6,32	26,67	8,16
IND 2	13,33	5,16	10,00	0,00	16,67	10,33	60,00	8,94
IND 3	30,00	0,00	30,00	0,00	20,00	0,00	20,00	0,00
IND 4	16,67	5,16	13,33	5,16	20,00	0,00	50,00	0,00
IND 5	21,67	2,58	28,33	2,58	21,67	2,58	28,33	2,58
IND 6	29,17	5,85	21,67	9,31	11,67	11,25	37,50	16,36
IND 7	30,00	0,00	25,00	5,48	14,17	6,65	30,83	8,01
IND 8	20,00	8,94	23,33	5,16	26,67	5,16	30,00	8,94
IND 9	40,83	5,85	18,33	11,69	10,83	7,36	30,00	8,37
IND 10	15,00	7,75	21,67	9,31	48,33	20,17	15,00	7,75
IND 11	22,50	6,12	19,17	6,65	20,83	4,92	37,50	11,73
IND 12	25,00	7,75	33,33	2,58	28,33	2,58	13,33	12,91
IND 13	18,33	6,83	23,33	7,53	20,00	5,48	38,33	11,25
IND 14	21,67	6,83	18,33	2,58	18,33	2,58	41,67	11,25
IND 15	36,67	7,53	21,67	2,58	15,00	5,48	26,67	10,33
IND 16	25,83	2,04	24,17	2,04	25,83	2,04	24,17	2,04

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.10.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Comunidade Cultura Atual da Universidade do Estado da Bahia UNEB**

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	24,90	22,08	21,15	31,88
MEDIANA	23,75	21,67	20,42	30,00
DESVIO-PADRÃO	7,76	5,80	10,14	12,18
MÍNIMO	13,33	10,00	10,83	13,33
MÁXIMO	40,83	33,33	48,33	60,00

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
Tabela 6.11 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – Gestores Cultura Atual do IFBA, Campus Salvador

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
GEST 1	34,17	9,17	22,50	6,12	14,17	6,65	29,17	8,61
GEST 2	30,00	11,40	31,67	11,69	19,17	6,65	19,17	5,85
GEST 3	51,67	14,72	13,33	5,16	13,33	5,16	21,67	7,53
GEST 4	28,33	14,38	27,50	14,40	17,50	6,89	26,67	12,91
GEST 5	17,50	7,42	22,50	13,04	20,00	8,22	23,33	2,74
GEST 6	16,67	7,53	20,00	8,37	21,67	18,07	41,67	23,80
GEST 7	14,17	9,17	12,50	6,12	12,50	9,35	60,83	9,70

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.11.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – Gestores Cultura Atual do IFBA, Campus Salvador

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	27,50	21,43	16,90	31,79
MEDIANA	28,33	22,50	17,50	26,67
DESVIO-PADRÃO	13,11	6,97	3,59	14,76
MÍNIMO	14,17	12,50	12,50	19,17
MÁXIMO	51,67	31,67	21,67	60,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.12 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – Gestores Cultura Ideal do IFBA, Campus Salvador

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
GEST 1	35,00	7,07	25,00	8,94	15,00	8,37	25,00	7,75
GEST 2	35,00	11,40	31,67	13,29	17,50	6,12	15,83	7,36
GEST 3	50,00	26,83	20,00	10,95	10,00	10,95	20,00	10,95
GEST 4	37,50	10,84	21,67	6,06	15,00	11,83	25,83	12,42
GEST 5	16,67	0,00	16,67	0,00	16,67	0,00	16,67	0,00
GEST 6	22,50	16,05	40,83	11,14	15,83	15,63	20,83	14,29
GEST 7	30,83	6,65	27,50	9,87	23,33	5,16	18,33	10,33

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.12.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Ideal do IFBA, Campus Salvador

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	32,50	26,19	16,19	20,36
MEDIANA	35,00	25,00	15,83	20,00
DESVIO-PADRÃO	10,78	8,13	3,96	3,87
MÍNIMO	16,67	16,67	10,00	15,83
MÁXIMO	50,00	40,83	23,33	25,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.13 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual da Instituição IFBA

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV -PAD	MÉDIA	DESV -PAD	MÉDIA	DESV -PAD	MÉDIA	DESV- PAD
GEST 1	35,00	7,75	21,67	5,16	14,17	6,65	29,17	8,61
GEST 2	30,00	13,04	28,33	10,80	17,50	6,89	24,17	6,65
GEST 3	26,67	13,66	20,00	0,00	21,67	7,53	31,67	7,53
GEST 4	25,83	14,97	21,67	10,80	22,50	6,89	30,00	11,40
GEST 5	21,67	2,58	26,67	7,53	23,33	7,53	28,33	2,58
GEST 6	14,17	6,65	17,50	8,80	30,83	30,07	37,50	28,94
GEST 7	11,67	6,06	15,00	4,47	12,50	5,24	60,83	9,17

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.13.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Gestores** Cultura Atual da Instituição IFBA

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	23,57	21,55	20,36	34,52
MEDIANA	25,83	21,67	21,67	30,00
DESVIO-PADRÃO	8,37	4,72	6,23	12,27
MÍNIMO	11,67	15,00	12,50	24,17
MÁXIMO	35,00	28,33	30,83	60,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.14 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Comunidade** Cultura Atual do IFBA, Campus Salvador

IND	GRUPA L		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV- PAD	MÉDIA	DESV- PAD	MÉDIA	DESV- PAD	MÉDIA	DESV- PAD
IND 1	21,67	11,69	30,00	8,94	20,00	5,48	28,33	9,31
IND 2	12,33	8,54	6,00	6,16	19,17	19,74	29,17	18,87
IND 3	25,00	7,75	20,83	11,14	25,00	8,37	29,17	7,36
IND 4	41,67	12,91	16,67	5,16	16,67	9,31	25,00	4,47
IND 5	41,67	13,29	18,33	7,53	16,67	5,16	23,33	13,66
IND 6	17,00	18,26	9,00	6,66	39,83	36,99	34,17	28,36
IND 7	23,33	10,33	20,00	8,94	26,67	12,11	30,00	6,32
IND 8	16,67	8,76	19,17	5,85	28,33	10,80	35,83	3,76
IND 9	30,00	40,00	0,00	0,00	11,67	20,41	58,33	37,64
IND 10	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	20,00	0,00
IND 11	60,00	40,99	6,67	5,16	26,67	33,86	6,67	5,16
IND 12	29,17	5,85	25,00	0,00	23,33	4,08	22,50	2,74
IND 13	23,33	2,58	25,00	4,47	23,33	2,58	28,33	2,58
IND 14	23,33	10,33	26,67	10,33	26,67	5,16	23,33	5,16
IND 15	24,17	4,92	27,50	4,18	26,67	4,08	21,67	2,58
IND 16	23,33	4,08	24,17	4,92	25,00	3,16	27,50	2,74
IND 17	24,17	5,85	22,50	2,74	29,17	3,76	24,17	3,76
IND 18	30,00	15,17	13,33	9,83	21,67	2,58	35,00	13,42
IND 19	33,33	5,16	33,33	5,16	20,00	8,94	13,33	5,16
IND 20	1,67	4,08	11,67	9,83	30,00	16,73	56,67	21,60
IND 21	18,33	9,83	20,00	0,00	30,00	8,37	31,67	2,58

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.14.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Comunidade** Cultura Atual do IFBA, Campus Salvador

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	25,25	18,37	23,64	28,77
MEDIANA	23,33	20,00	25,00	28,33
DESVIO-PADRÃO	12,34	8,72	6,76	11,77
MÍNIMO	1,67	0,00	10,00	6,67
MÁXIMO	60,00	33,33	39,83	58,33

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.15 – Valor Médio e Desvio-Padrão apurados por Tipologia Cultural – **Comunidade** Cultura Atual do IFBA

IND	GRUPAL		INOVATIVA		RACIONAL		HIERÁRQUICA	
	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD	MÉDIA	DESV-PAD
IND 1	30,00	0,00	22,50	4,18	24,17	4,92	23,33	5,16
IND 2	7,50	15,00	8,33	20,82	7,50	5,00	26,67	28,87
IND 3	24,17	9,70	25,83	9,70	25,00	5,48	25,00	5,48
IND 4	39,33	8,31	26,00	12,43	7,00	6,45	27,67	4,13
IND 5	30,00	0,00	30,00	0,00	13,33	5,16	26,67	5,16
IND 6	7,00	4,65	9,67	0,52	43,33	31,41	40,00	26,83
IND 7	16,67	5,16	21,67	11,69	25,00	10,49	36,67	8,16
IND 8	30,00	3,16	18,33	2,58	15,83	8,01	35,83	7,36
IND 9	16,67	28,87	41,67	20,41	0,00	0,00	41,67	20,41
IND 10	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	20,00	0,00
IND 11	66,67	25,82	0,00	0,00	0,00	0,00	33,33	25,82
IND 12	28,33	6,83	24,17	8,61	19,17	6,65	28,33	7,53
IND 13	26,67	5,16	23,33	5,16	21,67	2,58	28,33	2,58
IND 14	21,67	2,58	28,33	9,31	25,00	4,47	25,00	4,47
IND 15	26,67	5,16	26,67	8,16	26,67	5,16	20,00	6,32
IND 16	22,50	2,74	24,17	2,04	25,00	5,48	28,33	2,58
IND 17	26,67	2,58	23,33	2,58	25,83	5,85	24,17	3,76
IND 18	26,67	2,58	26,67	2,58	20,00	7,75	26,67	2,58
IND 19	30,00	15,49	36,67	5,16	10,00	0,00	23,33	13,66
IND 20	0,00	0,00	0,00	0,00	11,67	13,29	88,33	13,29
IND 21	23,33	2,58	21,67	2,58	28,33	2,58	26,67	2,58

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.15.1 – Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – **Comunidade** Cultura Atual do IFBA

ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	24,31	21,38	18,31	31,24
MEDIANA	26,67	23,33	20,00	26,67
DESVIO-PADRÃO	13,59	10,61	10,51	14,37
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	20,00
MÁXIMO	66,67	41,67	43,33	88,33

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO CULTURAL

Centro das Humanidades (CEHU/UFOB)

Tabela 6.16 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural CEHU/UFOB

Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Gestores	213,67	126,67	115,83	243,83
Valore Médios Comunidade	285,00	220,00	325,00	370,00
Valores Médios Globais (18)	27,70	19,26	24,49	34,10
Média Gestores	41,31	23,93	12,14	22,62
Média Comunidade	23,75	18,33	27,08	30,83
Média	32,53	21,13	19,61	26,73

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Universidade do Oeste da Bahia (UFOB)

Tabela 6.17 – Valores Médios Globais por Tipologia Cultural UFOB

Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Gestores	94,50	101,17	206,50	297,83
Valore Médios Comunidade	321,67	215,83	261,67	367,50
Valores Médios Globais (18)	23,12	17,61	26,01	36,96
Média Gestores	13,50	14,45	29,50	42,55
Média Comunidade	26,81	17,99	21,81	30,63
Média	20,15	16,22	25,65	36,59

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO CULTURAL

Departamento de Ciências Humanas (DCH I/UNEB)

Tabela 6.18 – Valores Médios Globais por Tipologia Cultural DCH I/UNEB

Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Gestores	155,00	93,33	104,17	147,50
Valore Médios Comunidade	347,50	305,83	448,33	481,67
Valores Médios Globais (21)	23,93	19,01	26,31	29,96
Média Gestores	30,52	18,10	16,55	34,83
Média Comunidade	21,72	19,11	28,02	30,10
Média	26,12	18,60	22,28	32,47

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Universidade do Estado da Bahia

Tabela 6.19 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural UNEB

Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Gestores	155,00	104,17	93,33	147,50
Valore Médios Comunidade	398,33	338,33	353,33	510,00
Valores Médios Globais (21)	26,35	21,07	21,27	31,31
Média Gestores	31,00	18,67	20,83	29,50
Média Comunidade	24,90	22,08	21,15	31,88
Média	27,95	20,38	20,99	30,69

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO CULTURAL

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – SSA/IFBA

Tabela 6.20 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural IFBA SSA

Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Gestores	192,50	150,00	118,33	222,50
Valore Médios Comunidade	530,17	385,83	496,50	604,17
Valores Médios Globais (28)	25,81	19,14	21,96	29,52
Média Gestores	23,57	21,55	20,36	34,52
Média Comunidade	24,31	21,38	18,31	31,24
Média	23,94	21,46	19,33	32,88

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – SSA/IFBA

Tabela 6.21 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural IFBA

Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Gestores	165,00	150,83	142,50	241,67
Valore Médios Comunidade	510,50	449,00	384,50	656,00
Valores Médios Globais (28)	24,13	21,42	18,82	32,06
Média Gestores	23,57	21,55	20,36	34,52
Média Comunidade	24,31	21,38	18,31	31,24
Média	23,94	21,46	19,33	32,88

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

SÍNTESE PARA TESE

Centro das Humanidades (CEHU)

Tabela 6.1. Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural –Cultura Atual CEHU/UFOB

CENTRO DAS HUMANIDADES - CEHU//UFOB				
ESTATISTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	26,25	18,25	23,20	32,31
MEDIANA	25,00	20,00	22,50	26,67
DESVIO-PADRÃO	10,94	5,79	10,82	11,34
MÍNIMO	10,83	4,17	7,50	17,50
MÁXIMO	47,50	25,83	51,67	51,67

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.1.1 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural - Cultura Atual CEHU/UFOB

CENTRO DAS HUMANIDADES - CEHU//UFOB				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	498,67	346,67	440,83	613,83
Média	26,25	18,25	23,20	32,31

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Universidade do Oeste da Bahia (UFOB)

Tabela 6.2. Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural –Cultura Atual UFOB

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA/UFOB				
ESTATISTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	21,90	16,68	24,64	35,02
MEDIANA	18,33	19,58	26,17	31,67
DESVIO-PADRÃO	11,37	7,33	10,98	15,22
MÍNIMO	6,00	2,67	11,67	13,33
MÁXIMO	46,67	26,67	45,00	65,17

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.2.1 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural - Cultura Atual UFOB

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA - UFOB				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	416,17	317,00	468,17	665,33
Média	21,90	16,68	24,64	35,02

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia – Campus Salvador

Tabela 6.3. Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural –Cultura Atual IFBA SSA

IFBA SSA – CAMPUS I				
ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	25,81	19,14	21,96	29,52
MEDIANA	23,75	20,00	21,67	27,92
DESVIO-PADRÃO	12,33	8,30	6,75	12,36
MÍNIMO	1,67	0,00	10,00	6,67
MÁXIMO	60,00	33,33	39,83	60,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.3.1 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural - Cultura Atual IFBA SSA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA/IFBA SSA				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	722,67	535,83	614,83	826,67
Média	25,81	19,14	21,96	29,52

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia - IFBA

Tabela 6.4. Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural –Cultura Atual IFBA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA/IFBA				
ESTATÍSTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	24,80	21,42	18,82	32,06
MEDIANA	26,25	22,92	20,83	28,33
DESVIO-PADRÃO	12,35	9,40	9,55	13,73
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	20,00
MÁXIMO	66,67	41,67	43,33	88,33

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.4.1 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural - Cultura Atual IFBA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA IFBA				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	675,50	599,83	527,00	897,67
Média	24,80	21,42	18,82	32,06

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Departamento de Ciências Humanas – DCH I/UNEB

Tabela 6.5. Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – Cultura Atual DCH I/UNEB

IFBA SSA – CAMPUS I				
ESTATISTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	25,81	19,14	21,96	29,52
MEDIANA	23,75	20,00	21,67	27,92
DESVIO-PADRÃO	12,33	8,30	6,75	12,36
MÍNIMO	1,67	0,00	10,00	6,67
MÁXIMO	60,00	33,33	39,83	60,83

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.5.1 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural - Cultura Atual DCH I/UNEB

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA/IFBA SSA				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	722,67	535,83	614,83	826,67
Média	25,81	19,14	21,96	29,52

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Tabela 6.6. Valor Médio e Estatística Descritiva calculados por Tipologia Cultural – Cultura UNEB

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA/IFBA				
ESTATISTICA	GRUPAL	INOVATIVA	RACIONAL	HIERÁRQUICA
MEDIA	24,80	21,42	18,82	32,06
MEDIANA	26,25	22,92	20,83	28,33
DESVIO-PADRÃO	12,35	9,40	9,55	13,73
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	20,00
MÁXIMO	66,67	41,67	43,33	88,33

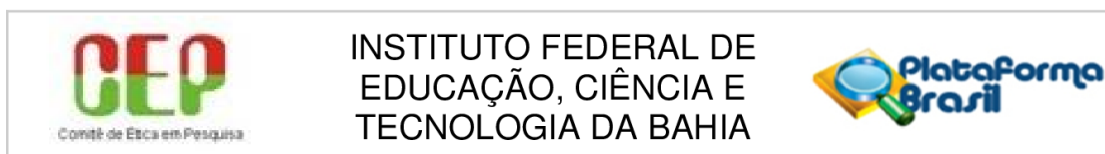
FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

Tabela 6.6.1 – Valores Médios globais por Tipologia Cultural - Cultura Atual UNEB

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA IFBA				
Tipologia Cultural	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Valores Médios Globais	675,50	599,83	527,00	897,67
Média	24,80	21,42	18,82	32,06

FONTE; elaborado pela autora com base nos dados coletados

APÊNDICE P — PARECER CONSUBSTANCIADO CEP IFBA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO & Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional

Pesquisador: INACILMA ANDRADE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 31774120.8.0000.5031

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

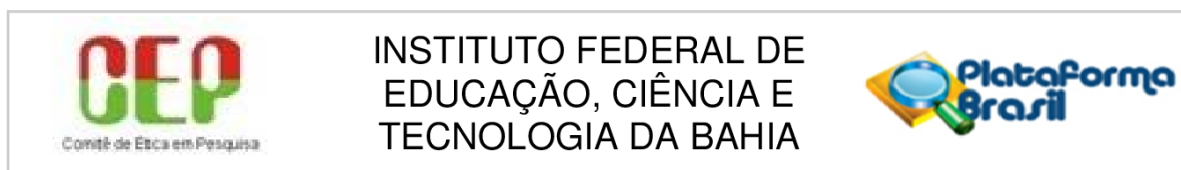
Número do Parecer: 4.052.565

Apresentação do Projeto:

A proposta do projeto pretende investigar as implicações da cultura organizacional, através do processo de avaliação institucional, de 3 instituições de ensino superior (IES) baianas. A pesquisa refere-se aos cursos de Administração das seguintes instituições: Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e o Departamento de Ciências Humanas (DCHI) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Os participantes desta pesquisa são gestores, servidores docentes, servidores técnicos e discentes ativos, ligados ao curso supracitado.

"Os critérios a serem utilizados para a criação do indicador de efetividade devem considerar as seis dimensões do The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional): características dominantes, liderança, administração de recursos humanos, lema da organização, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Os indicadores meritocráticos de Avaliação Institucional do Ministério da Educação: o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, o Índice Geral de Cursos – IGC, os Indicadores de Diferença entre os Desempenhos Observados e Esperados – IDD, o Conceito Preliminar dos Cursos - CPC e; os resultados das avaliações internas (formativas): avaliação docente, avaliação discente, avaliação institucional. Espera-se com o estudo, a proposição de um indicador de efetividade organizacional embasado na cultura organizacional e na avaliação institucional, além de evidenciar alguns

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.052.565

aspectos latentes da realidade da avaliação institucional e da cultura organizacional nas instituições de ensino superior."

Ainda é preciso acrescentar a "classificação da cultura organizacional das referidas instituições em Grupal, Inovativa, Racional e Hierárquica" com o estudo.

Objetivo da Pesquisa:

Os arquivos <PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1542041.pdf>, <Projeto_Pesquisa_Brochura_investigador.docx> informa que os objetivos são: Geral (Primário):

"Investigar, conjuntamente, as implicações da cultura organizacional e da avaliação institucional, em instituições de ensino superior da área pública, visando a transformação e o aperfeiçoamento da instituição, por meio de um processo de reflexão crítica."

Específicos (secundários):

"- Dimensionar a relação entre a cultura organizacional implícita nos documentos institucionais e a cultura organizacional identificada por meio da pesquisa; - Discutir a avaliação institucional como processo constitutivo para a dinâmica e funcionamento das atividades acadêmico-administrativas da instituição; Propor alternativas inovadoras para a produção de cultura avaliativa nas instituições de ensino visando a efetividade do processo de avaliação institucional."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

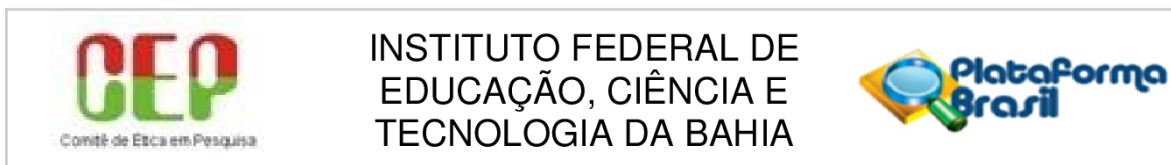
Os riscos e benefícios são descritos como:

Riscos: "O estudo possui limitações e dificuldades que, apesar de não impedirem sua realização podem influenciar seus resultados. As principais dificuldades na consecução do projeto são":

"a) A complexidade da instituição, objeto do estudo". - É citada pela pesquisadora a multicampia das instituições.

"b) a necessidade de motivar os intervenientes do processo a atuarem como uma equipe, uma vez que todos os agentes terão necessariamente que estar envolvidos no processo, um desafio que impõe o desenvolver estratégias que envolvam os sujeitos;

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.052.565

c) a sensibilização da instituição para a implementação das atividades e disponibilização das condições possíveis para o respectivo desenvolvimento das ações, necessárias à consecução do estudo.

Para engajamento dos participantes, as seguintes estratégias serão utilizadas:

1. Divulgação do estudo e seus objetivos em Seminários e Blog;
2. Apresentação dos instrumentos de pesquisa à Comunidade;
3. Criação de um Diário de Pesquisa em meio eletrônico (Blog), de fácil acesso aos participantes;
4. Criação de um endereço eletrônico como um canal de comunicação entre os participantes da pesquisa (analistas, gestores, servidores e demais participantes)"

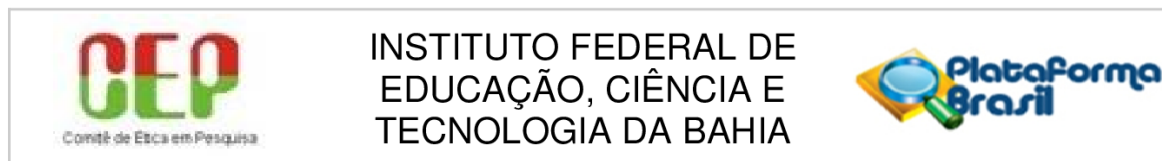
Benefícios: "Espera-se que este projeto de pesquisa gere impactos científicos, tecnológicos, de difusão e de conhecimento e socioeconômicos e para a sociedade, uma vez que o programa de pós-graduação ocorre em uma instituição pública e a pesquisa será desenvolvida em instituições de ensino superior da área pública, logo, justifica-se a relevância do retorno do investimento à sociedade."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Considerando que a pesquisadora aponta que "Ressalte-se que, os indicadores de qualidade da educação superior do INEP, são utilizados para o cálculo dos recursos que são repassados pelas esferas governamentais (Federal, Estadual e Municipal), para as Instituições de Educação, justificando então a relevância deste estudo e da criação de um indicador de Efetividade próprio para essas instituições." seria preciso apontar como um benefício o indicador de efetividade já que este influenciaria diretamente no ganho de recursos repassados pelas esferas de governo.

Ainda sobre os benefícios não fica claro se o aplicativo ou programa que possibilitará o cálculo do indicador de efetividade se refere a esta pesquisa. Apesar de estar apresentado como desfecho secundário na PB, ao esclarecer que será realizado na presente pesquisa poderá ser considerado além de um resultado alcançado para a pesquisa, mas como benefício para as instituições envolvidas no estudo. Ainda no item desfecho secundário, no documento PB, ainda é mencionado que "A difusão deste conhecimento será efetuada pela publicação de artigos científicos e livro, além do blog da pesquisa. Como inovação, o produto será o indicador de Efetividade Organizacional para Instituição de Educação Superior, com base na cultura organizacional e na avaliação institucional. O processo de criação e aplicação deste indicador poderá vir a ser patenteado." Essa forma de inovação através do produto também poderia ser elencado como benefício.

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.052.565

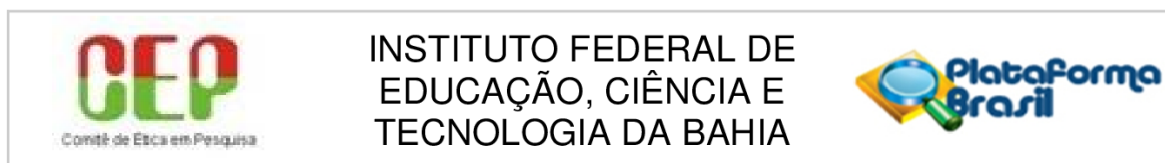
A pesquisa está classificada como Financiamento Próprio, no entanto, no PB é apresentado um orçamento no total de R\$13.600,00 com bolsas para estudantes de graduação, evento, serviço de terceiros (contratação de um profissional estatístico). Essas despesas estão descritas no documento "Decl_planilha_orcamento" onde se reafirma que as despesas, detalhadamente, são de financiamento próprio.

Ainda a respeito do projeto e dos participantes da pesquisa, a pesquisadora cita aplicação de "entrevistas semi-estruturadas com gestores (I Etapa); aplicação do Questionário adaptado de Cultura Organizacional, desenvolvido por Cameron e Quinn (1996), somente para os gestores da unidade de ensino (II Etapa) e liberação, no blog, dos questionários: a) Questionário de Cultura Organizacional; b) Instrumento de Avaliação Docente e Discente; c) Instrumento de Avaliação Institucional (Dimensões SINAES), para a comunidade - servidores (docentes e técnicos) e discentes ativos".

Os resultados da Etapa III serão apresentados no I Seminário de Pesquisa (o qual não é explicado na pesquisa como ocorrerá), "participam como respondentes, a comunidade universitária da unidade - Gestores, servidores (docentes e técnicos) e discentes ativos." A fase denominada de 7 ainda é caracterizada por "análise dos dados obtidos na Fase anterior, com o acréscimo das sugestões e críticas da comunidade, obtidas no I Seminário de Pesquisa." É preciso salientar que esses resultados também são fontes de dados para a defesa da tese da pesquisadora (Fase 8) e que ainda traz no seu projeto que "ocorrerá o II Seminário de Pesquisa, onde serão apresentados a análise geral dos resultados e se houve, ou não, resposta ao problema da pesquisa e alcance dos objetivos determinados (geral e específicos)."

Apenas no item "Aspectos Éticos", apresentado no projeto, é que a pesquisadora cita como será a interação com os participantes da pesquisa, a saber: "Abordagem dos sujeitos da pesquisa para obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – os voluntários primeiro serão cientificados da pesquisa por meio de visita à Instituição de Ensino, quando serão apresentados, aos gestores, servidores docentes e servidores técnicos e discentes ativos, os objetivos e instrumentos da pesquisa. Logo após, os indivíduos receberão, pelo endereço eletrônico, o link para acesso ao TCLE e aos questionários. Para redução dos desconfortos ou riscos que a pesquisa possa vir a ocasionar aos voluntários, além do voluntário receber uma cópia do TCLE e do questionário respondido por ele (por meio eletrônico), as respostas serão mantidos em sigilo e, a

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.052.565

identificação do respondente não fica registrada na base de dados"

Aqui há pouco detalhamento como serão as abordagens nas entrevistas com gestores. Considerando as entrevistas semi-estruturadas como aquelas em que "entrevistador faz perguntas específicas, mas também deixa que o entrevistado responda em seus próprios termos" não se deveria ter aqui uma atenção em relação ao local onde a entrevista seria realizada? Aqui também não era preciso estar atento com a confidencialidade e a privacidade? Aqui há de se destacar a resolução CNS 466/2012 que adota no seu âmbito a prevenção de procedimentos que asseguram a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem, o sigilo, o anonimato, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou comunidades

Considerando ainda que questionários que pretendem dados dessa natureza e a partir da compreensão clara dos objetivos do estudo e ainda considerando que deve-se ao máximo manter a objetividade e evitar a indução de respostas não deveria se considerar um pré-teste mesmo sendo um questionário já validado?

Considerar que no TCLE é previsto um tempo máximo de 30 minutos para as respostas, mas não foi mencionado no projeto como esse tempo foi estimado.

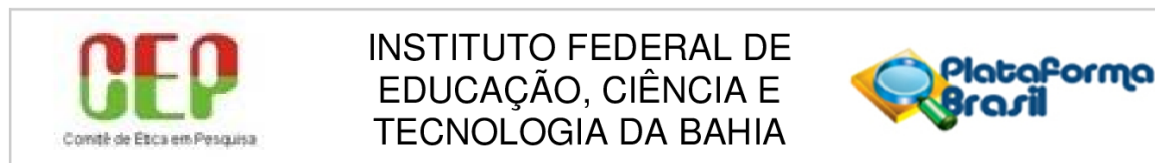
Ainda há de se considerar a ausência das questões éticas que devem permear as pesquisas científicas, como a não menção das resoluções 466/2012 e 510/2016.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Dentre os documentos obrigatórios apresentados: Folha de rosto, currículos da equipe (pesquisadores e orientador), declarações, carta de anuências, orçamento, cronograma etc., Verifica-se que o TCLE possui uma inadequação. Além disso, é preciso observar o item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

A respeito do TCLE, o documento menciona: "Informamos que essa pesquisa não traz nenhum risco e/ou desconforto para o participante da pesquisa." Considerando os seguintes capítulos da Resolução 466/2012, toda pesquisa com seres humanos envolve a possibilidade de risco, e, desta forma, o pesquisador deve analisar e descrever, no Protocolo de Pesquisa e no TCLE, os riscos a que os participantes da pesquisa estarão expostos e forma de minimizá-los.

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.052.565

No texto do TCLE a pesquisadora se apresenta como estudante vinculada ao DMMDC, mas usa apenas a logomarca do IFBA/campus Salvador.

"Este projeto foi analisado pelo comitê de ética da instituição proponente, assim como pelos comitês de ética das instituições coparticipantes, abaixo relacionados." Tanto a UNEB como a UFOB possuem CEP e são instituições coparticipantes na pesquisa.

Recomendações:

Observar o item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

- A respeito dos riscos da pesquisa, como envolve aplicação de questionários, refletir sobre: cansaço ou aborrecimento ao responder questionários; desconforto, constrangimento ou qualquer outro comportamento associado a responder questionários na internet, inclusive pensando neste período de pandemia com atividades remotas/teletrabalho; alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões sobre a satisfação profissional ou de estudos etc. E formas de minimizá-los. O Pesquisador deve analisar os riscos que sua pesquisa podem expor os participantes, uma vez que toda pesquisa envolve risco, citá-los nos documentos (TCLE, Projeto), bem como vai minimizar os danos, caso ocorram.

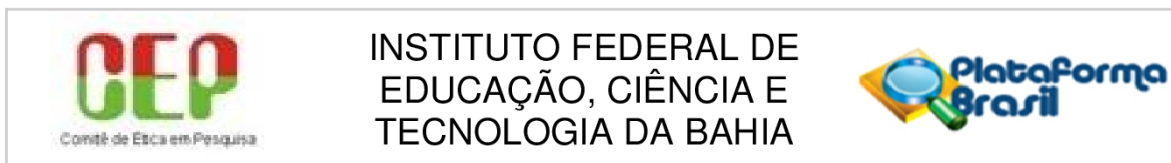
- Já que se trata de um projeto multi institucional, acrescentar a logomarca do DMMC no TCLE

- Substituir o termo "Sujeito da pesquisa" (Resolução 196/96, Revogada) por "participantes da pesquisa" (Resoluções 466/2012 e 510/2016, vigentes), nos documentos em que são citadas (TCLE, Projeto);

- Esclarecer: No Projeto detalhado a fonte de financiamento informa FAPESB, mas, apresenta uma declaração de financiamento próprio;

- Citar as resoluções 466/12 e 510/16 no projeto de pesquisa quando faz análise dos aspectos éticos da pesquisa.

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



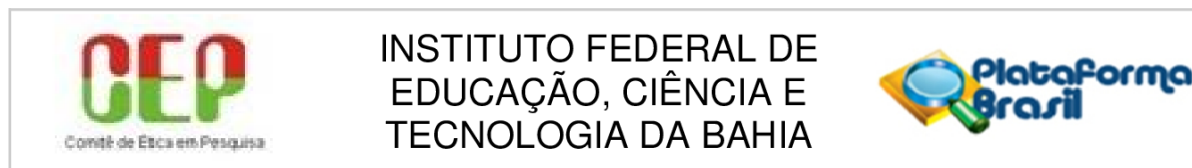
Continuação do Parecer: 4.052.565

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O pesquisador precisa resolver as seguintes pendências para nova avaliação deste comitê:

- 1- O item "Aspectos Éticos" no projeto de pesquisa carecem da menção às resoluções e dos princípios. Os princípios foram mencionados no termo de compromisso do pesquisador (equidade, justiça etc.) Vide e cite resoluções 466/12 e 510/16;
- 2- O projeto traz muitos benefícios que devem ser melhor esclarecidos. Inclusive o que está sendo considerado como resultados para o projeto também são benefícios para as instituições envolvidas. É recomendável esclarecer como as instituições terão acesso ao aplicativo que mostra o indicador de efetividade (consideramos que esse instrumento será construído para esse protocolo);
- 3- Ainda nos "Aspectos Éticos" substituir "sujeitos" por "participantes" da pesquisa. Caso em outro momento o termo apareça se referindo aos participantes da pesquisa, recomendável uniformizar para todo o texto;
- 4- Corrigir os apêndices do protocolo onde afirma para os participantes da pesquisa que a pesquisa é financiada pela FAPESB. O protocolo está registrado como sendo de financiamento próprio e há uma declaração sobre o orçamento reafirmando que o orçamento é próprio; Informações divergentes.
- 5- O TCLE apresentado mostra no cabeçalho a logomarca do IFBA/campus Salvador. Não seria mais adequado fazer um TCLE usando a marca do programa de doutorado (DMMDC)?
- 6- Ainda no TCLE indicar quais são os riscos para os participantes da pesquisa. Inclusive pensar em riscos, como os indicados no item "Recomendações". Ao citar os riscos, não esquecer de esclarecer também as formas de mitigação dos riscos elencados. Colocar no TCLE e projeto a classificação do risco da pesquisa mesmo que seja mínimo;
- 7- Explicitar no TCLE de que forma o participante também obterá uma via do documento - observar resolução CNS 466/2012 e 510/2016;

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.052.565

8- A respeito do cronograma, inserir a previsão de entrega de relatórios parcial e final da presente pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Colegiado considera o protocolo Pendente para ajuste das inadequações apontadas. Atentar para os campos comentários, termos obrigatórios, recomendações e lista de inadequações.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1542041.pdf	12/05/2020 12:15:42		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	APENDICE_A_TCLE_maio_2020_v2.docx	12/05/2020 12:15:25	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Aut_Institucional_Diretor_Ensino_IFBA.jpg	06/05/2020 12:18:58	INACILMA ANDRADE	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Inacilma_Andrade_05_2020.pdf	06/05/2020 12:16:40	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_Nao_material_biologico.pdf	29/04/2020 17:33:36	INACILMA ANDRADE	Aceito
Orçamento	Decl_planilha_orcamento.pdf	29/04/2020 17:32:53	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Aut_Inst_Direcao_Campus_IFBA.pdf	29/04/2020 16:43:51	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Inacilma_Andrade.pdf	29/04/2020 16:42:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Romilson_Lopes_Sampaio.pdf	29/04/2020 16:41:34	INACILMA ANDRADE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Pesquisa_Brochura_investigador.docx	29/04/2020 16:38:40	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_F_Questionario_de_Avaliacao_Institucional_Comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:11	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_E_Questionario_Cultura_Organizacional_comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:00	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_D_Questionario_Cultura_Organizacional_GESTORES.pdf	21/04/2020 11:40:46	INACILMA ANDRADE	Aceito

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39

Bairro: Canela

CEP: 40.110-150

UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3221-0332

Fax: (71)3221-0332

E-mail: cep@ifba.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA



Continuação do Parecer: 4.052.565

Outros	APENDICE_C_Questionario_de_Avaliac ao_Docente.pdf	21/04/2020 11:40:30	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_B_Questionario_Avaliacao_ Docente_Discente.pdf	21/04/2020 11:40:16	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Doc_7a_Resposta_Solicitacao_de_Anue ncia_UFOB.pdf	21/04/2020 11:39:32	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Doc_7a_Resposta_Solicitacao_Anueci a_UNEB.pdf	21/04/2020 11:39:25	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Doc_7a_Resposta_Solicitacao_Anueci a_IFBA.jpg	21/04/2020 11:39:17	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Doc_7_Solicitacao_de_Campo.pdf	21/04/2020 11:39:05	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Doc_7_Declaracao_nao_iniciara_pesqui sa.pdf	21/04/2020 11:38:40	INACILMA ANDRADE	Aceito
Cronograma	Doc_8b_Cronograma_Detalhado.pdf	21/04/2020 11:38:03	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_UNEB.pdf	21/04/2020 11:36:52	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_UFOB.pdf	21/04/2020 11:36:38	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_IFBA.pdf	21/04/2020 11:36:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_Confidencialidade_UNEB.pdf	21/04/2020 11:34:56	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_Confidencialidade_UFOB.pdf	21/04/2020 11:34:44	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_Confidencialidade_IFBA.pdf	21/04/2020 11:34:33	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de concordância	Termo_de_Concordancia_Orientador.pd f	21/04/2020 11:33:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_UNEB.pdf	21/04/2020 11:32:55	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_UFOB.pdf	21/04/2020 11:32:40	INACILMA ANDRADE	Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura_desenho_da_pesquisa.pdf	21/04/2020 11:31:42	INACILMA ANDRADE	Aceito

Situação do Parecer:

Pendente

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39

Bairro: Canela

CEP: 40.110-150

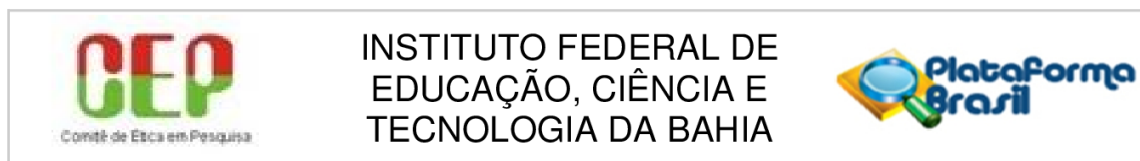
UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3221-0332

Fax: (71)3221-0332

E-mail: cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.052.565

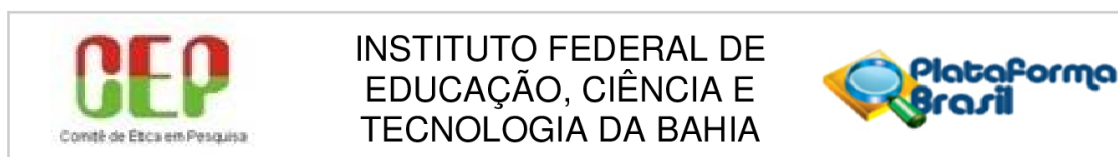
Não

SALVADOR, 27 de Maio de 2020

Assinado por:
Ebenézer Silva Cavalcanti
(Coordenador(a))

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br

APÊNDICE Q — PARECER CONSUBSTANCIADO CEP: IFBA SSA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO & Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional

Pesquisador: INACILMA ANDRADE

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 31774120.8.0000.5031

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

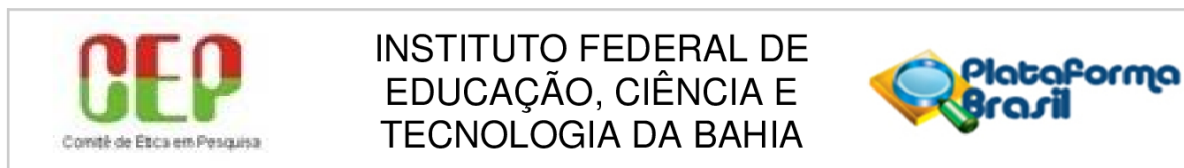
Número do Parecer: 4.150.058

Apresentação do Projeto:

A proposta do projeto pretende investigar as implicações da cultura organizacional, através do processo de avaliação institucional, de 3 instituições de ensino superior (IES) baianas. A pesquisa refere-se aos cursos de Administração das seguintes instituições: Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e o Departamento de Ciências Humanas (DCHI) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Os participantes desta pesquisa são gestores, servidores docentes, servidores técnicos e discentes ativos, ligados ao curso supracitado.

"Os critérios a serem utilizados para a criação do indicador de efetividade devem considerar as seis dimensões do The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional): características dominantes, liderança, administração de recursos humanos, lema da organização, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Os indicadores meritocráticos de Avaliação Institucional do Ministério da Educação: o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, o Índice Geral de Cursos – IGC, os Indicadores de Diferença entre os Desempenhos Observados e Esperados – IDD, o Conceito Preliminar dos Cursos - CPC e; os resultados das avaliações internas (formativas): avaliação docente, avaliação discente, avaliação institucional. Espera-se com o estudo, a proposição de um indicador de efetividade organizacional embasado na cultura organizacional e na avaliação institucional, além de evidenciar

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.150.058

alguns aspectos latentes da realidade da avaliação institucional e da cultura organizacional nas instituições de ensino superior."

Ainda é preciso acrescentar a "classificação da cultura organizacional das referidas instituições em Grupal, Inovativa, Racional e Hierárquica" com o estudo.

Objetivo da Pesquisa:

Geral:

"Investigar, conjuntamente, as implicações da cultura organizacional e da avaliação institucional, em instituições de ensino superior da área pública, visando a transformação e o aperfeiçoamento da instituição, por meio de um processo de reflexão crítica.

Específicos:

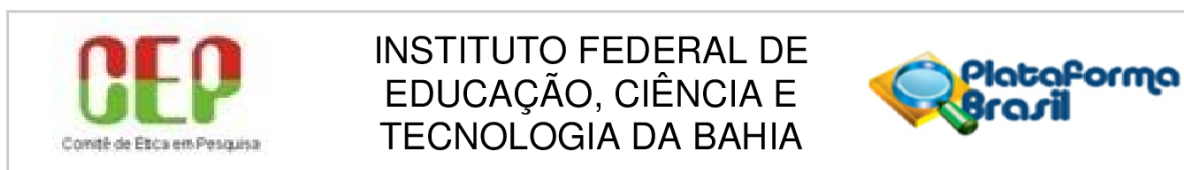
- "a. Dimensionar a relação entre a cultura organizacional implícita nos documentos institucionais e a cultura organizacional.
- b. Discutir a avaliação institucional como processo constitutivo da dinâmica e funcionamento das atividades acadêmico-administrativas da instituição;
- c. Criar um indicador de efetividade organizacional embasado na cultura organizacional, avaliação institucional, nos critérios de efetividade definidos no Modelo de Valores Concorrentes (CAMERON & QUINN, 2006) e, nos instrumentos de avaliação do ensino superior (formativa e meritocrática) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).
- d. Propor alternativas inovadoras para a produção de cultura avaliativa nas instituições de ensino visando a efetividade do processo de avaliação institucional."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: "O estudo possui limitações e dificuldades que, apesar de não impedirem sua realização podem influenciar seus resultados. As principais dificuldades na consecução do projeto são":

"a) A complexidade da instituição, objeto do estudo. Fialho (2005), define universidade multicampi como um território pouco explorado, um modelo de universidade diferente, principalmente por

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.150.058

sua estrutura organizacional desconcentrada e sua dispersão físico-geográfica, características muito próprias desse tipo de instituição;

" b) a necessidade de motivar os intervenientes do processo a atuarem como uma equipe, uma vez que todos os agentes terão necessariamente que estar envolvidos no processo, um desafio que impõe o desenvolver estratégias que envolvam os sujeitos;

c) a sensibilização da instituição para a implementação das atividades e disponibilização das condições possíveis para o respectivo desenvolvimento das ações, necessárias à consecução do estudo."

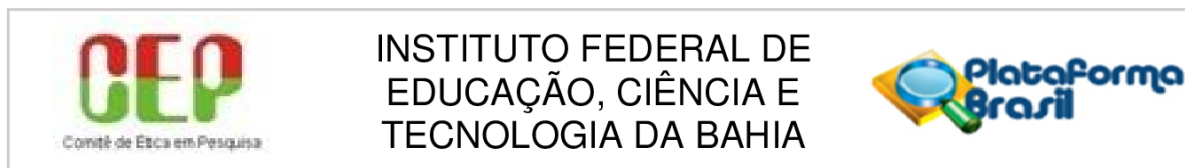
"Para engajamento dos participantes, as seguintes estratégias serão utilizadas:

- 1.Divulgação do estudo e seus objetivos em Seminários e Blog;
- 2.Apresentação dos instrumentos de pesquisa à Comunidade;
- 3.Criação de um endereço eletrônico como um canal de comunicação entre os participantes da pesquisa (analistas, gestores, servidores e demais participantes).
- 4.Possibilidade de retomar a participação das respostas (caso o participante se canse do tempo gasto)."

Benefícios: "Como contribuição social, a pesquisa propõe o estudo das condições conceituais e procedimentais da avaliação institucional em universidades públicas e a difusão deste processo a partir do grau de efetividade organizacional ; Como contribuição acadêmica, a criação de um banco de dados úteis à elaboração de trabalhos científicos, tomada de decisão e aprimoramento do processo de avaliação institucional com a utilização de um instrumento quantitativo, o Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI, (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional), criado por Cameron & Quinn (2006), com base no Modelo Teórico de Valores Opostos (Competing Values Framework – CVM,).

Espera-se ainda, criar um indicador de efetividade organizacional embasado na cultura organizacional, avaliação institucional, nos critérios de efetividade definidos no Modelo de Valores Concorrentes (CAMERON & QUINN, 2006) e, nos instrumentos de avaliação do ensino superior (formativa e meritocrática) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, além de evidenciar com o estudo, aspectos latentes da realidade da avaliação

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.150.058

institucional e da cultura organizacional nas universidades, numa tentativa de compreensão dos desafios que são postos a essas instituições, principalmente no tocante a inovação estratégica, a criatividade, a (re)apropriação, a (re)construção e a transformação do conhecimento.

E como Benefícios para as instituições:

- "- Mapa da Tipologia Cultural das instituições – possibilita a identificação de departamentos, setores, campus, unidades que necessitam de alinhamento cultural;
- Manual de Procedimento para alinhamento Cultural – proposta passos/atividades que facilitam o alinhamento cultural;
- Indicador de Efetividade Institucional – possibilita evidenciar o grau de efetividade da instituição, com base nos indicadores de avaliação externa e interna, o que influenciaria no ganho de recursos repassados pelas esferas governamentais;
- Aplicativo para cálculo do Indicador de Efetividade – este aplicativo possibilitará a inserção dos indicadores de avaliação (externa e interna) e fornecerá como resultado, o Indicador de Efetividade Institucional, possibilitando o processo de tomada de decisão da instituição (a ser desenvolvido). O aplicativo será colocado à disposição das instituições de educação superior, de forma gratuita, por meio de uma plataforma digital, a ser definida junto aos profissionais da área de desenvolvimento de programas e aplicativos."

"Para redução dos desconfortos ou riscos que a pesquisa possa vir a ocasionar aos participantes. Os participantes receberão uma via do TCLE e do questionário respondido por ele (por meio eletrônico), ao término da sua participação. As respostas serão mantidos em sigilo e, a identificação do respondente não fica registrada na base de dados. Isso ocorre porque o Blog onde estará hospedado os questionários, solicita apenas que o participante indique se é DOCENTE, TÉCNICO ou DISCENTE, não exigindo NOME, número de registro no Cadastro de Pessoa Física (CPF), número de matrícula (discente), ou registro SIAPE (servidor)."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

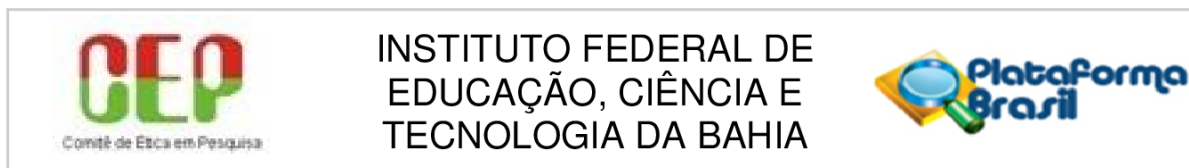
Os seguintes documentos do protocolo foram apresentados:

Folha de rosto - ok

Projeto de pesquisa - ok

Resumo - ok

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.150.058

Aspectos Éticos - ok (incluiu as resoluções 466 e 510)
 Riscos e Benefícios - ok (incluindo-os no TCLE)
 Orçamento - ok (uniformizou em todos os documentos que o financiamento é próprio)
 TCLE - ok (usou logotipos do programa de pós-graduação)
 Currículos pesquisadores - ok
 Carta de autorização (campo da pesquisa) - ok
 Declaração que cumprirá as resoluções 466 e 510 - ok
 Declaração da coleta de dados não iniciada - ok
 Instrumento de coleta/Questionário - ok
 Cronograma - ok - inseriu entrega de relatórios parcial e final ao CEP

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A pesquisadora apresentou todos os termos solicitados, fazendo correção nas pendências anteriormente citadas em relatoria.

Recomendações:

Corrigir o número da Resolução 466/12 na linha 12 do novo TCLE apresentado.

Seguindo recomendações do comunicado SEI/MS de 05/06/2020 - Orientações para a apreciação de pesquisas de Ciências Humanas e Sociais nos CEPs durante a pandemia provocada pelo coronavírus SARS-COV-2 (COVID-19): considerando que o desenho metodológico da pesquisadora possui relação com coleta de dados em blog (ambiente virtual de aprendizagem) "a modalidade de Registro de Consentimento (o TCLE, grifo nosso) deve apresentar, de maneira destacada, a importância de que o participante de pesquisa guarde em seus arquivos uma cópia do documento e/ou garantindo o envio da via assinada pelos pesquisadores ao participante de pesquisa"

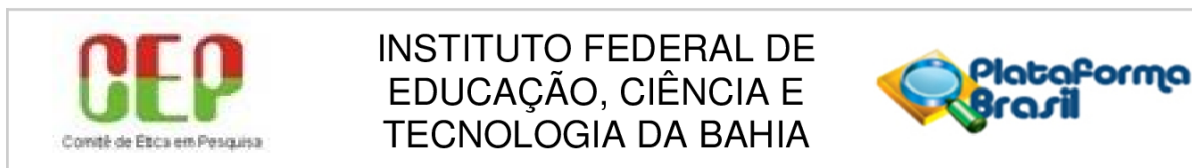
Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerando o atendimento das pendências anteriores, sugerimos que a pesquisadora siga o orientado nas "Recomendações"

Considerações Finais a critério do CEP:

O colegiado considera o protocolo Aprovado.

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br

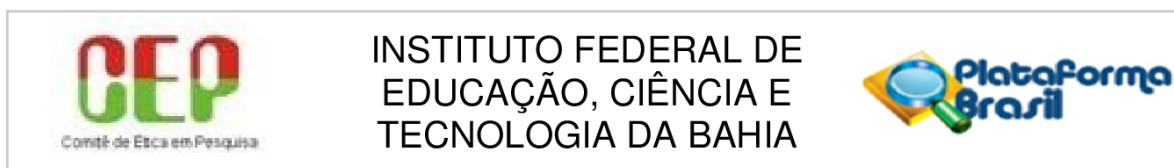


Continuação do Parecer: 4.150.058

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1542041.pdf	10/06/2020 10:48:52		Aceito
Orçamento	Doc_8a_Orçamento_jun_2020.pdf	05/06/2020 18:37:07	INACILMA ANDRADE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_05_06_2020.docx	05/06/2020 17:32:50	INACILMA ANDRADE	Aceito
Cronograma	Doc_8b_Cronograma_jun_2020.pdf	05/06/2020 17:31:27	INACILMA ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	APENDICE_A_TCLE_junho_2020_v1.docx	05/06/2020 17:08:43	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Aut_Institucional_Diretor_Ensino_IFBA.jpg	06/05/2020 12:18:58	INACILMA ANDRADE	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Inacilma_Andrade_05_2020.pdf	06/05/2020 12:16:40	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_Nao_material_biologico.pdf	29/04/2020 17:33:36	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Aut_Inst_Direcao_Campus_IFBA.pdf	29/04/2020 16:43:51	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Inacilma_Andrade.pdf	29/04/2020 16:42:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Romilson_Lopes_Sampaio.pdf	29/04/2020 16:41:34	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_F_Questionario_de_Avaliacao_Institucional_Comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:11	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_E_Questionario_Cultura_Organizacional_comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:00	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_D_Questionario_Cultura_Organizacional_GESTORES.pdf	21/04/2020 11:40:46	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_C_Questionario_de_Avaliacao_Docente.pdf	21/04/2020 11:40:30	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_B_Questionario_Avaliacao_Docente_Discente.pdf	21/04/2020 11:40:16	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Doc_7a_Resposta_Solicitacao_de_Anuencia_UFOB.pdf	21/04/2020 11:39:32	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Doc_7a_Resposta_Solicitacao_Anuencia_UNEB.pdf	21/04/2020 11:39:25	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e	Doc_7a_Resposta_Solicitacao_Anuencia_IFBA.jpg	21/04/2020 11:39:17	INACILMA ANDRADE	Aceito

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br



Continuação do Parecer: 4.150.058

Infraestrutura	Doc_7a_Resposta_Solicitacao_Anuencia_IFBA.jpg	21/04/2020 11:39:17	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Doc_7_Solicitacao_de_Campo.pdf	21/04/2020 11:39:05	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Doc_7_Declaracao_nao_iniciara_pesquisa.pdf	21/04/2020 11:38:40	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_UNEB.pdf	21/04/2020 11:36:52	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_UFOB.pdf	21/04/2020 11:36:38	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_IFBA.pdf	21/04/2020 11:36:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_Confidencialidade_UNEB.pdf	21/04/2020 11:34:56	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_Confidencialidade_UFOB.pdf	21/04/2020 11:34:44	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_Confidencialidade_IFBA.pdf	21/04/2020 11:34:33	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de concordância	Termo_de_Concordancia_Orientador.pdf	21/04/2020 11:33:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_UNEB.pdf	21/04/2020 11:32:55	INACILMA ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_UFOB.pdf	21/04/2020 11:32:40	INACILMA ANDRADE	Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura_desenho_da_pesquisa.pdf	21/04/2020 11:31:42	INACILMA ANDRADE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita apreciação da CONEP:

Não

SALVADOR, 13 de Julho de 2020

Assinado por:
Ebenézer Silva Cavalcanti
 (Coordenador(a))

Endereço: Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araújo Pinho, nº 39
Bairro: Canela **CEP:** 40.110-150
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br

APÊNDICE R — PARECER CONSUBSTANCIADO: CEP UFOB

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DA BAHIA - UFOB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO & Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional

Pesquisador: INACILMA ANDRADE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 31774120.8.3004.8060

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.184.825

Apresentação do Projeto:

O projeto intitulado: "AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO. Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional" de autoria de INACILMA ANDRADE relata que "Avaliar instituições, inclui um olhar em todos os aspectos que as compõem: a sua cultura, a sua história, as relações de poder que a constituem, as resistências, as mudanças, as facilidades ou os problemas da comunicação e demais elementos que residem o cotidiano das instituições, despertando a necessidade da construção de uma cultura de avaliação que necessita de ações contínuas, permanentes e democráticas, para romper resistências e favorecer a participação ativa da comunidade. Surge então, a questão norteadora desta pesquisa: O alinhamento cultural favorece o amadurecimento de uma cultura avaliativa para o processo de Avaliação Institucional, e uma perspectiva de inovação para a produção de efetividade institucional?". Expõe na metodologia que "É uma pesquisa-ação, com metodologia quali-quantitativa, com o uso de modelos estatísticos adaptados para medição da cultura organizacional e sua relação com a avaliação institucional, em Instituição de Educação Superior (IES). Os critérios a serem utilizados para a criação do indicador de efetividade consideraram as seis dimensões do The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional: características dominantes, liderança, administração de recursos humanos, lema da organização, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Os indicadores meritocráticos de Avaliação Institucional do Ministério da Educação: o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, o Índice

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS
Bairro: RECANTO DOS PASSAROS
UF: BA **Município:** BARREIRAS
Telefone: (77)3614-3508

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DA BAHIA - UFOB**

Continuação do Parecer: 4.184.825

Geral de Cursos – IGC, os Indicadores de Diferença entre os Desempenhos Observados e Esperados – IDD, o Conceito Preliminar dos Cursos - CPC e; os resultados das avaliações internas (formativas): avaliação docente, avaliação discente, avaliação institucional. O estudo envolve gestores, servidores (docentes e técnicos) e discentes ativos, de três instituições de educação superior públicas, no estado da Bahia, sendo duas federais e uma estadual (IFBA, UFOB, UNEB)"

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral é investigar, conjuntamente, as implicações da cultura organizacional no processo de avaliação institucional, em instituições de ensino superior da área pública, visando a transformação e o aperfeiçoamento da instituição, por meio de um processo de reflexão crítica.

Objetivos Específicos

- a. Dimensionar a relação entre a cultura organizacional implícita nos documentos institucionais e a cultura organizacional.
- b. Discutir a avaliação institucional como processo constitutivo da dinâmica e funcionamento das atividades acadêmico-administrativas da instituição;
- c. Criar um indicador de Efetividade Institucional embasado na cultura organizacional, avaliação institucional, nos critérios de efetividade definidos no Modelo de Valores Concorrentes (CAMERON & QUINN, 2006) e, nos instrumentos de avaliação do ensino superior (formativa e meritocrática) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).
- d. Propor alternativas inovadoras para a produção de cultura avaliativa nas instituições de ensino visando a efetividade do processo de avaliação institucional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Em relação aos benefícios o autora cita muitos: "Como contribuição social, a pesquisa propõe o estudo das condições conceituais e procedimentais da avaliação institucional em universidades públicas e a difusão deste processo a partir do grau de efetividade organizacional ; Como contribuição acadêmica, a criação de um banco de dados úteis à elaboração de trabalhos científicos, tomada de decisão e aprimoramento do processo de avaliação institucional com a utilização de um instrumento quantitativo, o Organizational Culture Assesment Instrument - OCAI, (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional), criado por Cameron & Quinn (2006), com base no Modelo Teórico de Valores Opostos (Competing Values Framework – CVM,). Espera-se ainda, criar um indicador de efetividade organizacional embasado na cultura organizacional, avaliação institucional, nos critérios de efetividade definidos no Modelo de Valores

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS**Bairro:** RECANTO DOS PASSAROS**CEP:** 47.808-021**UF:** BA**Município:** BARREIRAS**Telefone:** (77)3614-3508**E-mail:** cep@ufob.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA - UFOB



Continuação do Parecer: 4.184.825

Concorrentes (CAMERON & QUINN, 2006) e, nos instrumentos de avaliação do ensino superior (formativa e meritocrática) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, além de evidenciar com o estudo, aspectos latentes da realidade da avaliação institucional e da cultura organizacional nas universidades, numa tentativa de compreensão dos desafios que são postos a essas instituições, principalmente no tocante a inovação estratégica, a criatividade, a (re)apropriação, a (re)construção e a transformação do conhecimento.

Mecanismos de Transferência de Resultados:

1. Diário da Pesquisa (disponibilizado virtualmente no Blog);
2. Mapa da Tipologia Cultural das Instituições;
3. Manual de procedimentos para Alinhamento Cultural;
4. Indicador de Efetividade Institucional;
5. Seminários para Difusão do Conhecimento

Benefícios para as Instituições

A pesquisa se propõe a trazer os seguintes benefícios para as instituições (proponente, coparticipantes e demais instituições de educação superior):

- Mapa da Tipologia Cultural das instituições – possibilita a identificação de departamentos, setores, campus, unidades que necessitam de alinhamento cultural;
- Manual de Procedimento para alinhamento Cultural – propõe passos/atividades que facilitam o alinhamento cultural;
- Indicador de Efetividade Institucional – possibilita evidenciar o grau de efetividade da instituição, com base nos indicadores de avaliação externa e interna, o que influenciaria no ganho de recursos repassados pelas esferas governamentais;
- Aplicativo para cálculo do Indicador de Efetividade – este aplicativo possibilitará a inserção dos indicadores de avaliação (externa e interna) e fornecerá como resultado, o Indicador de Efetividade Institucional, possibilitando o processo de tomada de decisão da instituição (a ser desenvolvido). O aplicativo será colocado à disposição das instituições de educação superior, de forma gratuita, por meio de uma plataforma digital, a ser definida junto aos profissionais da área de desenvolvimento de programas e aplicativos."

Em relação aos riscos pesquisadora aborda que: " Para redução dos desconfortos ou riscos que a pesquisa possa vir a ocasionar aos participantes. Os participantes receberão uma via do TCLE e do

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS
Bairro: RECANTO DOS PASSAROS
UF: BA **Município:** BARREIRAS
Telefone: (77)3614-3508

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DA BAHIA - UFOB**



Continuação do Parecer: 4.184.825

questionário respondido por ele (por meio eletrônico), ao término da sua participação. As respostas serão mantidos em sigilo e, a identificação do respondente não fica registrada na base de dados. Isso ocorre porque o Blog onde estará hospedado os questionários, solicita apenas que o participante indique se é DOCENTE, TÉCNICO ou DISCENTE, não exigindo NOME, número de registro no Cadastro de Pessoa Física (CPF), número de matrícula (discente), ou registro SIAPE (servidor)."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Vide campo Conclusões ou pendências

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo Conclusões ou pendências

Recomendações:

Vide campo Conclusões ou pendências

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto atendeu a todas as questões éticas exigidas pela Resolução 466/2012 e 510/2016, sendo assim, deliberamos o parecer como aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Caro pesquisador, ao final do desenvolvimento do seu projeto, anexe na plataforma brasil seu relatório final.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_05_06_2020.docx	05/06/2020 17:32:50	INACILMA ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	APENDICE_A_TCLE_junho_2020_v1.docx	05/06/2020 17:08:43	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Inacilma_Andrade.pdf	29/04/2020 16:42:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Romilson_Lopes_Sampaio.pdf	29/04/2020 16:41:34	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_F_Questionario_de_Avaliacao_Institucional_Comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:11	INACILMA ANDRADE	Aceito

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

UF: BA

Município: BARREIRAS

Telefone: (77)3614-3508

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA - UFOB



Continuação do Parecer: 4.184.825

Outros	APENDICE_E_Questionario_Cultura_Organizacional_comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:00	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_D_Questionario_Cultura_Organizacional_GESTORES.pdf	21/04/2020 11:40:46	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_C_Questionario_de_Avaliacao_Docente.pdf	21/04/2020 11:40:30	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_B_Questionario_Avaliacao_Docente_Discente.pdf	21/04/2020 11:40:16	INACILMA ANDRADE	Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura_desenho_da_pesquisa.pdf	21/04/2020 11:31:42	INACILMA ANDRADE	Aceito

Lista de Instituições deste Projeto Coparticipante

CNPJ	Nome da Instituição
18.641.263/0001-45	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA
18.641.263/0001-45	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BARREIRAS, 31 de Julho de 2020

Assinado por:
Dayane Otero Rodrigues
(Coordenador(a))

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

UF: BA

Município: BARREIRAS

Telefone: (77)3614-3508

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

APÊNDICE S — PARECER CONSUBSTANCIADO_CEP_CEHU_UFOB

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DA BAHIA - UFOB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO ¿ Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional

Pesquisador: INACILMA ANDRADE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 31774120.8.3004.8060

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.242.843

Apresentação do Projeto:

O projeto intitulado: "AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO. Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional" de autoria de INACILMA ANDRADE relata que "Avaliar instituições, inclui um olhar em todos os aspectos que as compõem: a sua cultura, a sua história, as relações de poder que a constituem, as resistências, as mudanças, as facilidades ou os problemas da comunicação e demais elementos que residem o cotidiano das instituições, despertando a necessidade da construção de uma cultura de avaliação que necessita de ações contínuas, permanentes e democráticas, para romper resistências e favorecer a participação ativa da comunidade. Surge então, a questão norteadora desta pesquisa: O alinhamento cultural favorece o amadurecimento de uma cultura avaliativa para o processo de Avaliação Institucional, e uma perspectiva de inovação para a produção de efetividade institucional?". Expõe na metodologia que "É uma pesquisa-ação, com metodologia quali-quantitativa, com o uso de modelos estatísticos adaptados para medição da cultura organizacional e sua relação com a avaliação institucional, em Instituição de Educação Superior (IES). Os critérios a serem utilizados para a criação do indicador de efetividade consideraram as seis dimensões do The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional: características dominantes, liderança, administração de recursos humanos, lema da organização, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Os indicadores meritocráticos de

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

UF: BA

Município: BARREIRAS

Telefone: (77)3614-3508

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA - UFOB



Continuação do Parecer: 4.242.843

Avaliação Institucional do Ministério da Educação: o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, o Índice Geral de Cursos – IGC, os Indicadores de Diferença entre os Desempenhos Observados e Esperados – IDD, o Conceito Preliminar dos Cursos - CPC e; os resultados das avaliações internas (formativas): avaliação docente, avaliação discente, avaliação institucional. O estudo envolve gestores, servidores

(docentes e técnicos) e discentes ativos, de três instituições de educação superior públicas, no estado da Bahia, sendo duas federais e uma estadual (IFBA, UFOB, UNEB)"

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral é investigar, conjuntamente, as implicações da cultura organizacional no processo de avaliação institucional, em instituições de ensino superior da área pública, visando a transformação e o aperfeiçoamento da instituição, por meio de um processo de reflexão crítica.

Objetivos Específicos

- a. Dimensionar a relação entre a cultura organizacional implícita nos documentos institucionais e a cultura organizacional.
- b. Discutir a avaliação institucional como processo constitutivo da dinâmica e funcionamento das atividades acadêmico-administrativas da instituição;
- c. Criar um indicador de Efetividade Institucional embasado na cultura organizacional, avaliação institucional, nos critérios de efetividade definidos no Modelo de Valores Concorrentes (CAMERON & QUINN, 2006) e, nos instrumentos de avaliação do ensino superior (formativa e meritocrática) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).
- d. Propor alternativas inovadoras para a produção de cultura avaliativa nas instituições de ensino visando a efetividade do processo de avaliação institucional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Em relação aos benefícios o autora cita muitos: "Como contribuição social, a pesquisa propõe o estudo das condições conceituais e procedimentais da avaliação institucional em universidades públicas e a difusão deste processo a partir do grau de efetividade organizacional ; Como contribuição acadêmica, a criação de um banco de dados úteis à elaboração de trabalhos científicos, tomada de decisão e aprimoramento do processo de avaliação institucional com a utilização de um instrumento quantitativo, o Organizational Culture Assesment Instrument - OCAI, (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional), criado por Cameron & Quinn (2006), com base no Modelo Teórico de Valores Opostos (Competing Values Framework – CVM,).

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

UF: BA

Telefone: (77)3614-3508

Município: BARREIRAS

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA - UFOB



Continuação do Parecer: 4.242.843

Espera-se ainda, criar um indicador de efetividade organizacional embasado na cultura organizacional, avaliação institucional, nos critérios de efetividade definidos no Modelo de Valores Concorrentes (CAMERON & QUINN, 2006) e, nos instrumentos de avaliação do ensino superior (formativa e meritocrática) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, além de evidenciar com o estudo, aspectos latentes da realidade da avaliação institucional e da cultura organizacional nas universidades, numa tentativa de compreensão dos desafios que são postos a essas instituições, principalmente no tocante a inovação estratégica, a criatividade, a (re)apropriação, a (re)construção e a transformação do conhecimento.

Mecanismos de Transferência de Resultados:

1. Diário da Pesquisa (disponibilizado virtualmente no Blog);
2. Mapa da Tipologia Cultural das Instituições;
3. Manual de procedimentos para Alinhamento Cultural;
4. Indicador de Efetividade Institucional;
5. Seminários para Difusão do Conhecimento

Benefícios para as Instituições:

A pesquisa se propõe a trazer os seguintes benefícios para as instituições (proponente, coparticipantes e demais instituições de educação superior):

- Mapa da Tipologia Cultural das instituições – possibilita a identificação de departamentos, setores, campus, unidades que necessitam de alinhamento cultural;
- Manual de Procedimento para alinhamento Cultural – propõe passos/atividades que facilitam o alinhamento cultural;
- Indicador de Efetividade Institucional – possibilita evidenciar o grau de efetividade da instituição, com base nos indicadores de avaliação externa e interna, o que influenciaria no ganho de recursos repassados pelas esferas governamentais;
- Aplicativo para cálculo do Indicador de Efetividade – este aplicativo possibilitará a inserção dos indicadores de avaliação (externa e interna) e fornecerá como resultado, o Indicador de Efetividade Institucional, possibilitando o processo de tomada de decisão da instituição (a ser desenvolvido). O aplicativo será colocado à disposição das instituições de educação superior, de forma gratuita, por meio de uma plataforma digital, a ser definida junto aos profissionais da área de desenvolvimento de programas

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

UF: BA

Município: BARREIRAS

CEP: 47.808-021

Telefone: (77)3614-3508

E-mail: cep@ufob.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA - UFOB



Continuação do Parecer: 4.242.843

e aplicativos."

Em relação aos riscos pesquisadora aborda que:" Para redução dos desconfortos ou riscos que a pesquisa possa vir a ocasionar aos participantes. Os participantes receberão uma via do TCLE e do questionário respondido por ele (por meio eletrônico), ao término da sua participação. As respostas serão mantidos em sigilo e, a identificação do respondente não fica registrada na base de dados. Isso ocorre porque o Blog onde estará hospedado os questionários, solicita apenas que o participante indique se é DOCENTE, TÉCNICO ou DISCENTE, não exigindo NOME, número de registro no Cadastro de Pessoa Física (CPF), número de matrícula (discente), ou registro SIAPE (servidor)."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Vide campo Conclusões ou pendências

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo Conclusões ou pendências

Recomendações:

Vide campo Conclusões ou pendências

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto atendeu a todas as questões éticas exigidas pela Resolução 466/2012 e 510/2016, sendo assim, deliberamos o parecer como aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Caro pesquisador, ao final do desenvolvimento do seu projeto, anexe na plataforma brasil seu relatório final.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_05_06_2020.docx	05/06/2020 17:32:50	INACILMA ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	APENDICE_A_TCLE_junho_2020_v1.docx	05/06/2020 17:08:43	INACILMA ANDRADE	Aceito

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

UF: BA

Telefone: (77)3614-3508

Município: BARREIRAS

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DA BAHIA - UFOB**



Continuação do Parecer: 4.242.843

Ausência	APENDICE_A_TCLE_junho_2020_v1.docx	05/06/2020 17:08:43	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Inacilma_Andrade.pdf	29/04/2020 16:42:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Romilson_Lopes_Sampaio.pdf	29/04/2020 16:41:34	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_F_Questionario_de_Avaliacao_Institucional_Comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:11	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_E_Questionario_Cultura_Organizacional_comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:00	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_D_Questionario_Cultura_Organizacional_GESTORES.pdf	21/04/2020 11:40:46	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_C_Questionario_de_Avaliacao_Docente.pdf	21/04/2020 11:40:30	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_B_Questionario_Avaliacao_Docente_Discente.pdf	21/04/2020 11:40:16	INACILMA ANDRADE	Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura_desenho_da_pesquisa.pdf	21/04/2020 11:31:42	INACILMA ANDRADE	Aceito

Lista de Instituições deste Projeto Coparticipante

CNPJ	Nome da Instituição
18.641.263/0001-45	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA
18.641.263/0001-45	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BARREIRAS, 27 de Agosto de 2020

**Assinado por:
Dayane Otero Rodrigues
(Coordenador(a))**

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

CEP: 47.808-021

UF: BA

Município: BARREIRAS

Telefone: (77)3614-3508

E-mail: cep@ufob.edu.br

APÊNDICE T — PARECER CONSUBSTANCIADO: CEP RELAT. PARCIAL UFOB

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DA BAHIA - UFOB

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO & Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional

Pesquisador: INACILMA ANDRADE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 31774120.8.3004.8060

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DA NOTIFICAÇÃO

Tipo de Notificação: Envio de Relatório Parcial

Detalhe:

Justificativa: Envio Relatório Parcial detalhado de Atividades desenvolvidas no Programa de Pós-

Data do Envio: 02/09/2021

Situação da Notificação: Parecer Consubstanciado Emitido

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.025.867

Apresentação da Notificação:

O documento enviado pela autora trata-se do Relatório de Atividades em anexo ao Relatório Técnico Parcial Bolsa Doutorado – Cota, apresentado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), Programa Pós-Graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento (PPGDC), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA).

O título do projeto é "AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO – Perspectivas de Inovação para Produção de Efetividade na Gestão de Instituições Pública de Educação Superior no Estado da Bahia".

Objetivo da Notificação:

Trata-se de relatório parcial da execução de atividades do projeto de pesquisa de doutorado.

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

UF: BA

Município: BARREIRAS

Telefone: (77)3614-3508

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DA BAHIA - UFOB**



Continuação do Parecer: 5.025.867

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Já foram apreciadas outrora pelo CEP.

Comentários e Considerações sobre a Notificação:

Nada a constar.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Nada a constar.

Recomendações:

Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Envio de Relatório Parcial	Relatorio_Parcial_Atividades_Inacilma_Andrade PLAT BRASIL 09 2021.pdf	02/09/2021 14:45:08	INACILMA ANDRADE	Postado

Lista de Instituições deste Projeto Coparticipante

CNPJ	Nome da Instituição
18.641.263/0001-45	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA
18.641.263/0001-45	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BARREIRAS, 07 de Outubro de 2021

Assinado por:
Dayane Otero Rodrigues
(Coordenador(a))

Endereço: JOSE SEABRA DE LEMOS

Bairro: RECANTO DOS PASSAROS

UF: BA

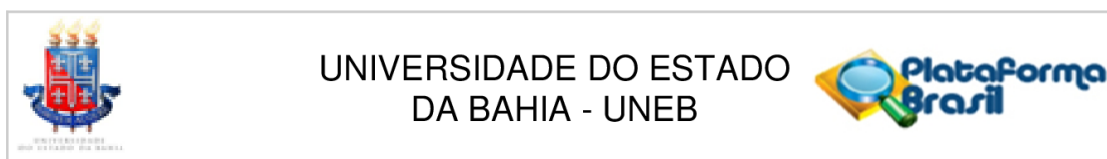
Município: BARREIRAS

Telefone: (77)3614-3508

CEP: 47.808-021

E-mail: cep@ufob.edu.br

APÊNDICE U — PARECER CONSUBSTANCIADO: CEP UNEB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO & Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional

Pesquisador: INACILMA ANDRADE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 31774120.8.3003.0057

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.302.624

Apresentação do Projeto:

O projeto é vinculado ao Programa de Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (DMMDC) em cooperação com a UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA, UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA – IFBA FIEB/SENAI/CIMATEC FACULDADE DE EDUCAÇÃO INSTITUTO DE HUMANIDADES, ARTES E CIÊNCIAS.

A pesquisa é quanti-quantitativa para verificar as implicações da cultura organizacional, através do processo de avaliação institucional nos Cursos de Administração da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e o Departamento de Ciências Humanas (DCHI) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Os participantes são gestores, servidores docentes, servidores técnicos e discentes ativos, ligados ao curso supracitado. por meio de aplicação e questionários online e entrevistas.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Investigar, conjuntamente, as implicações da cultura organizacional e da avaliação institucional na efetividade organizacional, em instituições de ensino superior da área pública, visando a

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555

Bairro: Cabula

CEP: 41.195-001

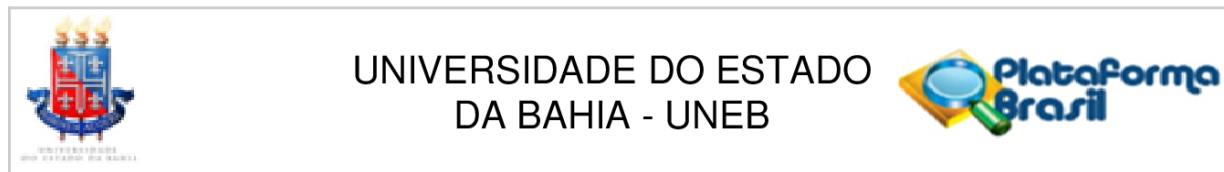
UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3117-2399

Fax: (71)3117-2399

E-mail: cepuneb@uneb.br



Continuação do Parecer: 4.302.624

transformação e o aperfeiçoamento da instituição, por meio de um processo de reflexão crítica.

Objetivo Secundário:

- a. Dimensionar a relação entre a cultura organizacional implícita nos documentos institucionais e a cultura organizacional.
- b. Discutir a avaliação institucional como processo constitutivo da dinâmica e funcionamento das atividades acadêmico-administrativas da instituição;
- c. Criar um indicador de efetividade organizacional embasado na cultura organizacional, avaliação institucional, nos critérios de efetividade definidos no Modelo de Valores Concorrentes (CAMERON & QUINN, 2006) e, nos instrumentos de avaliação do ensino superior (formativa e meritocrática) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).
- d. Propor alternativas inovadoras para a produção de cultura avaliativa nas instituições de ensino visando a efetividade do processo de avaliação institucional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos e Benefícios informados conforme orienta a Resolução nº 466/12.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa relevante e exequível.

A metodologia proposta bem como os critérios de inclusão e exclusão e cronograma são compatíveis com os objetivos propostos no projeto.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

As declarações apresentadas são condizentes com as Resoluções que norteiam a pesquisa envolvendo seres humanos. Os pesquisadores envolvidos com o desenvolvimento do projeto apresentam declarações de compromisso com o desenvolvimento do projeto em consonância com a Resolução 466/12 CNS/MS, bem como com o compromisso com a confidencialidade dos participantes da pesquisa e as autorizações das instituições proponente e coparticipante.

O TCLE apresentado possui uma linguagem clara e acessível aos participantes da pesquisa e atende ao disposto na resolução 466/12 CNS/MS contendo todas as informações necessárias ao esclarecimento do participante sobre a pesquisa bem como os contatos para a retirada de dúvidas sobre o processo

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555

Bairro: Cabula

CEP: 41.195-001

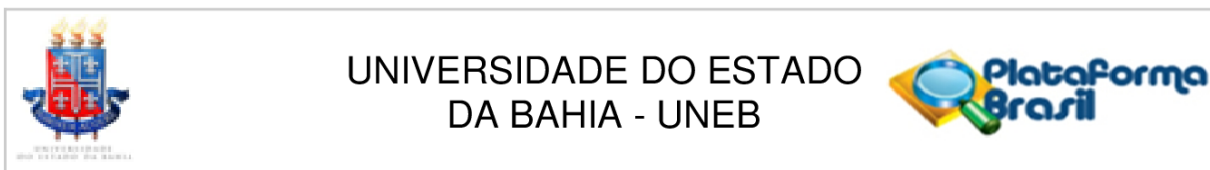
UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3117-2399

Fax: (71)3117-2399

E-mail: cepuneb@uneb.br



Continuação do Parecer: 4.302.624

Recomendações:

Recomendamos ao pesquisador atenção aos prazos de encaminhamento dos relatórios parcial e/ou final. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto como APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos participantes, respeitando os princípios da autonomia, da beneficência, não maleficência, justiça e equidade.

Considerações Finais a critério do CEP:

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto como APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos sujeitos da pesquisa tendo respeitado os princípios da autonomia dos participantes da pesquisa, da beneficência, não maleficência, justiça e equidade. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.31774120.8.3003.0057

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Declaração de Pesquisadores	Autorizacao_UNEB.pdf	26/09/2020 07:28:22	Aderval Nascimento Brito	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	APENDICE_A_TCLE_setembro_2020_CEP_UNEB_v_2.docx	26/09/2020 07:26:45	Aderval Nascimento Brito	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_05_06_2020.docx	05/06/2020 17:32:50	INACILMA ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	APENDICE_A_TCLE_junho_2020_v1.docx	05/06/2020 17:08:43	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Inacilma_Andrade.pdf	29/04/2020 16:42:26	INACILMA ANDRADE	Aceito

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555

Bairro: Cabula

CEP: 41.195-001

UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3117-2399

Fax: (71)3117-2399

E-mail: cepuneb@uneb.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB



Continuação do Parecer: 4.302.624

Outros	CV_Romilson_Lopes_Sampaio.pdf	29/04/2020 16:41:34	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_F_Questionario_de_Avaliac ao Institucional Comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:11	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_E_Questionario_Cultura_Or ganizacional comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:00	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_D_Questionario_Cultura_O rganizacional GESTORES.pdf	21/04/2020 11:40:46	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_C_Questionario_de_Avaliac ao Docente.pdf	21/04/2020 11:40:30	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_B_Questionario_Avaliacao_ Docente Discente.pdf	21/04/2020 11:40:16	INACILMA ANDRADE	Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura_desenho_da_pesquisa.pdf	21/04/2020 11:31:42	INACILMA ANDRADE	Aceito

Lista de Instituições deste Projeto Coparticipante

CNPJ	Nome da Instituição
14.485.841/0022-75	UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
14.485.841/0022-75	UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SALVADOR, 28 de Setembro de 2020

Assinado por:
Aderval Nascimento Brito
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555

Bairro: Cabula

CEP: 41.195-001

UF: BA

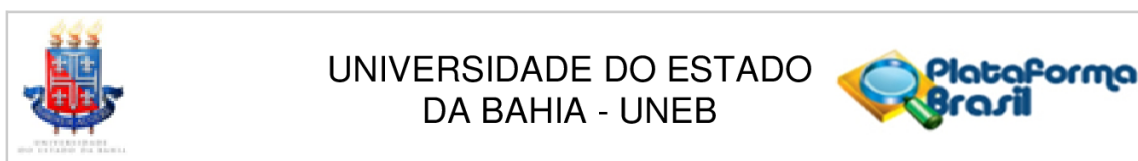
Município: SALVADOR

Telefone: (71)3117-2399

Fax: (71)3117-2399

E-mail: cepuneb@uneb.br

APÊNDICE V — PARECER CONSUBSTANCIADO: CEP DCH I UNEB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA DE AVALIAÇÃO – Perspectivas de Inovação no Processo de Avaliação Institucional

Pesquisador: INACILMA ANDRADE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 31774120.8.3003.0057

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.324.366

Apresentação do Projeto:

A emenda foi enviada por equívoco da pesquisadora e as alterações demonstradas foram apresentadas na versão do projeto original já aprovado.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral

Investigar, conjuntamente, as implicações da cultura organizacional e da avaliação institucional na efetividade institucional, em instituições de ensino superior da área pública, visando a transformação e o aperfeiçoamento da instituição, por meio de um processo de reflexão crítica.

6.2 Objetivos Específicos

- a. Dimensionar a relação entre a cultura organizacional implícita nos documentos institucionais e a cultura organizacional.
- b. Discutir a avaliação institucional como processo constitutivo da dinâmica e funcionamento das atividades acadêmico-administrativas da instituição;
- c. Criar um indicador de Efetividade Institucional embasado na cultura organizacional, avaliação institucional, nos critérios de efetividade definidos no Modelo de Valores Concorrentes (CAMERON & QUINN, 2006) e, nos instrumentos de avaliação do ensino superior (formativa e meritocrática) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555

Bairro: Cabula

CEP: 41.195-001

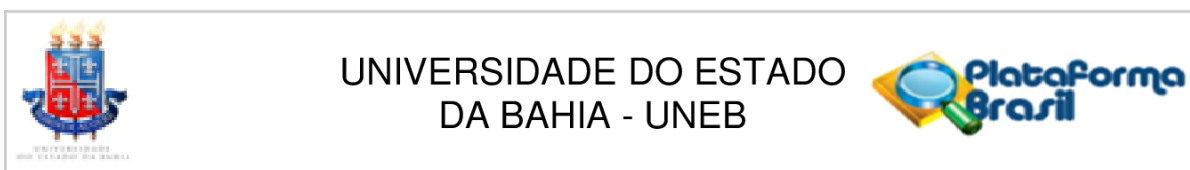
UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3117-2399

Fax: (71)3117-2399

E-mail: cepuneb@uneb.br



Continuação do Parecer: 4.324.366

d. Propor alternativas inovadoras para a produção de cultura avaliativa nas instituições de ensino visando a efetividade do processo de avaliação institucional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Apresentada dentro da eticidade

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Projeto em conformidade

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

As declarações apresentadas são condizentes com as Resoluções que norteiam a pesquisa envolvendo seres humanos. Os pesquisadores envolvidos com o desenvolvimento do projeto apresentam declarações de compromisso com o desenvolvimento do projeto em consonância com a Resolução 466/12 CNS/MS, bem como com o compromisso com a confidencialidade dos participantes da pesquisa e as autorizações das instituições proponente e coparticipante.

O TCLE bem como o termo de assentimento apresentados possuem uma linguagem clara e acessível aos participantes da pesquisa e atende ao disposto na resolução 466/12 CNS/MS contendo todas as informações necessárias ao esclarecimento do participante sobre a pesquisa bem como os contatos para a retirada de dúvidas sobre o processo.

Recomendações:

Recomendamos ao pesquisador atenção aos prazos de encaminhamento dos relatórios parcial e/ou final. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após a análise consideramos a emenda aprovada por atender as resoluções que norteiam a pesquisa envolvendo seres humanos não havendo pendências ou inadequações a serem revistas

Considerações Finais a critério do CEP:

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto como APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos sujeitos da pesquisa tendo respeitado os princípios da autonomia dos participantes da pesquisa, da beneficência, não maleficência, justiça e equidade. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555

Bairro: Cabula

CEP: 41.195-001

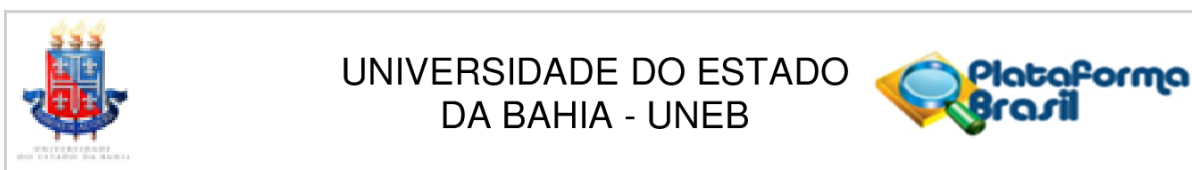
UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3117-2399

Fax: (71)3117-2399

E-mail: cepuneb@uneb.br



Continuação do Parecer: 4.324.366

contar da data de aprovação do projeto.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_05_06_2020.docx	05/06/2020 17:32:50	INACILMA ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	APENDICE_A_TCLE_junho_2020_v1.docx	05/06/2020 17:08:43	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Inacilma_Andrade.pdf	29/04/2020 16:42:26	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	CV_Romilson_Lopes_Sampaio.pdf	29/04/2020 16:41:34	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_F_Questionario_de_Avaliacao_Institucional_Comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:11	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_E_Questionario_Cultura_Organizacional_comunidade.pdf	21/04/2020 11:41:00	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_D_Questionario_Cultura_Organizacional_GESTORES.pdf	21/04/2020 11:40:46	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_C_Questionario_de_Avaliacao_Docente.pdf	21/04/2020 11:40:30	INACILMA ANDRADE	Aceito
Outros	APENDICE_B_Questionario_Avaliacao_Docente_Discente.pdf	21/04/2020 11:40:16	INACILMA ANDRADE	Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura_desenho_da_pesquisa.pdf	21/04/2020 11:31:42	INACILMA ANDRADE	Aceito

Lista de Instituições deste Projeto Coparticipante

CNPJ	Nome da Instituição
14.485.841/0022-75	UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
14.485.841/0022-75	UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555

Bairro: Cabula

CEP: 41.195-001

UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3117-2399

Fax: (71)3117-2399

E-mail: cepuneb@uneb.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO
DA BAHIA - UNEB



Continuação do Parecer: 4.324.366

SALVADOR, 07 de Outubro de 2020

Assinado por:
Aderval Nascimento Brito
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555

Bairro: Cabula

CEP: 41.195-001

UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3117-2399

Fax: (71)3117-2399

E-mail: cepuneb@uneb.br