



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

LAÍS SILVA LIMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: Um diagnóstico nas  
Organizações Militares do Comando da Marinha em  
Brasília-DF**

Brasília – DF  
Dezembro/2016

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

LAÍS SILVA LIMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: Um diagnóstico nas  
Organizações Militares do Comando da Marinha em  
Brasília-DF**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Elaine Rabelo Neiva, Professora Adjunta do Departamento de  
Administração - UnB.

Brasília – DF  
Dezembro/ 2016

## **Agradecimento**

Agradeço primeiramente a Deus por ter-me conduzido nesse momento tão importante de minha vida e por ter-me dado força para vencer cada dificuldade. Agradeço a meus pais e irmãs, que me deram o apoio necessário para não desistir e que muito me auxiliaram na execução desta pesquisa; de fato, sem eles nada teria sido possível. Ainda, à professora Elaine Rabelo Neiva, sempre presente com sua orientação; e aos colegas do grupo Inovare, por me acompanharem nessa trajetória de busca pelo conhecimento. Agradeço, também, aos meus queridos amigos e colegas, que se mostraram constantes companheiros, compreensivos e dispostos a colaborar para que eu pudesse concluir esta tarefa. A todos, enfim, a minha sincera gratidão.

## RESUMO

O conceito de cultura se refere aos princípios e pressupostos que guiam um povo ou um grupo de pessoas com relação a seu modo de agir diante de diversas situações. O estudo da cultura na esfera organizacional ganhou notoriedade a partir da diferenciação de performance entre as empresas com posterior aumento da competitividade. Apesar de não existir uma cultura certa ou errada, existem culturas que são mais desejáveis a determinados ambientes organizacionais. Tratando-se de organizações públicas, Pires e Macedo (2006) identificam um dualismo entre as demandas do mundo contemporâneo e uma dinâmica e burocracia arraigadas. A reforma gerencial de 1995 significou uma tentativa de transformação na gestão pública, buscando estruturas flexíveis e uma melhor percepção dos serviços prestados. O diagnóstico da cultura organizacional se faz importante para que se alcancem as demandas da sociedade e da própria organização. Nesse contexto se insere a organização que será pesquisada, a Marinha do Brasil, mais especificamente as Organizações Militares do Distrito Federal. Cameron e Quinn desenvolveram um modelo baseado em pesquisas empíricas que relaciona cultura organizacional e desempenho, encontrando quatro tipologias culturais: clã, inovativa, hierárquica e mercado. A partir do mesmo visa-se além de analisar a cultura empresarial nas esferas real e ideal, diagnosticar e facilitar a mudança cultural nas organizações. O presente estudo contou com 126 funcionários, militares e civis, pertencentes às Organizações Militares do Distrito Federal. Uma adaptação do modelo original de Cameron e Quinn foi utilizada, com realização de Análise fatorial para obtenção dos fatores ou tipologias. Verificou-se uma predominância da tipologia hierárquica na esfera real, com uma tendência à tipologia inovativa que se confirmou na esfera ideal. Os resultados foram analisados tanto com relação à amostra como um todo quanto separando militares e civis. Observou-se a presença de altos coeficientes de variação e escores médios maiores no que tange a esfera ideal para todas as tipologias encontradas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Organizações públicas, Organizações Militares Prestadoras de Serviço, Modelo de Valores Concorrentes.

## **ABSTRACT**

The concept of culture refers to the principles and assumptions that guide a person or a group of people about their way of acting in different situations. The study of culture in the organizational sphere won a differentiation between companies with competitiveness. Although there is no right or wrong culture, there are some of them that are more desirable in certain organizational environments. In the case of public organizations, Pires and Macedo (2006) identifies a dualism between the demands of the contemporary world and an entrenched dynamics and bureaucracy. The management reform of 1995 meant an attempted transformation into public management, seeking flexible and perception of the services provided. The diagnosis of culture is important to meet the demands of society and the organization itself. In this context, the organization which will be researched is the Brazilian Navy, more specifically the Military Organizations of the Federal District. Cameron and Quinn developed a model based on empirical research that relates culture organizational and performance, finding four cultural typologies: clan, innovative, hierarchical and market. From this, it is also aimed at analyzing the corporate culture in the real and ideal spheres, diagnose and facilitate changes in organizations. The present study had 126 employees, military and civilian, belonging to the Military Organizations of the Federal District. An adaptation of the original Cameron and Quinn model was used, with realization of factorial analysis to obtain the factors or typologies. There has been observed a predominance of the hierarchical typology in the real sphere, with a tendency towards an innovative typology that has been confirmed in the ideal sphere. The results were analyzed both with respect to the sample as a whole and separating military and civilians. It was observed the presence of high coefficients of variation and larger average scores on the ideal sphere for all typologies found.

Keywords: Organizational culture, Public Organizations, Military Organizations Services Providers, Competitive Values Framework.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	28
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	28
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA.....	29
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	32
3.4	CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	33
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISES DE DADOS .....	35
4	RESULTADOS.....	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
6	REFERÊNCIAS.....	53
7	.....	62
	APÊNDICES.....	62
	ANEXOS .....	69
	Anexo A: <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> - Original .....	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis da Cultura.....	15
Figura 2: Modelo de Valores Competitivos.....	20

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de fatores sugeridos de acordo com cada critério.....	40
Tabela 2: Matriz <i>pattern</i> e comunalidades ( $h^2$ ) das variáveis.....	41
Tabela 3: Matriz de correlação entre fatores.....	44
Tabela 4: Itens com maiores coeficientes de correlação em cada fator....	45
Tabela 5: Escores médios cultural real geral.....	46
Tabela 6: Escores Médios cultura ideal geral.....	47
Tabela 7: Escores médios militares e civis cultura real.....	48
Tabela 8: Escores médios militares e civis cultura ideal.....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AIC - Teste de Esfericidade de Bartlett

CV- Coeficiente de Variação

CVF – Modelo de Valores Concorrentes

IVO – Inventário de Valores Organizacionais

KMO - Teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Oklin

MB – Marinha do Brasil

NPM – New Public Management

OCAI- Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional

OMPS – Organizações Militares Prestadoras de Serviço

PAF – Análise dos Eixos Principais

PCA - Análise dos Componentes Principais

SPSS- Statistics Package for Social Sciences

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da cultura como fenômeno organizacional ganhou força efetiva a partir do início da década de 1980, continuando em evidência nos anos 1990, em um contexto de ascensão na competitividade entre as empresas. A definição desse construto, de natureza antropológica, envolve todos os padrões e características presentes no ambiente da organização e o que a torna diferente das demais. Segundo Fleury (1989) a cultura organizacional pode ser descrita como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agindo tanto como instrumento de comunicação e consenso quanto deixando oculto e até instrumentalizado as relações de dominação na organização.”. Um conceito mais informal deste termo, concebido por Deal e Kennedy (1983 *apud* CROZATTI): “É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”, ou seja, relacionando o termo com os elementos presentes na organização.

Para Schein (2004) a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu a partir da resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Em sua teoria, a cultura organizacional ocorre em três níveis: artefatos, valores casados e certezas básicas. Desses três níveis o mais superficial é o de artefatos, que compreende o ambiente físico da organização, modo de vestimenta, linguagem, tecnologia, ou seja, tudo que pode ser visto, ouvido e sentido. Os valores casados dizem respeito aos valores e princípios que orientam as ações da organização, definindo o que é importante para o grupo e como agirão frente determinada situação. O nível mais profundo é o de certezas básicas, pois para o autor, é neste nível que está a essência da organização. Estão inclusos nas certezas básicas valores inconscientes e indiscutíveis.

No caso do Comando da Marinha do Brasil, algumas características estão evidentes a partir de observação como, por exemplo, o padrão de vestimenta que o

difere dos demais assim como o padrão de linguagem diferenciado, utilizado para se referir às patentes. A presença forte da hierarquia é outro padrão que pode ser identificado no Comando da Marinha do Brasil e toda a sua estrutura organizacional decorre desta. De acordo com o regimento militar, o patriotismo, o civismo, a honra e culto a tradições históricas são valores inerentes a um membro da organização, devendo este estar atento ao cumprimento de seus deveres e das prerrogativas demandadas pela profissão. As movimentações frequentes também configuram a organização, que por estar presente em todo o mundo envia seus funcionários a diversas localidades dependendo da demanda.

Ao analisar as características das organizações públicas no Brasil, Motta (2006 *apud* COSTA ET AL, 2013) identificou um perfil cultural voltado ao autoritarismo centralizado, paternalismo, a ingerência política e a descontinuidade. Essas práticas influenciam diretamente no funcionamento da organização e seu posicionamento.

Em um contexto de mudanças da administração pública impulsionadas principalmente pela Reforma Gerencial iniciada em 1995, foi recomendada aos órgãos públicos uma orientação para resultados. Guimarães (2000) afirma que o desafio proposto à administração pública é transformar suas estruturas rígidas e burocráticas em organizações flexíveis, alterando a percepção dos serviços oferecidos por essas organizações, que são qualificados como de baixa qualidade pela sociedade.

Entretanto, para que se atenda às demandas da sociedade e da própria gestão, se faz necessário que os gestores da organização compreendam o perfil cultural da organização em que estão inseridos, para que identifiquem seu funcionamento e invistam em melhores práticas e principalmente no aumento da eficácia de seus resultados. É nesse contexto que se insere o Comando da Marinha do Brasil representado em Brasília pelo Sétimo Distrito Naval e Organizações Militares Prestadoras de Serviço e o Modelo de Valores Concorrentes desenvolvido por Cameron e Quinn.

O Comando da Marinha do Brasil, órgão da união responsável pela Marinha do Brasil, passou por mudanças importantes geradas pela Reforma do Aparelho do Estado ocorrida em 1995, entre elas está a instituição das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS). Segundo a Secretaria Geral

da Marinha (1999) a intenção era tornar o órgão mais flexível e adaptável ao ambiente de contínua mudança impulsionado pela globalização. A proposta seria adaptar a sistemática de uma organização militar à administração gerencial.

A Reforma do Aparelho do Estado baseada nos princípios da *New Public Management* (NPM), propunha uma administração voltada para eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade e desenvolvimento de uma cultura gerencial no país. Porém, os princípios da administração pública burocrática não foram de todo rejeitados, pois, de acordo com o Ministério da Administração e Reforma do Estado (1995) estes conservam mesmo que de forma flexível a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático. Segundo o mesmo a diferença entre as concepções reside no foco dado aos resultados ao invés de basear-se em processos. Corroborando com o que foi dito por Guimarães (2000), a reforma gerencial de 1995 se constituiu como uma tentativa de tornar as organizações públicas brasileiras mais eficientes e flexíveis.

Cameron e Quinn (2006) afirmam que o mundo empresarial já passou por inúmeras mudanças e que se uma organização deseja sobreviver durante muitos anos esta não pode permanecer a mesma, ou seja, as organizações se adaptam e respondem às demandas do mercado onde estão inseridas.

Cameron e Quinn construíram a partir de pesquisas empíricas um método que relaciona cultura e desempenho organizacional. O *Competing Value Framework* (CVF) ou Modelo de Valores Concorrentes analisa as organizações a partir de escolhas organizacionais frente situações vividas, sendo essas escolhas reflexo dos valores competitivos. Os tipos de valores representam as tipologias culturais, sendo estas: Clã, Inovativa, Mercado e Hierárquica. Estes competem entre si, mas não são excludentes, de forma a haver uma predominância de um dos quesitos e equilíbrio com os demais. O modelo visa identificar a tipologia cultural predominante na organização em análise em duas dimensões: real e ideal. A partir da obtenção da tipologia ideal pretendem-se adequar as práticas organizacionais às definições de efetividade dos funcionários, visando uma melhora no desempenho.

A partir do que é apresentado por Guimarães (2000) e por Motta (2006) sobre a estrutura dos órgãos públicos e das principais dificuldades em gestão, o presente estudo tem como questão principal descrever: “Qual o perfil cultural do Comando da Marinha do Brasil segundo o Modelo de Valores Competitivos desenvolvido por Cameron e Quinn (2006)?”

O objetivo geral da pesquisa é:

- Identificar no órgão em análise características que o enquadrem em uma das tipologias culturais descritas por Cameron e Quinn (2006).

Como objetivos específicos pretendem-se:

- Descrever a percepção geral da amostra coletada com relação ao órgão bem como de militares e civis separadamente.
- Verificar se há percepção diferenciada entre militares e civis.
- Identificar se há demanda por mudança por parte dos funcionários.

Tem-se como hipótese inicial que a organização se enquadrará na tipologia hierárquica, visto seus padrões rígidos e importância dada à hierarquia e disciplina. Espera-se também uma diferença de percepção entre militares e civis.

A realização da pesquisa é justificada além da viabilidade de realização para a pesquisadora, pela relevância do estudo da cultura em organizações públicas visto que Silva e Fadul (2010) enfatizam que para o sucesso da Reforma de Estado implementada a partir de 1995, foi dada a ênfase muito forte à questão da mudança cultural nas organizações públicas. Segundo os mesmos, esperava-se com a mudança obter eficácia, eficiência e efetividade no desempenho e resultados dessas organizações. Portanto, ao se estudar a cultura de uma organização como o Comando da Marinha do Brasil, conhecido por seus preceitos institucionais, visa-se acessar a percepção dos funcionários a fim de observar como estes compreendem o ambiente organizacional em que estão inseridos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo cultura foi utilizado inicialmente por antropólogos para fazer distinção entre a natureza e sociedade. Com o passar dos anos, o estudo da cultura começou a dar ênfase às civilizações e ao progresso social, sendo incorporado pela antropologia somente no final do século XIX. Segundo Thompson (1995) o conceito se refere aos costumes, práticas e crenças das sociedades. Segundo o autor as análises culturais devem ser vistas como um estudo das formas simbólicas, ou seja, ações, objetos e expressões significativos de vários tipos, em relação a contextos e processos específicos. Este foco dado às diferenças entre os grupos humanos abre espaço para o estudo da cultura na esfera organizacional, movimento que ganhou força em meados do século XX.

O interesse no estudo da cultura estava na diferenciação do desempenho das empresas. Quando do surgimento do sistema de produção *Just in time*, em meados da década de 1970, empresas japonesas começaram a obter um desempenho superior, enquanto nos Estados Unidos muitas sofriam com maus desempenhos e com a concorrência europeia e japonesa. A partir disso as empresas eram analisadas, segundo Bertero (1996 *apud* SILVA, MEDEIROS E ALBUQUERQUE, 2009), de acordo com a cultura em que estavam inseridas.

O tema, mesmo que de recente aparição na esfera organizacional, possui inúmeras definições e pouco consenso em sua abordagem. A diferença de abordagens entre os autores traz para o construto diferentes análises, valorizando aspectos diversos, principalmente quando se trata de antropólogos e administradores. No presente estudo o foco de análise será a visão dos últimos.

Schein (2004) define cultura como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Hofstede (1991) concebe cultura como uma programação coletiva da mente que distingue indivíduos e membros de uma organização dos de outras. Para o mesmo a cultura é

um fenômeno coletivo, pois será compartilhado por pelo menos dois indivíduos que vivem ou viveram em um mesmo ambiente. Ambos os autores se referem ao termo como a junção de aspectos que diferenciam um grupo dos demais, ou seja, que o tornam único.

Ratificando a ideia de pressupostos que diferenciam uma organização das outras, Fleury (1989) insere em seu conceito de cultura organizacional elementos políticos, definindo esta como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que tem sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agindo tanto como instrumento de comunicação e consenso quanto deixando oculto e até instrumentalizado as relações de dominação na organização.”. Segundo Pires e Macedo (2006) a cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos. Assim, para os autores o conceito de cultura vai além de regras, hábitos e artefatos havendo a construção de significados partilhados por um conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

O’Reilly (1989) relembra que a cultura pode ser vista como um mecanismo de controle social, visto que a partir do momento que um indivíduo está inserido em um ambiente de trabalho este se preocupa em atender as expectativas de seus colegas, se adaptando aos comportamentos esperados. Corroborando com esta ideia Freitas (1991) vê a cultura como um mecanismo de controle com força cognitiva capaz de tornar homogêneo o comportamento de um grupo.

De maneira geral há um consenso entre esses autores no que diz respeito à definição do construto cultura no que tange sua relação com elementos que tornam um grupo único e quanto a sua função de controle sobre o comportamento dos componentes.

Segundo Schein (2004) um indivíduo ao criar um grupo ou organização impõe suas visões e valores a todos os membros ou a um grupo selecionado de funcionários. Inicialmente, este esforço não produzirá uma cultura organizacional instantaneamente, apenas fará com que os funcionários obedeçam ao que é pedido. Caso o posicionamento gere bons resultados, o comportamento do fundador será confirmado e reforçado e principalmente, ao ser reconhecido como fonte de sucesso será compartilhado por todos os membros da organização.

## 2.2 ELEMENTOS CULTURAIS

A manifestação da cultura se dá a partir de atividades que compõem a rotina organizacional. Hofstede (1991) afirma que a cultura se manifesta a partir de práticas organizacionais compostas por rituais, heróis e símbolos. Os rituais se relacionam às atividades grupais dentro da organização, que nem sempre possuem uma finalidade produtiva. Heróis são pessoas, vivas ou mortas ou não necessariamente seres reais que possuem ou possuíram algum papel importante dentro da organização e são exemplos de postura adequada para os funcionários. Por último, os símbolos são palavras, gestos e objetos que possuem algum significado dentro da organização.

Schein (2004) divide a cultura organizacional em três níveis: artefatos, valores casados e certezas básicas, que vão do nível mais superficial ao mais profundo. Quanto mais profundo o nível mais difícil de observar.

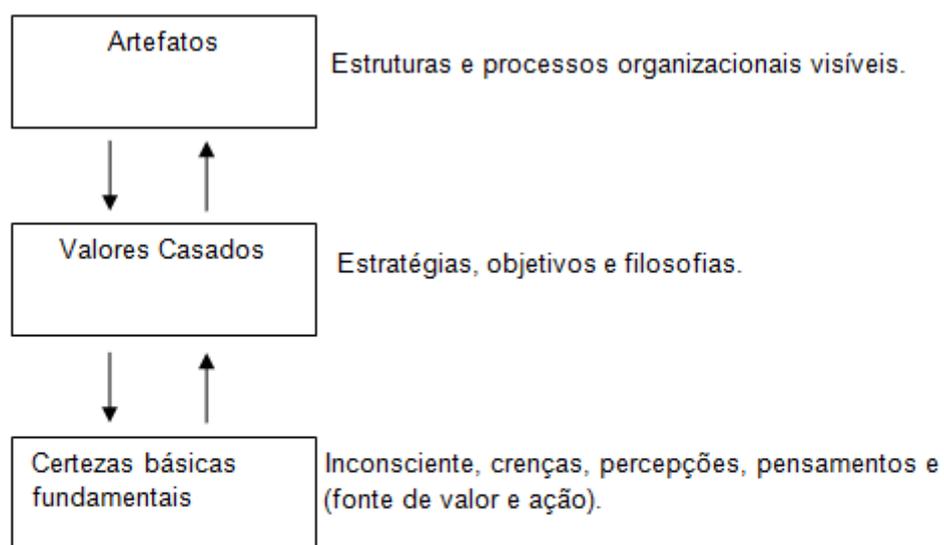


FIGURA 1 - Níveis de cultura.  
FONTE: SCHEIN (2004 p. 26)

Os artefatos, nível mais superficial, diz respeito a padrões que podem ser facilmente observados dentro da organização, como modo de se portar, de se vestir, a linguagem utilizada dentro da organização, a tecnologia empregada, ou seja, são características que podem ser observadas facilmente pelos pesquisadores. Porém, como estão longe do centro da cultura podem ser mal interpretados. No segundo nível estão os valores casados, que já são de observação mais complicada. Estes

abrangem o que é de fato importante para os membros da organização, como princípios que regem os funcionários. A partir desses valores que os comportamentos são moldados e se extrai o que se espera de um funcionário no que tange seu comportamento. Schein (2004) diz que os valores casados são produto de um processo de transformação cognitiva. Quando se defrontam com uma situação não habitual, os funcionários seguirão o que é proposto pelo gerente. Caso a solução funcione, esta se tornará um valor compartilhado pela equipe. Caso continue a dar resultados positivos será um pressuposto compartilhado e será difundido na organização.

A construção gradual de pressupostos e comportamentos esperados transforma esse conjunto de ações em algo comum, e aqueles que fazem parte do processo desenvolvem um relacionamento de confiança e compartilhamento, ficando desconfortáveis se estiverem em um ambiente onde outros pressupostos estão presentes. É nesse nível que reside as certezas básicas fundamentais e para Schein (2004) é onde está a essência da cultura organizacional.

Schein (2004) afirma que estes níveis não são estáticos, podendo haver interação entre eles desencadeando um processo de mudança em elementos de níveis distintos. Portanto, artefatos visíveis podem influenciar a criação de novos valores, que se confirmados também podem gerar certezas básicas fundamentais.

O conceito de Schein acerca dos fatores que geram uma cultura deixa muito claro que assim como uma sociedade uma empresa também possui padrões inerentes à sua existência. Podendo haver um comparativo entre culturas organizacionais e sistemas sociais, visto que essas características próprias a cada empresa são difundidas para seus funcionários, que as internalizam. A partir do momento que as aceitam como valor as levam como pressuposto em sua tomada de decisão.

Para O'Reilly (1989) toda organização possui uma estratégia implícita ou explícita que dita como esta se posicionará perante a concorrência. Uma vez estabelecida, a estratégia de uma empresa estabelecerá as tarefas e objetivos que deverão ser atingidos através da congruência entre pessoas, estrutura e cultura organizacional. Para o mesmo, as normas da organização auxiliam na execução da estratégia.

Quando se avalia uma cultura não deve haver comparação entre a cultura de quaisquer organizações, pois não existem culturas boas ou más e sim culturas

que são favoráveis ou não a determinado ambiente competitivo. Segundo Schein (2004) não existem culturas boas ou ruins, efetivas ou não, pois o sucesso de uma organização não se baseia apenas na cultura que ela possui. Para o autor a congruência entre cultura organizacional e ambiente competitivo é essencial para a efetividade da corporação. A partir disso, pode-se concluir que a cultura desejável para uma empresa é aquela que se ajusta ao ambiente em que ela está inserida.

### 2.3 DIAGNÓSTICO DE CULTURA

Para se realizar um diagnóstico de uma cultura organizacional pode-se utilizar uma abordagem quantitativa ou qualitativa, a depender dos aspectos que serão analisados. Ao se estudar a cultura organizacional a abordagem qualitativa é muito utilizada, tendo como seus defensores autores como Schein (1992) e Godoy (1995), pois, segundo Silva, Medeiros e Albuquerque (2009) para ambos a cultura deve ser analisada sob os olhos dos componentes da organização, visto que se constitui como um fenômeno complexo e que vai além do que é observado. Autores como Fleury, Shinyashiki e Stevenato (1997 *apud* SILVA, MEDEIROS E ALBUQUERQUE, 2009) colocam que não pode haver generalizações, além do que para esses autores a abordagem qualitativa inibe que os dados sejam influenciados pelo controle organizacional.

Entretanto, a utilização das técnicas quantitativas têm sido crescente. A partir da utilização destas têm-se uma visão externa da cultura da organização. Elas baseiam suas análises na aplicação de tipologias e de certos quadros conceituais (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997 *apud* SILVA, MEDEIROS E ALBUQUERQUE, 2009). A abordagem quantitativa pressupõe que existem elementos culturais fixos, ou seja, universais e que podem ser comparados entre as organizações. Para Homburg e Pflesser (2000) a utilização dessa técnica de diagnóstico gera um melhor entendimento do fenômeno cultural.

Pode-se concluir que ambas as abordagens possuem pontos positivos e negativos, visto que para cada caso a ser analisado uma das duas pode ser mais indicada. Portanto, ao se escolher uma metodologia deve-se analisar o que se busca atingir com o estudo que está sendo realizado.

Visto que o presente estudo será realizado em uma organização com abrangência nacional, com foco específico em uma das unidades, e que se deseja analisá-la sob o ponto de vista de características que estão presentes, ou não, será

utilizada uma abordagem quantitativa, mais especificamente o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006).

A escolha do modelo é justificada pelo fato do mesmo ser construído a partir de pesquisas realizadas pelos autores, ou seja, experiências empíricas de contato com o construto. Além disso, é um modelo conhecido, de fácil acesso e utilizado para diagnosticar a cultura de empresas e também setores pela facilidade de se comparar culturas em um mesmo ambiente competitivo segundo parâmetros objetivos, que são as dimensões estabelecidas por Cameron e Quinn (2006). O fato de o modelo realizar um paralelo entre cultura e desempenho também justifica a sua escolha, visto que segundo Schein (2004) não existem culturas certas ou erradas e sim adequadas à determinada situação. Portanto, o Modelo de Valores Concorrentes ao diagnosticar e levantar a opinião dos membros a respeito da organização onde estão inseridos realiza uma análise quanto à percepção real e ideal dos indivíduos focalizando uma melhora no desempenho da empresa. Cameron e Quinn (2006) afirmam que não existem tipologias certas ou erradas para se diagnosticar a cultura organizacional, mas estas devem se basear em evidências empíricas. Os autores afirmam que o Modelo de Valores Concorrentes tem como propósito diagnosticar e facilitar a mudança cultural nas organizações. A partir do diagnóstico os autores propõem que haja um ajuste entre as definições de efetividade dos funcionários e o que é realizado na organização.

#### 2.4 MODELO DE VALORES CONCORRENTES

O modelo de valores concorrentes ou *The Competing Value Framework* (CVF) foi desenvolvido a partir de pesquisas sobre os principais indicadores de efetividade nas organizações (CAMERON; QUINN, 2006). Segundo os autores, as principais perguntas feitas nos estudos eram relacionadas aos critérios que classificavam uma organização como efetiva ou não bem como quais fatores se relacionavam com a efetividade organizacional. A partir de estudos de Campbell e colaboradores em 1974, foi criada uma lista contendo 39 indicadores que representavam a efetividade organizacional, lista essa que foi analisada por Quinn e Rorbaugh, em 1983, para determinar se poderiam ser identificados padrões. Ambos consideravam que 39 indicadores poderiam ser excessivos, complicando a compreensão e usabilidade nas organizações e, portanto, procuraram uma forma

parcimoniosa para identificar os principais fatores que geravam efetividade organizacional (CAMERON; QUINN, 2006).

Cameron e Quinn (2006) definem cultura como os valores principais, interpretações e ações que caracterizam uma organização. Os autores afirmam que a cultura de uma organização reflete os estilos de liderança dominantes, linguagem, símbolos, procedimentos e rotinas e definições de sucesso que tornam a organização única. Segundo Cameron e Quinn (2006), as dificuldades em integrar os processos organizacionais são geralmente resultado de diferenças nas subunidades. Os autores relembram que mesmo que existam diferenças, cada subunidade da organização possui elementos que são comuns à organização como um todo.

A partir de um tratamento estatístico duas dimensões foram criadas, dividindo os indicadores em 4 grupos principais (CAMERON;QUINN,2006). Segundo os autores a primeira dimensão mede a efetividade organizacional com relação à estrutura enquanto a segunda se refere ao enfoque. Com relação à estrutura organizacional são representados dois extremos, onde o primeiro enfatiza a flexibilidade e o dinamismo e o segundo estabilidade, ordem e controle. No que tange a segunda dimensão, em um extremo se encontra uma orientação voltada ao ambiente interno, integração e unidade e na outra ponta apresenta-se um foco no ambiente externo e diferenciação.

Unindo as dimensões são criados quatro quadrantes, cada um representando diferentes indicadores de efetividade organizacional. A partir dessa formação emergem as tipologias culturais postuladas pelos autores. Segundo Cameron e Quinn (2006) esses indicadores representam o que as pessoas valorizam na performance organizacional. Os autores colocam também que os quatro quadrantes representam valores que competem entre si. Cada dimensão forma um contínuo de valores opostos e cada quadrante foi classificado a partir de suas características dominantes sendo estes: Clã, Hierárquica, Inovativa e Mercado. Evidenciado na figura abaixo.

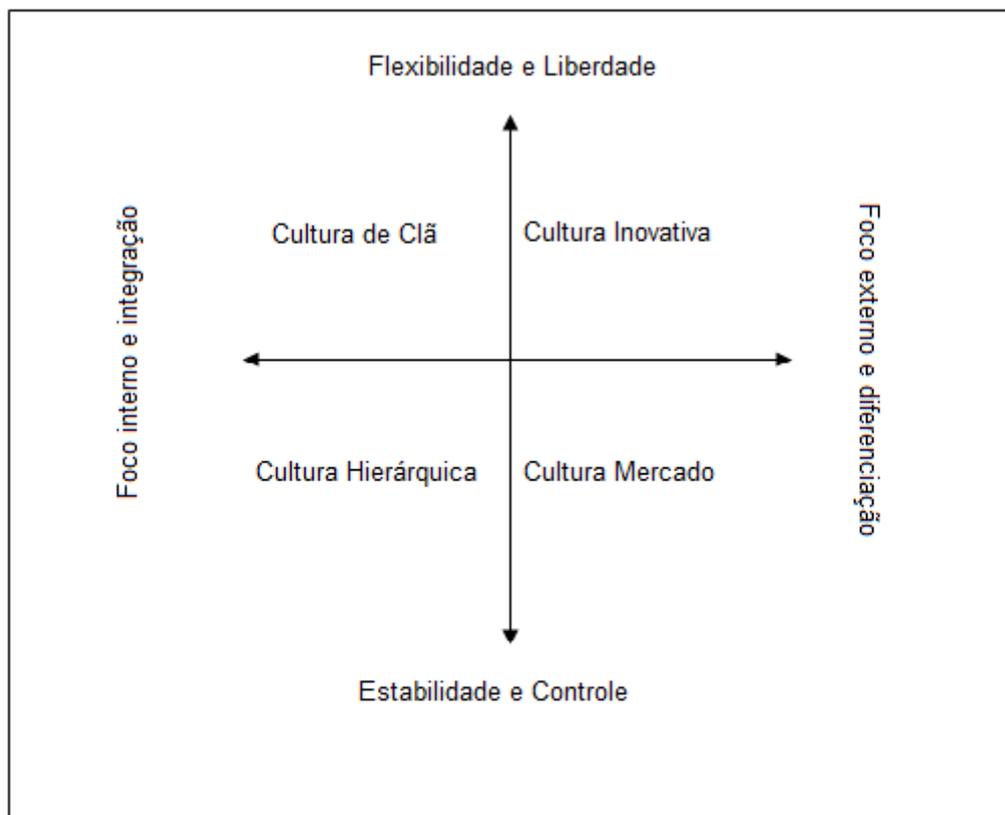


FIGURA 2 - Modelo de Valores Competitivos.  
 FONTE: Cameron;Quinn,2006,p.35

A Cultura de Clã localiza-se no quadrante de flexibilidade e liberdade e foco interno e integração. Segundo os autores, neste tipo de cultura o ambiente de trabalho é mais humanizado, com comprometimento dos funcionários para com os objetivos empresariais e a relação com o cliente é entendida como uma parceria. O nome “clã” representa segundo Cameron e Quinn (2006) a similaridade com a organização familiar. Ainda segundo os autores, uma empresa com esse formato parece mais uma extensão do ambiente familiar do que uma entidade econômica. A característica principal de empresas do tipo clã é a presença de equipes de trabalho, comprometimento corporativo com os funcionários e programas de envolvimento. Focaliza-se em um ambiente agradável para se trabalhar que auxilie na geração de resultados favoráveis à empresa, onde o funcionário participe e se empenhe.

Seguindo, há a cultura Inovativa, com foco na existência de uma liderança idealista. Esta se localiza, assim como a de Clã, no quadrante de flexibilidade e liberdade, porém possui foco externo e diferenciação. Cameron e Quinn (2006) evidenciam a presença de flexibilidade, criatividade e o compromisso com a inovação neste tipo de organização, citando também a questão do

empreendedorismo e o comprometimento com o lançamento, bem como aperfeiçoamento de produtos, serviços ou processos. Segundo Cameron e Quinn (2006), organizações Inovativas estão principalmente focadas em criar novos produtos e serviços e preparar os consumidores para o futuro. Os gestores deste tipo de organização devem prezar pelo empreendedorismo e criatividade (CAMERON; QUINN, 2006).

A cultura de Mercado situa-se no quadrante de estabilidade e controle com foco externo e diferenciação. Este tipo de cultura orienta-se à produtividade com consequentes resultados e lucros. Destaca-se a preocupação com a concorrência e alcance de metas. Cameron e Quinn (2006) salientam que neste tipo de ambiente há uma orientação para os resultados. Segundo os autores este tipo de organização funciona realmente como um mercado, com foco principalmente nas transações externas. A competitividade e a produtividade nessas organizações são atingidas através da ênfase no controle e posicionamento externo (CAMERON; QUINN, 2006). Segundo os autores um dos pressupostos básicos desta tipologia é que o mercado é hostil e os consumidores são atraídos e interessados por algo valoroso. Portanto, os gestores têm como tarefa principal conduzir a organização com vistas em resultados, lucros e produtividade (CAMERON; QUINN, 2006).

Na cultura Hierárquica, há a predominância do foco interno e integração e da estabilidade e controle. Nas organizações onde prepondera este tipo cultural há o foco na previsibilidade e eficiência. Os autores colocam que a preocupação com as regras e procedimentos é elevada havendo uma integração entre tarefas e funções. Cameron e Quinn (2006) também destacam que organizações com essa configuração possuem um ambiente de trabalho estruturado e formalizado. A chave para o sucesso destas organizações está em decisões claras, regras e procedimentos institucionalizados, controle e mecanismos de *accountability* (CAMERON; QUINN, 2006).

O modelo é operacionalizado a partir de um instrumento denominado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ou Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, o qual mede seis dimensões relativas à organização: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. As dimensões são formadas por quatro itens, cada um representando uma tipologia cultural (clã, inovativa, mercado e hierárquica). Para cada dimensão existem quatro alternativas

onde o respondente deve distribuir percentuais à cultura atual e a cultura desejada, de modo que a soma dos percentuais seja igual a cem, caracterizando uma escala *ipsativa*. Diferentemente de uma escala *Likert* esta produz resultados dependentes, onde a resposta em cada alternativa se relaciona com as demais (CAMERON; QUINN, 2006). Os autores identificam como vantagens dessa escala a identificação das diferenças organizacionais e o fato de os respondentes serem forçados a identificar *trade-offs* presentes na organização.

Cameron e Quinn (2006) deixam claro que nenhuma organização possui um tipo organizacional puro, porém uma tipologia estará mais evidente. Da mesma maneira, colocam que principalmente nos estágios iniciais, quando a organização é pequena ou nova, há uma tendência à mudança. Dependendo do estágio em que uma empresa se encontra um tipo cultural será dominante. Segundo os autores, por exemplo, nos primeiros anos a empresa tende a um comportamento empreendedor e visionário, se encaixando no perfil Inovativo. Com o desenvolvimento da organização a percepção de pertencimento dos membros aumenta, sendo predominante a tipologia de Clã, ou seja, é construído um sentido de família, identidade. No crescimento, a empresa precisa de mais rigidez, normas e procedimentos formais, o que a enquadraria na tipologia Hierárquica. Passado algum tempo que a empresa já está no mercado, a concorrência aumenta gerando uma orientação voltada aos resultados e ambiente externo, caracterizando uma tipologia de Mercado. Segundo Cameron e Quinn (2006) mudanças organizacionais também podem ocorrer quando a organização atinge a maturidade, porém, com menor frequência e devem ser gerenciadas conscientemente.

O Modelo de Valores Concorrentes desenvolvido por Cameron e Quinn já foi muito testado em centenas de organizações nos últimos 25 anos (FABIAN SALUM; 2011).

Barbosa em 2011 realizou um estudo sobre a aplicação deste modelo em trabalhos nacionais e internacionais, sendo 5 deles nacionais e 5 internacionais. Ao observar o estudo realizado pela autora ficou evidente que o modelo é bastante utilizado para descrever setores, como o hoteleiro e têxtil. Ou seja, o modelo é útil também para se analisar uma grande gama de empresas visto que trabalha com valores fixos que podem ser observados e avaliados. Por outro lado, a autora também traz estudos que correlacionam cultura com desempenho, resolução de conflitos, satisfação no trabalho, inovação de produtos e processos e disputas,

utilizando o modelo para identificar padrões culturais que potencializassem essas dimensões ou, no caso da resolução de conflitos comportamentos voltados à mediação destes.

Barbosa (2011) conclui o estudo afirmando que o Modelo de Valores Concorrentes reafirma sua utilidade ao identificar o tipo cultural atual e ideal da organização, e ao estudar diferenças culturais entre profissionais do mesmo setor e sua relação com outras variáveis como desempenho, satisfação e resolução de conflitos. A mesma coloca que o modelo possui limitações com relação às demais variáveis além da cultura, porém Cameron e Quinn (2006) afirmam que não é possível prestar atenção em todos os elementos que compõem uma organização, portanto para que faça um diagnóstico adequado da cultura organizacional é necessário que se priorize algumas dimensões em detrimento das demais. A autora deixa claro que utilizar a tipologia é útil para formulação de planos de mudanças uma vez que a partir do modelo pode-se identificar o tipo cultural predominante atualmente e qual seria ideal para aumentar os resultados organizacionais.

Silva, Medeiros e Albuquerque (2009) utilizam o Modelo de Valores Concorrentes para diagnosticar a cultura de empresas do setor de restaurantes no Rio Grande do Norte. No artigo os autores utilizam o modelo justamente por fornecer uma visão mais ampla da cultura destas organizações. Foram analisados 51 restaurantes localizados em zonas turísticas de Natal, capital do Rio Grande do Norte. Mais uma vez se observa o uso do modelo para descrever um setor, justamente por se apresentar como uma simplificação da realidade e facilitar o diagnóstico de mais de uma organização por vez.

A partir da pesquisa os autores puderam perceber que a tipologia cultural predominante no mercado de restaurantes no Rio Grande do Norte é a Cultura de Clã, seguida pela Inovativa sendo que estas se destacam em todas as dimensões pesquisadas tanto na situação atual quanto ideal. A tipologia Hierárquica pouco aparece, mostrando-se mais no que tange às dimensões de gerenciamento de pessoas e equipes e ênfase estratégica e critérios de sucesso, deixando clara a preocupação com a segurança e previsibilidade nesses aspectos. Os autores concluem o artigo com a utilidade do instrumento desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) no diagnóstico da cultura de restaurantes apontando como dificuldades ao estudo a extensão e complexidade do instrumento, que dificultava as interpretações e respostas por parte dos gerentes dos restaurantes analisados.

Porém, Silva, Medeiros e Albuquerque (2009) enfatizam a necessidade de um instrumento complexo quando se trata de um assunto complexo e que uma simplificação do instrumento poderia não captar corretamente a cultura das organizações.

Gerras, Wong e Allen (2008) aplicam um modelo híbrido para explicar a cultura do Exército americano. Para analisar essa instituição os autores utilizam concepções culturais de diversos autores, e um dos modelos utilizados é a tipologia de Cameron e Quinn. O Modelo de Valores Concorrentes segundo Gerras, Wong e Allen (2008) é muito utilizado para descrever as organizações militares americanas. De acordo com os autores, o modelo desenvolvido por Cameron e Quinn pode ser utilizado para explicar os paradoxos vividos na organização militar com relação ao controle exigido do batalhão frente a adaptação e inovação necessárias a um ambiente hostil. O foco principal do artigo é descrever o processo de mudança cultural no exército e os autores deixam claro que o instrumento de Cameron e Quinn é mais utilizado para o diagnóstico cultural. Os autores também ressaltam que, mesmo que uma tipologia seja predominante na organização haverá também aspectos de outras tipologias presentes, ou seja, nenhuma organização é um tipo puro.

## 2.5 CULTURA E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Dado que a seguinte pesquisa visa observar características específicas de um órgão público brasileiro, se faz importante entender a necessidade de estudo da administração pública brasileira bem como as peculiaridades deste setor em particular.

Freitas (1996) realizou um estudo que buscou levantar traços da cultura brasileira que estariam presentes nas organizações, salientando que cada organização possui uma cultura única, gerada e sustentada das mais diversas formas. Entretanto, afirma que em maior ou menor grau traços da cultura nacional estariam presentes. Para o autor um dos principais traços da cultura brasileira é sua hierarquia nas relações, o que gera uma enorme distância entre chefe e subordinado.

Pires e Macedo (2006) afirmam que se tratando de organizações públicas existe uma competição entre o novo e o velho, se referindo às transformações e

inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. Mais que isso, as organizações públicas necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo (PIRES; MACEDO, 2006). Os autores reiteram que uma das possibilidades para compreender e embasar intervenções nas organizações públicas, para que estas atinjam seus objetivos, se realiza a partir da cultura organizacional.

As organizações públicas brasileiras passaram por alguns processos de reforma gerencial. Silva e Fadul (2010) destacam as reformas de 30, as ocorridas no regime militar de 64, as desencadeadas pela constituição federal de 1988 e as iniciadas no governo Collor e consolidadas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995. Cada uma dessas reformas foi marcada por um modelo diferenciado de gestão sendo estes patrimonialista, burocrático e gerencial, que envolvem cada um uma série de práticas e surgimento de culturas organizacionais distintas. Silva e Fadul (2010) afirmam que apesar de cada modelo de gestão – patrimonialista, burocrático e gerencial- se associar aos processos de reforma da administração pública brasileira vividos no país, não significa dizer que estes se sucederam na história, ou seja, que houvesse superação de um modelo para que o outro se instaurasse. É possível perceber, em organizações públicas brasileiras, mesmo as mais recentes e inovadoras, como as agências reguladoras, traços patrimonialistas, burocráticos e gerenciais presentes nos seus modelos de gestão (SILVA; FADUL, 2010).

A Marinha do Brasil, com a criação do Plano Diretor em 1963 já possuía um planejamento estratégico no que concerniam suas atividades de investimento e custos. Este é conceituado como um instrumento que acompanha todas as ações realizadas em todos os escalões da Marinha, com a finalidade de aproveitar ao máximo os recursos disponíveis. Com a ocorrência do Golpe de Estado em 1964, houve uma descontinuidade administrativa, porém, em 1965, o Plano Diretor foi reformulado deixando de ser um documento e tornando-se uma sistemática de planejamento integrado e controlado com uma meta de planejamento a longo prazo, sem esquecer da execução imediata. Entretanto, o Plano Diretor pecava no que diz respeito à avaliação dos custos dos serviços e produtos desenvolvidos pelas Organizações Navais. (OLIVEIRA FILHO; FADUL, 2006).

A partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, a Marinha do Brasil passou por mudanças importantes. A reforma proposta residia em uma mudança no papel do Estado, passando de responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social para seu promotor e regulador, ou seja, o Estado reduziria sua atuação como executor e se manteria como provedor destes. Esta foi uma tentativa de reduzir a estrutura rígida, ineficiente e voltada ao controle interno presente até então e substituí-la por mais flexibilidade, eficiência, uma administração pública gerencial e voltada ao cidadão.

Segundo Favero (2010), no caso do Brasil foi escolhido um modelo baseado no deslocamento de conceitos de administração de negócios privados para Nova Administração Pública.

A Administração pública gerencial tem como objetivos principais a: definição precisa dos objetivos, a garantia de autonomia do gestor com relação à administração dos recursos disponíveis e o controle dos resultados posteriormente. A proposta da Reforma que garantiria o aumento da eficiência dos órgãos públicos contemplava ao mesmo tempo o fortalecimento da administração direta e a descentralização da administração pública obtida a partir da criação de “agências autônomas” e de “organizações sociais” regidas por “contratos de gestão”.

A sistemática das Organizações Prestadoras de Serviço (OMPS) foi instituída, em 1994, como resposta às mudanças propostas pela globalização e a partir da inserção de um pensamento voltado à redução de custos na Marinha. A necessidade de se conhecer os gastos existentes e a redução do orçamento disponível ao órgão foram importantes para a opção por este modelo e segundo a Secretaria Geral da Marinha (1999) a decisão foi tomada devido à importância das atividades para a missão do órgão, visto que tais aspectos não poderiam inibir o compromisso em executar as atividades com o menor custo possível. O objetivo principal decorrente da mudança cultural seria desenvolver habilidades criativas e de agilidade, muito presente nas organizações atuais. Dessa maneira, as Organizações Militares responderiam positivamente às mudanças que estavam ocorrendo no mercado decorrente da economia globalizada e se ajustariam às frequentes reduções de orçamento impostas à Marinha.

Além da mudança cultural a Marinha possuía outros objetivos com a assinatura dos contratos de autonomia de gestão. Entre eles está autonomia para contratação de pessoal, autonomia dos recursos gerados pelas OMPS e

flexibilização no que diz respeito à dispensa de licitações, previstos no parágrafo único, artigo 24 da Lei 8.666/93. Contudo, apenas o último foi atingido.

Mesmo com a ocorrência das reformas gerenciais Motta (2007) reitera que a administração pública brasileira desenvolveu-se para a manutenção do poder tradicional, mais preocupada com critérios de loteamento público do que com razões técnico-rationais havendo deste modo a manutenção de coalizões de poder, com preferência aos objetivos destes grupos.

Assim, mesmo que existam inúmeros estudos sobre a cultura de organizações públicas brasileiras, Silva e Fadul (2010) afirmam que estes ainda são escassos. Os autores julgam que há a necessidade de se construir na comunidade científica redes mais amplas para que se possa compreender de forma mais adequada a lógica do fenômeno cultural no setor público. O que pode contribuir com os anseios da sociedade traduzidos na melhoria da eficiência, efetividade e eficácia do serviço público.

A partir da tipologia apresentada, do contexto da administração pública brasileira e das mudanças vivenciadas pelo órgão em questão, será realizado o diagnóstico de cultura organizacional no Comando da Marinha do Brasil, mais especificamente nas Organizações Militares Presentes em Brasília- DF.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA**

A seguinte pesquisa possui caráter descritivo, por se tratar de um diagnóstico de cultura dentro de uma organização específica. Segundo Triviños (1987) o foco destes estudos está em conhecer a comunidade, seus traços característicos, seus problemas e valores. Segundo o mesmo, o estudo descritivo pretende relatar “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade e exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar.

A atividade de pesquisa de acordo Fonseca (2002) possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a ser investigada. Segundo o mesmo, a pesquisa é um processo permanentemente inacabado e se realiza por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

O presente estudo possui abordagem quantitativa principalmente por esperar resultados que são quantificáveis e classificáveis em tipos culturais a partir do enquadramento da organização nos fatores encontrados. Fonseca (2002) coloca que esse tipo de abordagem se centra na objetividade e por utilizar geralmente amostras grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como um retrato fiel de toda a população alvo da pesquisa. Outro ponto importante é a utilização de instrumentos padronizados e neutros, dado que segundo Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa considera que a realidade só pode ser compreendida a partir da análise de dados brutos.

A coleta de dados se deu por meio de aplicação de questionários, em mãos, aos funcionários do órgão em questão. Visto que houve contato com os mesmos, os dados coletados possuem caráter primário.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA

A Marinha do Brasil (MB) é o Comando mais antigo das Forças Armadas a operar no país. Sua atuação reside na defesa das águas nacionais marítimas e fluviais desde o século XVIII, mais especificamente no ano de 1736 quando foi organizada a Secretaria D'Estado dos negócios da Marinha.

Sua transformação em Comando foi dada em 1999, a partir da Criação do Ministério da Defesa e da subordinação da Marinha e das demais Forças Armadas a este.

Ao órgão cabe desenvolver uma estratégia de controle e monitoramento do litoral do Brasil, dono da maior bacia hidrográfica do planeta contando com 4,5 milhões de km<sup>2</sup> de área marítima e um litoral com 7,4 mil km<sup>2</sup> de extensão. A Marinha também é responsável pelo fortalecimento do conhecimento sobre o meio ambiente marítimo e posicionamento dos meios operacionais disponíveis, estando pronto para responder prontamente a eventuais crises ou situações adversas no território marítimo brasileiro.

Além disso, a Marinha desenvolve atividades sociais em locais isolados como a Amazônia, levando atendimento hospitalar a populações ribeirinhas e fazendo patrulhamento de fronteiras, prevenindo crimes transnacionais e exploração ilegal de recursos naturais.

A estrutura organizacional do Comando da Marinha é organizada da seguinte forma: órgão; órgão de direção geral; órgão de assessoramento superior; órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante da Marinha; órgãos colegiados, entidades vinculadas; órgão autônomo vinculado; órgão de direção setorial e órgãos de apoio. Em cada nível existem Organizações Militares subordinadas. É uma estrutura organizacional rigidamente hierarquizada e cada um é subdividido em Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS). O organograma da Marinha do Brasil apresenta-se ao final da pesquisa no Anexo B.

Organizações militares prestadoras de serviço (OMPS) são organizações prestadoras de serviço a outras organizações da própria Marinha ou eventualmente prestam serviços extraorganização. A partir da Lei 9.724 de 1º de dezembro de 1998, o então presidente Fernando Henrique Cardoso decretou que seriam

qualificadas como OMPS as organizações militares da Marinha que atendessem aos seguintes quesitos: dedicação a atividades industriais e de apoio de base, pesquisa e desenvolvimento, atendimento médico-hospitalar, abastecimento, ensino e cultura; geração de receita pela cobrança dos serviços prestados às forças navais e a outros órgãos da Marinha; geração de receita, em caráter complementar, pela prestação de serviços aos demais órgãos e entidades governamentais ou extragovernamentais, nacionais ou estrangeiras; custeio de suas próprias despesas; apuração de custos por processo contábil específico; exercício da competitividade pela melhoria da produtividade.

Segundo a Secretaria Geral da Marinha (1999) até a década de 90 não havia no Setor público a ideia de custo, causada principalmente pelo processo inflacionário vivido pelo país. Até a década de 1990, a Administração Naval se preocupava com os sucessivos déficits financeiros causados por suas organizações industriais e prestadoras de serviço.

A criação das Organizações Militares representou ao órgão uma mudança na cultura de gestão, como uma tentativa de instituir no Comando da Marinha maior flexibilidade e adaptação ao mundo globalizado. Além disso, a instituição destas significou também em um maior controle e apuração de gastos. A implantação deste sistema requereu uma mudança de mentalidade no órgão adaptando a administração de uma Organização Militar à administração gerencial.

Segundo a Secretaria Geral da Marinha (1999) o principal obstáculo à implantação das Organizações militares foi a inserção e a consolidação de uma cultura de custos e gestão logo após a saída do país de um processo inflacionário, visto que o ano de início da implementação das Organizações militares data de 1994 com normatização em lei em 1999. Ainda segundo a Secretaria Geral da Marinha (1999), algumas medidas foram tomadas para minimizar os impactos gerados pela mudança, sendo estas: normatização de documentos, sensibilização quanto a necessidade de mudança e capacitação de pessoal para apropriação/apuração dos custos e posterior análise de resultados. Devido aos procedimentos contábeis demandados a Marinha teve que aumentar o ingresso de técnicos e contadores bem como enviar anualmente oficiais para o Mestrado em Contabilidade em uma Universidade de renome.

De acordo com a Diretoria de Finanças da Marinha, o sistema OMPS possibilita que sejam definidos os requisitos necessários à implantação de mecanismos de controle de custos e avaliação de resultados no Setor Público.

A hierarquia e a disciplina são as bases institucionais do órgão e das demais forças armadas, onde a autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

Tratando-se da hierarquia dentro do Comando da Marinha do Brasil, esta se refere ao ordenamento da autoridade em níveis dentro da estrutura das Forças Armadas. Essa ordem se dá por meio de postos ou graduações dentro do mesmo posto ou ainda por antiguidade em um mesmo posto ou graduação. O respeito à hierarquia é baseado na obediência à sequência de autoridade.

Com respeito à disciplina esta se refere ao acatamento integral de normas, leis e regulamentos presentes no órgão e que coordenam seu funcionamento. O perfeito cumprimento destes reflete um funcionamento regular e harmônico do organismo em questão.

São manifestações do valor militar: I – o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida; II – o civismo e o culto das tradições históricas; III – a fé na missão elevada das Forças Armadas; IV – o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve; V – o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e VI – o aprimoramento técnico-profissional. (MARINHA DO BRASIL)

A missão do órgão consiste em empregar o poder naval a fim de contribuir para a defesa da Pátria, garantindo os poderes Constitucionais, e por iniciativa de quaisquer um deles, da lei e da ordem. Para que se cumpram as atribuições previstas em lei e apoiar a Política Externa. (MARINHA DO BRASIL)

Como Visão de Futuro a Marinha almeja ser uma Força moderna, equilibrada e balanceada devendo dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção política-estratégica do Brasil no cenário internacional e condizente com as demandas da sociedade. Estando pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular

ou conjunta, atendendo aos propósitos presentes em sua missão.  
(MARINHA DO BRASIL)

Atualmente o Comando da Marinha conta com cerca de 65 mil homens e mulheres em atuação.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Com relação à população a qual a amostra do presente estudo foi retirada, conta-se com 3.457 militares, divididos entre oficiais e praças. Há um total de 798 oficiais e 2659 praças. Com relação aos civis presentes nas Organizações Militares do Distrito Federal, totaliza-se 147 funcionários.

A amostra obtida foi composta por militares e civis pertencentes ao quadro das Organizações Militares do Comando da Marinha localizadas em Brasília-Distrito Federal e foi formada por conveniência, contando com o apoio dos funcionários do órgão em questão. Portanto, não houve critérios específicos para sua composição.

Com relação às Organizações Militares contempladas pelo estudo, não foi solicitada autorização aos superiores quanto à divulgação das mesmas, portanto estas não são identificadas na presente pesquisa.

Foram coletados 137 questionários no total, porém 126 deles são válidos. 11 foram descartados por mau preenchimento. Consideraram-se questionários mal preenchidos aqueles com mais de metade dos itens em branco. A amostra coletada apresenta uma proporção entre militares e civis e por se tratar de um órgão majoritariamente militar, a maioria dos participantes da pesquisa pertencem a este grupo correspondendo a 63,5% da amostra, equivalente a 80 participantes. Enquanto os civis representam os 36,5% restantes com 46 participantes.

Com relação aos militares participantes do estudo não houve distinção entre praças e oficiais, de forma que ambos serão classificados de acordo com a perspectiva do militar no geral. Portanto, as patentes serão desconsideradas no momento do tratamento dos dados.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento utilizado na presente pesquisa é uma adaptação do proposto por Cameron e Quinn, denominado de *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, ou Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional. Este foi criado por Cameron e Quinn como forma de operacionalizar o Modelo de Valores Concorrentes. Suas bases teóricas aparecem no Capítulo dois do livro *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, de Cameron e Quinn (2006). Os autores defendem que o mesmo já foi extensivamente validado, sendo aplicado em diversos setores e organizações distintas, apresentando sempre resultados consistentes.

A validade do Instrumento foi evidenciada em um estudo realizado por Cameron e Freeman em 1991 com 334 instituições de Ensino Superior. A amostra de instituições obtidas representava a população de instituições e universidades com cursos de duração de quatro anos dos Estados Unidos (CAMERON; QUINN, 2006). Os autores afirmam que o estudo confirmou a validade do Instrumento ao identificar o tipo cultural das organizações e este se relacionar perfeitamente com a definição organizacional de efetividade, com o modo como as decisões são tomadas e bem como com a estratégia e estrutura organizacionais. Organizações do tipo Clã obtiveram melhor performance no que concerne satisfação, moral, comunicação interna e suporte, atributos congruentes aos valores desta tipologia. Organizações denominadas Inovativas se destacaram no que tange à adaptação, abertura de sistemas, inovação e fronteira de conhecimento. Quanto às organizações do tipo Mercado foi observada maior efetividade no que se relaciona à aquisição de recursos, receitas e visibilidade institucional, todos estes de acordo com a definição desta tipologia. Por fim, com relação à tipologia Hierárquica, organizações deste tipo não se destacaram em nenhum dos domínios de performance. (CAMERON; QUINN, 2006). Em 1991 Quinn e Spreitzer acharam evidências de dois tipos adicionais de validade – Validade convergente e Validade discriminante. Para testá-las foram realizadas análises *multitrait-multimethod* e análises usando escalas multidimensionais. Cameron e Quinn (2006) afirmam que posteriormente também foram produzidas evidências de validade do Instrumento por Zammuto e Krakower em 1991. Os autores realizaram um estudo em Universidades e mais uma vez encontraram para cada tipologia fatores consistentes com os valores principais de

cada uma. Cameron e Quinn (2006) reiteram que outros estudos foram realizados para confirmar a validade do Instrumento. Porém, afirmam que desconhecem indícios contrários a sua validade. Portanto, concluem que evidências empíricas sugerem que o OCAI mede exatamente o que se propõe a medir e de modo confiável.

O questionário original se divide em seis dimensões que visam compreender a dinâmica da organização e enquadrá-la em uma das tipologias propostas, sendo estas dimensões: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Cada dimensão se divide em quatro afirmações que se relacionam a uma tipologia específica. O instrumento se divide em duas colunas, onde a primeira irá medir o tipo cultural presente atualmente na organização e a segunda o tipo ideal. Ambos avaliados sob a perspectiva dos funcionários, de modo que a partir deste pode-se avaliar se há demanda de mudança por parte da equipe.

Os respondentes devem distribuir dentre as quatro alternativas apresentadas os valores de 1 à 4 , em ordem decrescente de acordo com o que se assemelha mais à sua organização com relação ao perfil atual e o que seria mais desejável quando trata-se do tipo ideal, não podendo haver repetição dos valores. Assim, ao final obtém-se um total de 10 pontos para cada dimensão. Essa exigência serve para operacionalizar a competição entre os valores, que é característica do modelo adotado (GODEIRO, 2008). Por exemplo, se um respondente preconiza uma das questões presentes no instrumento como a que mais se assemelha ao observado em sua organização, as demais alternativas deverão competir pelos valores restantes (CAMERON; QUINN, 2006), ocorrendo da mesma maneira para os valores que representam o tipo cultural ideal, visto que a resposta em um item influenciará a resposta nos demais.

No instrumento original desenvolvido por Cameron e Quinn o somatório obtido ao final seria de 100 pontos, porém visando facilitar o procedimento alterou-se o valor para 10 e inseriu-se a classificação de 1 à 4. Essa modificação já foi testada e validada no estudo de Silva (2002 *apud* BARRETO et al., 2013).

Na presente pesquisa, para construção do questionário aplicado primeiramente foi utilizado o instrumento original proposto por Cameron e Quinn, presente no anexo A. A partir deste uma tradução livre foi realizada e foram consultadas também versões do instrumento de Cameron e Quinn utilizadas no

Brasil presentes nos estudos de BARRETO et al. (2013) e FRANÇA (2012). A realização da tradução livre se justifica pelo fato de que a maioria dos instrumentos utilizados no Brasil se adapta à organização/setor que este deseja estudar e também à falta de homogeneidade na tradução dos instrumentos. A tradução realizada encontra-se ao final, no apêndice A.

A partir das afirmativas presentes em cada bloco correspondente às seis dimensões propostas pelo instrumento original foram retirados 37 itens medidos em uma escala *Likert* de sete pontos. Os nomes das dimensões foram retirados e os itens misturados, para que não se tornasse cansativo ao respondente. Ou seja, foi feita uma modificação na estrutura original do questionário a fim de não haver indução de preferência ao participante. Visto que, ao ter que ranquear as afirmativas este precisa identificar um comportamento que esteja mais presente, mesmo que não julgue observar nenhuma das afirmações propostas em cada bloco.

Foram mantidas as colunas Real e Ideal, de forma a identificar assim como o proposto por Cameron e Quinn o tipo cultural existente na Organização em análise bem como o tipo almejado pelos funcionários, como forma de comparação e identificação de uma demanda por mudança por parte dos mesmos.

Portanto, ao dividir os itens em afirmativas e inserir uma escala Concordo/ Discordo Totalmente o participante pode avaliar melhor quais comportamentos se apresentam na organização estudada e em que nível, segundo sua percepção. O questionário aplicado se encontra no apêndice B.

Com relação aos dados demográficos, apenas foi perguntado aos respondentes se estes eram militares ou civis. Informações sobre sexo, tempo de serviço e graduação na escala hierárquica foram omitidos por não se julgar importante ao teor da pesquisa realizada.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISES DE DADOS

A coleta de dados foi presencial e ocorreu durante os meses de setembro e outubro.

Os dados dos questionários foram inseridos no programa *Statistics Package for Social Sciences* (SPSS), versão 17.0.

Com relação às análises estatísticas, foi realizada Análise Fatorial, que segundo Dancey e Reidy (2006) possui relevância para validade de um construto na Psicometria. Para os mesmos a análise de fatores identifica os padrões de correlação entre as variáveis e as agrupa em fatores, que descrevem as escalas de um teste. Esse procedimento permite descobrir a validade fatorial das questões que compõem cada escala ou construto. A análise fatorial é um dos mais poderosos métodos inventados para reduzir complexidade de variáveis a maior simplicidade (KELINGER, 1980).

Na presente pesquisa, como as proposições do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) foram transformadas em itens medidos em escala *Likert* o uso da Análise Fatorial é justificada para que, a partir da criação dos fatores encontrados com base no coeficiente de correlação entre as variáveis medidas, se represente as tipologias culturais apresentadas na literatura exposta por Cameron e Quinn, podendo deste modo identificar qual tipologia se faz mais presente na organização em estudo.

Primeiramente foi analisada a fatorabilidade da matriz de correlação da amostra obtida para assegurar que as variáveis compartilham variância entre si, pois, segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) quando essa condição não é satisfeita não há razão para se realizar uma análise fatorial. Após análise dos coeficientes, foram observados os resultados do teste de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Oklín* (KMO), que trabalha com as correlações parciais das variáveis, e do teste de *Esfericidade de Bartlett* (AIC), que testa o pressuposto de que a matriz de covariâncias é uma matriz identidade. Este teste foi levado em conta dado que a condição de 5 a 10 sujeitos por item, que segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) é considerado um número aceitável quando se trata de uma análise fatorial, não foi atingida.

Para a extração dos fatores foi feita a Análise de Componentes Principais, *Principal Components Analysis*, (PCA), que segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) é realizada para que se verifique a fatorabilidade da matriz e as indicações de possíveis fatores existentes. Na presente pesquisa foi utilizado o procedimento *listwise deletion* às variáveis ausentes. Segundo Vinha (2016) este consiste em

excluir os casos que possuem um ou mais valores ausentes. Ainda segundo o mesmo, esse mecanismo não gera grandes complexidades às análises realizadas e interpretação dos dados além de ser um procedimento padrão na maioria dos pacotes estatísticos.

Sendo a matriz obtida fatorável, para a determinação do número de fatores foram analisados os seguintes critérios: *Eigen values* (Autovalores), a variância explicada de cada fator, o *scree plot* (Gráfico de declive) e foi realizada também uma *Horn's Parallel Analysis* (Análise Paralela de Horn).

Hayton, Allen e Scarpello (2004) afirmam que apesar da decisão de quantos fatores serão extraídos ser importante e haver uma série de pesquisas acerca de métodos para realizar esse procedimento, ainda não há consenso sobre qual método é mais apropriado.

Segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008), quando se trata dos *Eigen Values* deve-se considerar os valores que se encontram acima de 1. Com relação ao critério da variância explicada, os autores afirmam que fatores que explicam no mínimo 3% da variância do instrumento devem ser contemplados. Tratando do *scree plot* Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) afirmam que se deve observar o ponto no qual a curva desacelera, formando um cotovelo.

Hayton, Allen e Scarpello (2004), confirmam que a análise paralela é a forma mais precisa de se obter um número adequado de fatores, mas também afirmam que é um dos métodos menos utilizados. Segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) em uma análise paralela, os *eigenvalues* de uma matriz de dados aleatórios são comparados com os da matriz de dados empírica, calculada a partir da análise de componentes principais dos dados obtidos na pesquisa. Segundo os autores esse procedimento focaliza a magnitude da variância explicada pelos componentes. Uma pesquisa com dados simulados feita por Zwick e Velicer (1986 *apud* LAROS; PUENTE-PALACIOS, 2004) expôs a adequação de critérios diversos para a extração de fatores, encontrando que o critério do *Eigen value* maior que 1 é adequado em 22% dos casos, enquanto o critério do *scree plot* é apropriado em 57% dos casos e o método de análise paralela é pertinente em 92% dos casos.

Apesar da Análise Paralela se mostrar como um procedimento adequado para extração do número de fatores analisou-se também o critério da literatura em

que o presente estudo está se baseando onde são indicados 4 tipologias culturais. Portanto, buscou-se adequação a este critério.

Após a definição do número de fatores que seriam extraídos, foi feita a Análise de Eixos Principais, *Principal Axis Factoring*, (PAF). Assim como na Análise de Componentes Principais foi utilizado o procedimento *listwise deletion* e, nesta etapa, houve supressão de coeficientes menores de 0,3.

O método de rotação escolhido foi o PROMAX, que é um método de rotação oblíquo. Segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) a rotação oblíqua permite que os fatores mostrem de forma mais correta os grupos de variáveis que se intercorrelacionam embora, torne os cálculos mais complexos. Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) afirmam que na vida real as variáveis estão correlacionadas e, portanto a rotação oblíqua estará mais próxima da realidade. Ainda segundo os mesmos, a rotação oblíqua permite que existam padrões de correlação entre os fatores, o que é retratado graficamente por suposições de eixos mais próximos. Por outro lado, a rotação ortogonal permite que os eixos sejam perpendiculares, o que favorece a inexistência de correlação entre os fatores (NEIVA, ABBAD e TRÓCCOLI, 2008). Segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) há pouca diferença nos resultados gerados por uma rotação ortogonal ou oblíqua.

Após a extração e rotação dos fatores, foi interpretada a carga fatorial de cada fator. Segundo Kerlinger (1980) a carga fatorial é um coeficiente decimal positivo ou negativo, geralmente menor que um, que expressa o quanto uma variável está “carregada” em um fator. Quanto maior a carga fatorial maior o relacionamento entre a variável e o fator criado.

Na determinação do nome dado ao fator foram consideradas as cargas mais altas e a maior adequação às tipologias definidas por Cameron e Quinn, visto que na análise de correlação entre os itens afirmações correspondentes a tipologias culturais distintas na literatura se situaram no mesmo fator.

Após a denominação de cada fator, foram calculados os escores fatoriais de cada um para identificação do fator preponderante na organização. Os escores foram obtidos a partir da média da amostra em cada condição. Foram calculados também os coeficientes de variação em cada fator. Segundo Reisswitz (2013) o Coeficiente de Variação (CV) é uma medida de dispersão e representa o desvio padrão como porcentagem da média e sua principal qualidade é a capacidade de

comparação de distribuições diferentes. Segundo a mesma, o CV é obtido a partir da razão entre desvio padrão e média. Reisswitz (2013) afirma que, por possuir capacidade de comparar diferentes distribuições, o CV permite quantificar a precisão da pesquisa podendo ser classificado em Baixo, Médio, Alto e Muito Alto. Segundo a mesma, quanto menor o CV maior a precisão dos dados. Pimentel- Gomes (1990) a partir de ensaios agrícolas de campo classifica como baixos coeficientes de variação abaixo de 10%, médios quando estão entre 15 e 20%, altos de 20 a 30% e muito altos quando estão acima de 30%.

A matriz de correlação entre os fatores retidos também foi analisada para que se verificasse a possível existência de correlação significativa entre os fatores (próxima a 0,5). A medida do Alfa de *Cronbach* foi utilizada para assegurar a fidedignidade dos fatores obtidos. Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) indicam que um índice acima de 0,75 deve ser considerado e afirmam que a literatura internacional aceita índices superiores a 0,6.

Como o construto Cultura Organizacional foi medido nas dimensões real e ideal foram realizadas duas análises fatoriais, uma para cada condição. Entretanto, a análise correspondente à condição ideal se mostrou deficiente e com coeficientes de correlação acima de 1 por isso, sua utilização se mostrou inadequada. Portanto, foi utilizada a saída obtida com a cultura real e esta foi adequada à cultura ideal. Ou seja, os fatores foram criados a partir dos itens reais e reproduzidos com os itens ideais. Tamayo, Mendes e Paz (2000) também realizam procedimento parecido com o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), onde a presença das duas dimensões permite avaliar as prioridades axiológicas reais e ideais da organização em análise bem como medir índices de satisfação/insatisfação dos empregados.

A seguir apresentam-se os resultados do presente estudo.

## 4 RESULTADOS

O primeiro passo que justifica a utilização da Análise Fatorial segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) é a fatorabilidade da matriz. Um dos passos para assegurar essa possibilidade é a análise da matriz de correlação. Segundo os mesmos para se inspecionar a matriz de correlação obtida devem-se obedecer às recomendações de Clark e Watson (1995) e Pasquali (1998). Estas dizem respeito ao fato que 50% das correlações devem ser superiores a 0,3. Ao observar a matriz obtida pôde-se perceber que a condição foi atingida. Outro passo que assegura a fatorabilidade do instrumento é o calculo do determinante da matriz. Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) afirmam que a matriz deve apresentar valores baixos diferentes de zero. O determinante da matriz obtida para o instrumento aplicado foi de 5,76. O KMO, que indica o índice de adequação da amostra e que também revela sua possibilidade de fatoraçoão foi de 0,879. Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) frisam que no geral é importante que o índice esteja acima de 0,8. O índice KMO está baseado nas correlações parciais entre as variáveis, quanto mais próximas de 1, maior a comunalidade entre as variáveis e melhor a fatorabilidade do conjunto (LAROS; PUENTE-PALACIOS,2004). Com relação ao teste de *esfericidade de Bartlett* (AIC) ,que foi realizado por conta do número de participantes do estudo ser inferior ao recomendado por Neiva, Abbad e Tróccoli (2008), este obteve resultados satisfatórios com qui-quadrado aproximado de 3207,77 com 666 graus de liberdade e significância 0,000.

O número de fatores extraídos foi obtido a partir da Análise de Componentes Principais. Os critérios observados além da adequação teórica foram os *eigenvalues* maiores que 1, a variância explicada por cada fator , *screeplot* e a análise paralela de Horn. Na tabela 1 apresenta-se o resultado do número de fatores para cada critério.

**Tabela1** : Número de fatores sugeridos de acordo com cada critério.

Critério	Quantidade de Fatores
Eigen values maiores que 1	7
Variância explicada de no mínimo 3%	5
Screeplot	2

Análise Paralela de Horn	3
--------------------------	---

O critério de adequação teórica foi levado em conta na determinação dos fatores. Portanto, visando conservar as quatro tipologias culturais postuladas por Cameron e Quinn, foram mantidos quatro fatores, levando em conta também a interpretabilidade de cada fator. Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) afirmam que esta é medida a partir da análise dos itens que compõem o fator. Com 4 fatores extraídos a variância explicada pelo instrumento foi de 55,22%.

Após a definição da quantidade de fatores que seria extraída realizou-se a Análise de Eixos Principais, sendo utilizado o método de rotação oblíqua *Varimax*, onde correlações menores que 0,3 foram excluídas. Abaixo na Tabela 2 está apresentada a matriz *pattern* e as comunalidades ( $h^2$ ) entre as variáveis. As comunalidades indicam a variância comum entre a variável que esta sendo analisada e as demais (Neiva, Abbad e Tróccoli, 2008). A variável de número 8 (“A organização é um local estruturado.”) não obteve correlação satisfatória com nenhum dos fatores e, portanto, foi excluída.

**Tabela 2:** Matriz *pattern* e comunalidades ( $h^2$ ) das variáveis.

Variável	Fator				$h^2$
	1	2	3	4	
6) A organização é muito focada em resultados	0,306				0,337
18) O que mantém a organização unida é a comprometimento dos indivíduos com a organização.	0,541				0,527
21) O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação.	0,404	0,310			0,537
22) O que mantém a organização unida é a ênfase no alcance de objetivos	0,668				0,696
23) A organização enfatiza a participação dos funcionários	0,691				0,590
24) O que mantém a organização unida são as regras formais.	0,434		0,365		0,461
25) A organização enfatiza a	0,831				0,623

aquisição de novos recursos					
26) A organização enfatiza o alcance de metas desafiadoras	0,882				0,777
27) A organização enfatiza a criação de novos desafios.	0,884				0,712
28) A organização define sucesso com base no comprometimento dos empregados.	0,624				0,610
29) A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos.	0,643				0,643
30) A organização enfatiza a estabilidade.	0,486		0,399		0,603
31) A organização define sucesso com base no trabalho em equipe.	0,710				0,619
32) A organização enfatiza a permanência dos funcionários.	0,766				0,528
33) A organização define sucesso com base em ser inovador.	0,834	-0,319		0,314	0,617
35) A organização define sucesso com base na eficiência.	0,707				0,668
36) Uma grande preocupação das pessoas nesta organização é com a conclusão de projetos.	0,621				0,541
37) Procedimentos formais geralmente regem as ações das pessoas nesta organização.	0,368				0,361
7) Meus superiores são considerados exemplo de orientação		0,818			0,702
9) Meus superiores são considerados exemplo de acolhimento.		0,708			0,561
10) Meus superiores são considerados exemplo de empreendedorismo.		0,521		0,312	0,469
11) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo trabalho em equipe.		0,709			0,612
12) Meus superiores são		0,734			0,721

considerados exemplos de objetividade.					
13) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo estímulo à inovação.		0,926			0,743
14) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo estímulo à tomada de decisão individual.		0,825			0,527
15) Meus superiores são considerados exemplo de foco nos resultados.		0,734			0,716
17) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por altas demandas.		0,538			0,380
19) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pela estabilidade nos relacionamentos.		0,495			0,586
20) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pela previsibilidade.		0,437			0,449
1) A organização é um local muito íntimo.			0,426		0,321
2) A organização é um local dinâmico.			0,445		0,382
3) Meus colegas de trabalho partilham suas experiências pessoais e de trabalho.			0,806		0,563
4) As pessoas em meu trabalho estão dispostas a arriscar-se.			0,403	0,520	0,464
5) As pessoas em meu trabalho são muito competitivas.			0,440	0,690	0,502
16) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pela competitividade intensa.		0,441		0,539	0,528
34) A organização define sucesso com base na conquista de mercado.	0,366			0,446	0,438
Método de Extração: Análise dos Eixos Principais Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.					
Rotação convergida em 8 iterações.					

Como dito anteriormente segundo Neiva, Abbad e Tróccoli (2008), a rotação oblíqua permite a existência de correlação entre as variáveis e, portanto foi analisada a matriz de correlação entre os fatores indicando que, de fato os fatores estão correlacionados. Os maiores coeficientes estão entre os fatores 1 e 2 e 1 e 3. Na tabela 3 estão apresentados os coeficientes de correlação entre os fatores encontrados.

**Tabela 3:** Matriz de correlação entre fatores.

Fator	1	2	3	4
1	1,000	0,676	0,510	0,324
2	0,676	1,000	0,416	0,293
3	0,510	0,416	1,000	-0,022
4	0,324	0,293	-0,022	1,000

Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) sugerem que correlações acima de 0,3 indicam presença de fatores de segunda ordem, porém, uma solução unifatorial prejudicaria o objetivo do presente estudo visto que não haveria como interpretar os resultados à luz da teoria do Modelo de Valores Concorrentes. Portanto, foi mantida a análise com 4 fatores e o próximo passo foi a análise de consistência interna de cada fator e a intitulação de cada um.

Mesmo com a presença de correlação significativa entre os fatores, a medida de consistência interna *alfa de Cronbach* de cada fator foi calculada. Os fatores 1 e 2 apresentaram índices de 0,949 e 0,924 respectivamente. Quanto aos fatores 3 e 4 estes apresentaram índices de 0,714 e 0,720 respectivamente. O que são índices aceitáveis de acordo com Neiva, Abbad e Tróccoli (2008). Nenhum item foi excluído na análise de consistência, sendo todos importantes para a confiabilidade do fator. O primeiro fator contou com 18 itens, enquanto o segundo com 11, o terceiro com 3 e o quarto fator com 4 itens , totalizando 36 itens visto que uma variável foi excluída.

Após a análise do *alfa de Cronbach* de cada fator, observou-se a adequação de cada item à proposição teórica de cada tipologia cultural de forma a

classificar cada fator como um tipo cultural. Como itens correspondentes a diversos tipos permaneceram juntos no mesmo fator, o critério de classificação das tipologias foi a análise do coeficiente de correlação de cada variável com o fator, bem como a adequação com a teoria. Portanto, os itens que possuíam maior correlação com o fator foram determinantes para o título de cada um. Foram considerados como altos coeficientes de correlação próximos a 0,7. Os demais itens também foram considerados na intitulação dos fatores.

A intitulação foi feita a partir dos nomes das tipologias propostas por Cameron e Quinn. Deste modo, o primeiro fator recebeu a intitulação de Hierárquica, o segundo fator Inovativa, o terceiro fator Clã e o quarto fator Mercado. Os itens que mais descrevem cada fator estão descritos na tabela 4 abaixo juntamente com a carga do coeficiente de correlação.

**Tabela 4** : Itens com maiores coeficientes de correlação em cada fator

Fator	Coeficiente de Correlação
<b>Hierárquica</b>	
25) A organização enfatiza a aquisição de novos recursos	0,707
26) A organização enfatiza o alcance de metas desafiadoras	0,884
27) A organização enfatiza a criação de novos desafios.	0,831
31) A organização define sucesso com base no trabalho em equipe.	0,834
32) A organização enfatiza a permanência dos funcionários.	0,882
33) A organização define sucesso com base em ser inovador.	0,766
35) A organização define sucesso com base na eficiência.	0,710
<b>Inovativa</b>	
7) Meus superiores são considerados exemplo de orientação.	0,818
9) Meus superiores são considerados exemplo de acolhimento.	0,708
11) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo trabalho em equipe.	0,709
12) Meus superiores são considerados exemplos de objetividade.	0,734
13) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo estímulo à inovação.	0,926

14) A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo estímulo à tomada de decisão individual.	0,825
15) Meus superiores são considerados exemplo de foco nos resultados.	0,734
<b>Clã</b>	
3) Meus colegas de trabalho partilham suas experiências pessoais e de trabalho.	0,802
<b>Mercado</b>	
5) As pessoas em meu trabalho são muito competitivas.	0,689

Feita a intitulação dos fatores, os escores fatoriais foram criados a partir da média em cada fator, para que se descobrisse a tipologia predominante nas Organizações Militares pesquisadas. Foram criados escores para as condições real e ideal considerando todos os participantes do estudo e também separando os participantes em militares e civis com vista em identificar uma possível diferença de percepção.

Como esperado a cultura Hierárquica se mostrou predominante na percepção geral dos participantes no que tange a esfera real, porém os escores médios da cultura Inovativa se mostraram próximos, mostrando uma tendência da organização a esta tipologia. Na tabela 5 estão explicitados os escores médios, considerando toda a amostra obtida, na esfera real.

**Tabela 5:** Escores médios cultura real geral

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV
HIERÁRQUICA	126	1,11	7,00	4,77	1,17	0,25
INOVATIVA	126	1,27	6,91	4,69	1,25	0,27
CLÃ	126	1,00	7,00	4,38	1,24	0,28
MERCADO	126	1,25	7,00	3,72	1,19	0,32
Valid N (listwise)	126					

Observando-se os coeficientes de variação, estes podem ser considerados altos de acordo com Pimentel Gomes (1990). Segundo o autor quanto maior o coeficiente de variação menor é a homogeneidade das percepções. Portanto, considerando-se militares e civis conjuntamente pode-se dizer que não há total consenso sobre a tipologia cultural atual da organização.

Com relação à cultura ideal considerando todos os participantes da pesquisa, a tendência à tipologia Inovativa se confirmou. Tratando-se dessa dimensão a tipologia Inovativa obteve uma média superior, porém próxima à tipologia Hierárquica. Abaixo se exhibe os escores médios para cada tipo cultural sob a perspectiva ideal.

**Tabela 6:** Escores Médios cultura ideal geral

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV
HIERÁRQUICA	126	2,12	7,00	6,00	0,85	0,14
INOVATIVA	126	2,09	7,00	6,03	0,79	0,13
CLÃ	126	2,33	7,00	5,40	1,04	0,19
MERCADO	126	1,25	7,00	4,76	1,33	0,28
Valid N (listwise)	126					

Quanto aos coeficientes de variação, observam-se índices menores se comparados com os obtidos na esfera real. A não ser pelo coeficiente da tipologia de Mercado, os demais podem ser enquadrados segundo a classificação de Pimentel Gomes (1990) como médios, ou seja, há o compartilhamento de percepções entre os indivíduos e concordância de que a tipologia Inovativa é preferível na esfera ideal.

A respeito da percepção de militares e civis separadamente, a hipótese de que estes possuíam visões diferenciadas sobre a cultura organizacional foi negada. Mais uma vez as tipologias que se destacaram nos resultados foram a Hierárquica e a Inovativa. A diferença entre as tipologias foi pequena e percebeu-se que para ambos a cultura atual da organização se enquadra na tipologia hierárquica, o que já se esperava. A inclinação à tipologia Inovativa apareceu mais uma vez. Com relação à percepção ideal da cultura da organização a tipologia Inovativa obteve maiores escores médios, com pouca diferença com relação à tipologia hierárquica. Nas tabelas 7 e 8 constam os valores encontrados para militares e civis separadamente para as condições real e ideal.

**Tabela 7:** Escores médios militares e civis cultura real

MILITAR	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV
HIERÁRQUICA	80	2,17	7,00	4,96	0,95	0,19
INOVATIVA	80	2,00	6,82	4,90	0,99	0,20
CLÃ	80	2,67	7,00	4,59	1,11	0,24
MERCADO	80	1,75	7,00	3,83	1,17	0,31
Valid N (listwise)	80					
CIVIL	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV
HIERÁRQUICA	46	1,11	6,50	4,43	1,43	0,32
INOVATIVA	46	1,27	6,91	4,33	1,56	0,36
CLÃ	46	1,00	7,00	4,01	1,39	0,35
MERCADO	46	1,25	5,75	3,55	1,22	0,34
Valid N (listwise)	46					

**Tabela 8:** Escores médios militares e civis cultura ideal

MILITAR	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV
HIERÁRQUICA	80	2,89	7,00	6,00	0,78	0,13
INOVATIVA	80	3,45	7,00	6,03	0,71	0,12
CLÃ	80	3,33	7,00	5,46	0,96	0,18
MERCADO	80	1,25	7,00	4,62	1,39	0,30
Valid N (listwise)	80					
CIVIL	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	CV
HIERÁRQUICA	46	2,12	7,00	5,99	0,96	0,16
INOVATIVA	46	2,09	7,00	6,02	0,92	0,15
CLÃ	46	2,33	7,00	5,30	1,17	0,22
MERCADO	46	2,00	7,00	5,02	1,19	0,24
Valid N (listwise)	46					

Observando as tabelas e tratando dos coeficientes de variação, foram encontrados coeficientes enquadrados como muito altos de acordo com Pimentel Gomes (1990) no que tange à percepção dos civis na esfera real, ou seja, não há homogeneidade de percepção neste grupo quanto a esta condição. Com relação à

percepção do militar verifica-se uma maior homogeneidade na percepção dos funcionários.

Contudo, na esfera ideal os coeficientes se mostraram menores, e com menores desvios em torno da média. Havendo de fato uma concordância de que a tipologia Inovativa seria a tipologia ideal para a organização em questão.

Em todas as análises feitas a tipologia de Mercado obteve os menores escores na percepção dos funcionários, o que pode significar que a organização não prioriza a concorrência no ramo em que atua, visto que é uma organização pública e presta serviços a outras Organizações Militares e eventualmente à organizações externas. Porém, ao se observar as tabelas acima percebe-se que esta tipologia obteve os maiores coeficientes de variação, ou seja, os participantes do estudo não possuem uma percepção similar quanto a esta tipologia.

A seguir se apresentam as considerações finais da presente pesquisa e recomendações para estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos pela presente pesquisa foram, de fato, satisfatórios por atingirem os objetivos traçados. A partir dos resultados obtidos foi possível confirmar a afirmação de Cameron e Quinn (2006) de que nenhuma organização é um tipo puro, mas que, uma tipologia se sobressairá perante as demais.

Tratando-se especificamente dos resultados obtidos no presente estudo, observou-se que tanto quando considerado a amostra como um todo e militares e civis de modo separado os escores médios em todas as tipologias para cultura ideal do órgão em questão foram superiores aos escores encontrados para cultura real. Este fato pode significar uma demanda por mudança. O fato das proposições de cada dimensão do instrumento original terem sido transformadas em itens não nos dá com clareza em quais aspectos organizacionais essa demanda estaria localizada.

Outra questão a ser levantada é a presença de altos Coeficientes de Variação de acordo com a classificação de Pimentel-Gomes (1990). Esse fato corroborando com a presença de correlação significativa entre os fatores gerados contribui para a suposição de existência de subculturas intraorganizacionais. Sugere-se para estudos posteriores que técnicas de pesquisa qualitativas, como por exemplo, o uso de grupos focais, sejam utilizadas a fim de verificar essa tendência.

A congruência entre percepções de militares e civis pode ser explicada a partir do próprio conceito do construto cultura, explicitado ao longo do presente trabalho. Diversos autores como Freitas (1991), O'Reilly (1989) e Hofstede (1991) inserem em seu conceito de cultura a função deste como instrumento de controle, com poder de tornar homogêneo comportamentos dentro de um grupo. Portanto, ao estar inserido naquele contexto específico o indivíduo internaliza padrões mesmo que não concorde totalmente com estes.

O modelo desenvolvido por Cameron e Quinn é amplamente utilizado no ambiente acadêmico, produzindo diagnósticos de cultura organizacional para uma gama diversa de setores. Tratando de outros estudos que também utilizaram a metodologia de Cameron e Quinn, destaca-se o de Cruz e Ferreira (2012) o qual tratou de investigar a percepção de cultura organizacional em instituições públicas de saúde portuguesas com diferentes modelos de gestão. Assim como no presente estudo, as autoras utilizaram uma adaptação do Instrumento de Avaliação da

Cultura Organizacional. O instrumento também teve sua escala original alterada para uma escala *Likert* de 5 pontos (discordo/concordo em absoluto) e Cruz e Ferreira (2012) realizaram tradução, validação e adaptação do instrumento para o setor de saúde. Portanto pode-se fazer uma comparação entre os estudos por ambos utilizarem uma alternativa à escala original proposta e por também apresentarem medidas de validade, visto que segundo Cruz e Ferreira (2012) os perfis culturais encontrados por elas obtiveram *alfa de Cronbach* com valores entre 0,83 e 0,85. Quanto aos resultados obtidos pelas autoras, as organizações públicas de saúde pesquisadas se enquadraram na tipologia Hierárquica, seguida da tipologia de Clã, Mercado e por último Inovativa. As autoras reportam que essa tendência também aparece em pesquisas realizadas no Brasil por Domenico, Latorre e Teixeira (2006), sendo sua amostra composta de respondentes pertencentes a cinco organizações de segmentos distintos.

Em pesquisa realizada por Cruz e Santos (2013) em uma organização de economia mista foi observado que em algumas das dimensões medidas pelo Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional havia preponderância da tipologia hierárquica, o que segundo os autores indicava influência da administração pública brasileira, que se volta à manutenção do poder. Os autores concluem no estudo que a organização pesquisada enquadra-se nos perfis hierárquico e de mercado, corroborando com a afirmação de Cameron e Quinn (2006) de que uma organização pode apresentar mais de uma tipologia organizacional. Por se tratar de uma organização de economia mista havia um conflito de interesses entre público e privado. Comparando com o que é apresentado no presente estudo, percebe-se a influência de características da gestão na percepção de cultura dos funcionários. Como já foi apresentado anteriormente, Motta (2006 *apud* COSTA ET AL, 2013) identificou nas organizações públicas brasileiras um perfil cultural voltado ao autoritarismo centralizado, paternalismo, ingerência política e descontinuidade. A reforma política de 1995 veio como resposta a essas características propondo às organizações públicas brasileiras maior flexibilidade e orientação aos resultados.

Tratando-se especificamente de organizações militares, Costa et al (2013) realizaram um diagnóstico de cultura organizacional em uma instituição militar de ensino, Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte – Brasil (CFAPM), a partir da tipologia de Paz e Mendes (2008). Diferente do apresentado nos estudos já citados, o estilo cultural burocrático, que se

assemelha à tipologia Hierárquica apresentada por Cameron e Quinn, apresentou a menor média dentre os tipos culturais. Tal fato é justificado por Costa et al (2013) pelo fato da instituição estudada investir em uma formação profissional coletiva, que vise acompanhar as necessidades da sociedade. Nesta organização o estilo cultural afiliativo, semelhante à tipologia de Clã obteve maiores resultados. Os autores também pontuam que variáveis sociodemográficas influenciaram a predominância de um estilo cultural perante os demais.

O fato de só ter sido perguntado aos respondentes se eram militares ou civis sem serem consideradas as graduações dentro de cada condição pode ser considerado uma limitação ao presente estudo, pois a percepção do indivíduo acerca do ambiente de trabalho pode ser influenciada por outras variáveis demográficas além do posicionamento na escala hierárquica como, por exemplo, tempo de serviço. Podendo haver percepção diferenciada entre indivíduos que estão há mais tempo na organização bem como entre indivíduos com diferentes graduações na escala hierárquica.

Por se tratar de um estudo transversal, ou seja, em um ponto do tempo, este se limita à condição atual do órgão, sendo interessante para próximos estudos uma comparação principalmente com relação a períodos que envolvem mudanças gerenciais.

O Modelo de Valores Concorrentes permite que sejam estudadas várias organizações de um mesmo setor com vistas em realizar comparações entre empresas de ramos similares. Sugere-se para pesquisas futuras que estudos sejam conduzidos nos demais componentes das Forças Armadas a fim de comparar as estruturas organizacionais dos órgãos.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P. M. C. de.; JESUS, R. G. de.; ARAÚJO, B. F. B. de.; CRUZ, P. B. **Gestão da Cultura Organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo: O Caso do Curso de Ambientação Institucional para Novos Servidores.** SEGeT. VIII simpósio de excelência em gestão em tecnologia, 2011.

BARBOSA, Adriana Costa. Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do Competing Values Framework em pesquisas nacionais e internacionais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.5, n.2, p.11-43, TRI II. 2011. ISSN 1980-7031

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al . Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo , v. 48, n. 1, p. 34-52, Mar. 2013

BRAGA, A. G. G.; FERRAZ, S.F.S.; DE LIMA, B.C.T. CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS INDUSTRIAIS: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Vol 13, n. 2, p. 250-266, maio./ago. 2014.

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996

CLARK, L. A. & WATSON, D. (1995). **Constructing validity: Basic issues in objective scale development**. *Psychological Assessment*, 7, 309-319.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework**. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass. 2006.

CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J.; MISHRA, A. K. "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions." **Academy of Management Executive**, 1991, 5, 57-73.

CAMPBELL, J. P.; BROWNAS, E. A.; PETERSON, N. G.; DUNNETTE, M. D. **The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion**. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions, 1974.

CARVALHO, Liza Fachin de. **Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos**. 2015. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos- Sp, 2015.

COSTA ET AL. (2013). Cultura organizacional em instituições militares de ensino. **HOLOS**. Ano 29, Vol 1.ISSN 1807-1600.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.

CRUZ, C. L. C. Da.; SANTOS, I. M. Dos. Diagnóstico de cultura organizacional: O caso de uma empresa se Economia Mista. **Revista acadêmica São Marcos (RASM)**, Alvorada, ano 3, n.1, p. 79-102, jan./jun. 2013.

CRUZ, S. G. FERREIRA, M. M. F. Percepção da cultura organizacional em instituições públicas de saúde com diferentes modelos de gestão. **Revista de Enfermagem Referência**, III Série; nº 6, Mar. 2012, pp.103-112.

DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows**. Tradução de Lorí Viali. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 608 p., il., 25 cm. ISBN 978-85-363-0688-9.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley, 1982.

DOMENICO, Silvia M. R. de; L ATORRE, Sidney Z.; TEIXEIRA, Maria L. M. (2006) – A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In **Encontro da ANPAD**, 30, Salvador.

DOS SANTOS, M. F. B.; SANTOS, J. L. T.; QUINTAL, R. S.; DE SANTANA, E. C.; DAVIS, M. D. **A Sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviço (omps): Perspectivas e Tendências em 19 Anos de Existência**. SEGeT; Simpósio de Gestão de Excelência em Gestão e Tecnologia. Outubro/2013.

FAVERO, Cláudio Gil: **Avaliação de Programas Públicos. Sistema de Avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado à Marinha do Brasil – O Caso do Programa Netuno**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

FILHO, J. A. O.; FADUL, E. Flexibilização da gestão pública com um modelo híbrido de administração gerencial: O contrato de autonomia de gestão na marinha do Brasil. **Gestão & Planejamento**. Salvador, v.1, n.14 (2006).

FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.;

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, Lisa Cristina Silva de. **Experimentação, Inovação e Cultura: Estudo de caso em uma indústria**. 2012. 66 f. Dissertação ( Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. Pesquisa de Iniciação Científica – PIBIC. Relatório Final 08/1996. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Orientador: Fernando C. Prestes Motta.

GERHARDT, E. T.; SILVEIRA, T. D. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. ISBN 978-85-386-0071-8

GERRAS, J.S; WONG, L.; ALLEN, D.C.(2008) **Organizational Culture: Applying a Hybrid Model to the U.S. Army**. U.S. Army War College.

GIANSANTE, C. C. B. Práticas e valores como elementos da cultura organizacional: um estudo do setor de alimentação. **Revista de tecnologia aplicada (RTA)**. Vol.2 n. 3. Set-Dez 2013, p.16-30.

GOBBI, Gabriel Zamboni. **A cultura como fator de sucesso financeiro nas organizações, baseado no Competing Values Framework**. 2012. 76 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Universidade de São Paulo, São Carlos- Sp, 2012.

GODEIRO, Diego Philipe de Oliveira. **The influence of organizational culture in the process adoption of Six Sigma quality practices: an exploratory study of the segment of pharmacy of manipulation from Rio Grande do Norte State**. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HAYTON, C. J.; ALLEN, G. D.; SCARPELLO,V. Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: A tutorial on Parallel Analysis. **Organizational Research Methods**, Boston, v. 7 n.4, p. 27-42, 1996.

HOFSTEDE, G. H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, nov. 2000.

KERLINGER, F. N. (1980). **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U.

LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**. v. 9 n.1 , p. 113-119, 2004.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.

MONTEIRO, R. A.; ROLDAN, S. P. V.; CABRAL, A. C. A.; DOS SANTOS, M. S.; PESSOA, M. N. M. A relação entre clima e cultura organizacional na clínica odontológica São Pedro, em Fortaleza-Ceará. **Revista Eletrônica Qualitas**. Vol 16, n.3, set./dez.2015.

MOTTA, Fernando C. Pestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Rev. Adm. Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, vol. 41. N. spe, 2007.

NEIVA, E. R., ABBAD, G.; TRÓCCOLI, B. T. **Roteiro para Análise Fatorial de Dados**. Brasília [S.n.], 2008. (Apostila das Disciplinas Análises Multivariadas e Regressão Múltipla, Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília).

OLIVEIRA FILHO, José Alceu de; FADUL, Élvia. Flexibilização da Gestão Pública com um modelo híbrido de Administração Gerencial: O Contrato de Autonomia de Gestão na Marinha do Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, Ano 7, N° 14, p. 31-42, Salvador: Jul./Dez., 2006.

OLIVEIRA, M. I. de; RODRIGUES, M. F. **Sistema de Planejamento, Execução e Controle Orçamentário: o Plano Diretor da Marinha do Brasil**. XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador/BA, 2002.

O'REILLY, C. **Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations**. California Management Review, 314: 9-25, 1989.

- PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicação**. Brasília: Ed. UnB, 1998.
- PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra. **Estilos de funcionamento organizacional**. In: SIQUIERA, Mirlene Maria Matias (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- PIMENTEL GOMES, F. **Curso de Estatística Experimental**. 13ª Ed. Por Pimentel Gomes. Piracicaba, Sp, Brasil.1990.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública. (RAP)**.Rio de Janeiro, v. 40 , n.1 . fev. 2006.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**, 1983, 29, 363–377.
- QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. “The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life.” In Richard W. Woodman and William A. Pasmore (eds.), **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 5. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1991.
- REISSWITZ, F. **Análise de Sistemas V.8. Probabilidade e Estatística**. 2013.
- ROZZET, Késia. **Relacionamento com clientes: Validação de um instrumento de Pesquisa**. 2009. 75 f. Monografia (Graduação). Curso de Administração, Universidade de Brasília.
- SALUM, F. **The competing values framework**. Fundação Dom Cabral. Núcleo de Inovação, 2011.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. E rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SECRETARIA-GERAL DA MARINHA. **O Sistema OMPS ( Organizações Militares Prestadores de Serviço)**. Concurso Inovação na Gestão Pública Federal; Instituição: Marinha do Brasil- Brasília 1999.

SILVA, L. P. da; FADUL, E. M. C. A produção científica sobre cultura organizacional em Organizações Públicas no período de 1997 a 2007 : Um convite à reflexão.**Rev. Adm. Contemp.** Curitiba v.14, n.15, art.5, pp.651-669, Jul./Ago. 2010

SILVA, L. P. da; FADUL, E. M. C. Cultura organizacional em organização pública: as bases da mudança organizacional a partir da reforma gerencial. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET. **Anais eletrônicos**. Out 2007.

SILVA, Marcos Paulo. **A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental: um estudo dos meios de hospedagem do pólo turístico Costa das Dunas do Estado do Rio Grande do Norte**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, 2002.

SILVA, T. M. L. da.; MEDEIROS, F. A. C.; ALBUQUERQUE, G. L. de. Diagnóstico de **Cultura Organizacional: Uma Aplicação do Modelo de Valores Competitivos em Restaurantes de Natal/RN**. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR- 15 a 17 de novembro de 2009.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. ; PAZ, Maria das Graças T da . Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, Natal, RN, v. 5, n.2, p. 289-315, 2000.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VINHA, Luís Gustavo do Amaral. **Estudos Longitudinais e Tratamento de Dados Ausentes em Avaliações Educacionais**. 2016. 124 fl. Dissertação (Doutorado)- Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

ZAMMUTO, R. F.; KRAKOWER J. Y. "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture." In Richard W. Woodman and William A. Pasmore (eds.), **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 5. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1991.

ZONATTO, S. C. V.; MACHADO, N. P. D. D.; LOURENSI, A.; BOGONI, M. N. Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso sob as perspectivas propostas por Hofstede (1991). **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**. Vol 1 ,n.1, jul./dez., 2012.

ZWICK, R., & VELICER, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. **Psychological Bulletin**, 99, 432-442.

< <https://www.marinha.mil.br/>>. Acesso em 01 de abril de 2016.

< <https://www.mar.mil.br/com7dn/>>. Acesso em 17 de maio de 2016.

<[https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)>.  
Acesso em 17 de junho de 2016.

<<http://www.defesa.gov.br/index.php/forcas-armadas/marinha-do-brasil>>. Acesso em 17 de outubro de 2016.

<<http://folhamilitaronline.com.br/aniversario-de-criacao-do-comando-da-marinha/>>.  
Acesso em 17 de outubro de 2016.

<[http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/Sistema\\_Informacao\\_custos/downloads/Apresentaca\\_OfII\\_Marinha.pdf](http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/Sistema_Informacao_custos/downloads/Apresentaca_OfII_Marinha.pdf)>. Acesso em 18 de outubro de 2016.

< <http://ires.ku.edu/~smishra/parallelengine.htm>>. Acesso em 7 de novembro de 2016.

< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9724.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9724.htm)>. Acesso em 24 de novembro de 2016.

7

## APÊNDICES

### Apêndice A: Questionário de Valores Competitivos

#### Tradução Livre

Descrição do Perfil da Cultura Organizacional

Classifique os itens abaixo de acordo com a ordem que mais caracteriza sua empresa, sendo a coluna HOJE referente à situação atual da empresa e a coluna IDEAL pertinente ao que, no seu ponto de vista seria melhor para a empresa. As notas a serem atribuídas são obrigatoriamente 4,3,2 e 1, observando a ordem de prioridade. A ordem de prioridade deve ser respeitada de modo que os números não se repitam.

1. Características Dominantes	Hoje	Ideal
A. A organização é um local muito íntimo. É como uma extensão da família. As pessoas parecem partilhar muito de si mesmas.		
B. A organização é um local dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se expor e arriscar-se.		
C. A organização é muito focada em resultados. Uma grande preocupação é com a conclusão de projetos. As pessoas são muito competitivas e voltadas à obtenção de êxitos.		
D. A organização é um local muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente regem as ações das pessoas.		
TOTAL	10	10

2. Liderança Organizacional	Hoje	Ideal
A. A liderança na organização geralmente é considerada como exemplo de orientação, facilitação ou acolhimento.		
B. A liderança na organização geralmente é considerada como exemplo de empreendedorismo, inovação ou assunção de riscos.		
C. A liderança na organização geralmente é considerada como exemplo de objetividade, agressividade ou foco nos resultados.		
D. A liderança na organização geralmente é considerada como exemplo de coordenação, organização ou eficiência.		
TOTAL	10	10

3. Gestão de Pessoas	Hoje	Ideal
A. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.		
B. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela assunção individual de riscos, inovação, liberdade e individualidade.		
C. O estilo de gestão na organização é caracterizado por competitividade intensa, altas demandas e busca de resultados.		

D. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
TOTAL	10	10

4. Cola Organizacional	Hoje	Ideal
A. A cola que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. As pessoas são muito comprometidas com a organização.		
B. A cola que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase para que seja uma organização de ponta.		
C. A cola que mantém a organização unida é a ênfase nas realizações e no atingimento de objetivos.		
D. A cola que mantém a organização unida são as regras formais e as normas. Manter uma organização fluida é importante.		
TOTAL	10	10

5. Ênfase Estratégica	Hoje	Ideal
A. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, receptividade e participação persistem.		
B. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam-se novas experiências e exploração de oportunidades.		

C. A organização enfatiza as ações competitivas e as realizações. A conquista de metas desafiadoras e a vitória no mercado são predominantes.		
D. A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento adequado das operações são importantes.		
TOTAL	10	10

6. Critérios para o Sucesso	Hoje	Ideal
A. A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e cuidado com as pessoas.		
B. A organização define sucesso com base em dispor dos produtos mais únicos ou mais atuais. É um líder em produção e um inovador.		
C. A organização define sucesso com base na conquista do Mercado e na superação da concorrência. Liderança no mercado competitivo é crucial.		
D. A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, cronograma adequado e produção de baixo custo são críticos.		
TOTAL	10	10

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO CONSTRUÍDO

### Descrição do Perfil Cultural Organizacional das OMs do Comando da Marinha em Brasília- DF

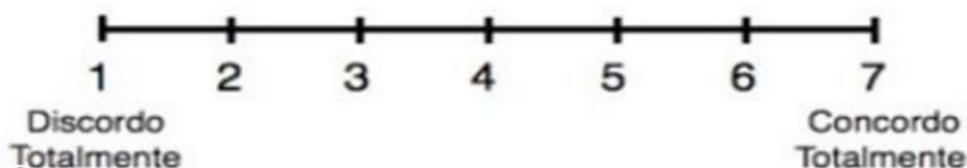
Este questionário é instrumento de pesquisa da aluna Laís Silva Lima, estudante de administração da UnB com vistas de contribuir para construção de seu trabalho de conclusão de curso.

O seguinte questionário visa caracterizar o perfil cultural da presente organização e para isso é necessário que você avalie as afirmações propostas em dois níveis:

**Atual:** O quanto cada item é observado na conjuntura vigente da organização segundo sua opinião.

**Ideal:** O quanto cada característica deveria ser observada na organização segundo sua opinião.

Para isso utilize a seguinte escala, numerada de 1 a 7 exemplificada abaixo:



Lembre-se que quanto mais próximo de 7 mais presente é a característica no ambiente organizacional.

Marque um “X” no número escolhido para cada uma das proposições – Atual e Ideal- na coluna correspondente. Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas, responda de acordo com sua opinião sobre o órgão em questão e evite deixar itens em branco.

Desde já agradeço a participação.

Marque com um “X” sua situação funcional no órgão:

Militar       Civil

Item		Atual							Ideal						
1	A organização é um local muito íntimo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	A organização é um local dinâmico.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Meus colegas de trabalho partilham suas experiências pessoais e de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	As pessoas em meu trabalho estão dispostas a arriscar-se.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	As pessoas em meu trabalho são muito competitivas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	A organização é muito focada em resultados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	Meus superiores são considerados exemplo de orientação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	A organização é um local estruturado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9	Meus superiores são considerados exemplo de acolhimento.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10	Meus superiores são considerados exemplo de empreendedorismo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo trabalho em equipe.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12	Meus superiores são considerados exemplos de objetividade.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo estímulo à inovação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pelo estímulo à tomada de decisão individual.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15	Meus superiores são considerados exemplo de foco nos resultados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pela competitividade intensa.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

17	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por altas demandas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18	O que mantém a organização unida é a comprometimento dos indivíduos com a organização.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pela estabilidade nos relacionamentos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada pela previsibilidade.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21	O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22	O que mantém a organização unida é a ênfase no alcance de objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23	A organização enfatiza a participação dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

24	O que mantém a organização unida são as regras formais.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
26	A organização enfatiza o alcance de metas desafiadoras.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
27	A organização enfatiza a criação de novos desafios.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
28	A organização define sucesso com base no comprometimento dos empregados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
29	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
30	A organização enfatiza a estabilidade.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
31	A organização define sucesso com base no trabalho em equipe.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

32	A organização enfatiza a permanência dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
33	A organização define sucesso com base em ser inovador.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
34	A organização define sucesso com base na conquista de mercado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

35	A organização define sucesso com base na eficiência.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
36	Uma grande preocupação das pessoas nesta organização é com a conclusão de projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
37	Procedimentos formais geralmente regem as ações das pessoas nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

## ANEXOS

### **Anexo A: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)- Original**

#### **Dominant Characteristics**

A. The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.

B. The organization is a dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.

C. The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.

D. The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.

### **Organizational Leadership**

A. The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.

B. The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.

C. The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.

D. The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency

### **Management of Employees**

A. The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.

B. The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.

C. The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.

D. The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.

### **Organizational Glue**

A. The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.

B. The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.

C. The glue that holds the organization together is an emphasis on achievement and goal accomplishment.

D. The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.

### **Strategic Emphases**

- A. The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.
- B. The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.
- C. The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.
- D. The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.

### **Criteria of Success**

- A. The organization defines success on the basis of development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.
- B. The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.
- C. The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.
- D. The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.

