

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

LUDMILA MONTEIRO GOMES

A utilização de técnicas de Diagnóstico de Cultura e Gestão da Mudança para a  
mudança da Cultura do Ambiente Educacional

São Carlos

2018



LUDMILA MONTEIRO GOMES

A utilização de técnicas de Diagnóstico de Cultura e Gestão da Mudança para a  
mudança da Cultura do Ambiente Educacional

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

São Carlos

2018



AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,  
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da  
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

M  
944a Monteiro Gomes, Ludmila  
A utilização de técnicas de diagnóstico de cultura  
e gestão da mudança para a mudança da cultura do  
ambiente educacional / Ludmila Monteiro Gomes;  
orientador Mateus Cecílio Gerolamo. São Carlos, 2018.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção  
Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da  
Universidade de São Paulo, 2018.

1. Cultura Organizacional. 2. Educação. 3. Gestão  
da Mudança. 4. OCAI-C. I. Título.



## FOLHA DE APROVAÇÃO

<b>Candidato:</b> Ludmila Monteiro Gomes
<b>Título do TCC:</b> A utilização de técnicas de Diagnóstico de Cultura e Gestão da Mudança para a mudança da Cultura do Ambiente Educacional
<b>Data de defesa:</b> 19/11/2018

<b>Comissão Julgadora</b>	<b>Resultado</b>
Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Edson Walmir Cazarini	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Associado Fernando César Almada Santos	Aprovado
Instituição: EESC - SGS, SEP	

Presidente da Banca: **Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo**





## RESUMO

GOMES, L. M. **A utilização de técnicas de Diagnóstico de Cultura e Gestão da Mudança para a mudança da Cultura do Ambiente Educacional.** 2018. 78 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

A Educação é um processo contínuo que envolve ensino, instrução e aprendizagem, por isso requer a interação entre diversos atores, como professores, monitores e alunos. A cultura do ambiente, no qual tais atores interagem, por sua vez, impacta a eficácia do processo de aprendizagem. Portanto, é importante que a cultura reflita as expectativas dos envolvidos no processo. Com o objetivo de compreender como adequar à cultura do ambiente educacional às preferências de seus atores, estudou-se métodos de diagnóstico e processos de mudança de cultura organizacional. A partir dos procedimentos identificados, assim como, do *Organizational Culture Assessment Instrument for Classroom*, desenvolveu-se uma ferramenta para diagnóstico e gestão do processo de mudança de cultura no ambiente educacional, aplicável no ensino básico. Adaptou-se o processo de gestão de mudança de cultura, considerando-se as particularidades deste ambiente, e incluiu-se na ferramenta todas as etapas do processo. Há também, a inclusão do embasamento teórico na ferramenta, que, deste modo, permite a aplicação e, interpretação do diagnóstico e verificação da efetividade do processo de mudança cultural.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Educação. Gestão da Mudança. OCAI-C



## ABSTRACT

GOMES, L. M. **The use of Culture Diagnostic and Change Management techniques for the change of the Culture on Organizational Environments.** 2018. 78 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

Education is an ongoing process that involves teaching, instruction and learning. It requires interaction between diverse actors, such as teachers, facilitators and students. The culture of the environment, in which such actors interaction impacts the learning process efficiency. Therefore, it is important for the culture to reflect the expectations of those who are involved in the process. In order to understand how to adapt the culture of the educational environment to the preferences of its actors, methods of diagnosis and processes of organizational culture change were studied. Using the procedures identified, as well as from the Organizational Culture Assessment Instrument for Classroom as a theoretical foundation, it was developed a tool to diagnose and manage the process of cultural change in the educational environment. The culture change management process was adapted, taking into account the particularities of this environment, and it was included in the tool all the process stages. There is also the inclusion of theoretical foundation in the tool, which allows the application and interpretation of the diagnosis, as well as, the verification of the effectiveness of the process of cultural change.

**Keywords:** Organizational Culture. Education. Change Management. OCAI-C.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>Competing Values Framework</i> .....	20
Figura 2 – <i>BFK (Battle For Kids) Connect Framework</i> .....	22
Figura 3 – Detalhamento das fases e atividades da estrutura proposta em uma pesquisa-ação.....	25
Figura 4 – Componentes de uma Organização Acadêmica produtiva .....	30
Figura 5 – O diagrama da cebola.....	31
Figura 6 – Os níveis de Cultura e sua interação.....	32
Figura 7 – Representação tridimensional dos critérios de efetividade.....	35
Figura 8 – Estrutura para se plotar o perfil da Cultura Organizacional.....	39
Figura 9 – Perfil atual e preferido de cultura de uma organização.....	40
Figura 10 – Estrutura para se plotar o perfil da Cultura Organizacional para ambiente educacional.....	43
Figura 11 – Exemplo de análise “Significa – Não Significa” para mudança cultural.....	46
Figura 12 – Estratégia para a implementação da mudança cultural.....	47
Figura 13 – Visualização da aba “Como usar”.....	50
Figura 14 – Visualização do preenchimento correto.....	51
Figura 15 – Visualização do preenchimento incorreto.....	52
Figura 16 – Exemplo da sessão preenchida.....	53
Figura 17 – Exemplo do <i>Dashboard</i> com resultados de uma avaliação.....	55
Figura 18 – Exemplo da sessão Recomendações.....	64
Figura 16 – Exemplo da sessão Planos de Ação e Histórico.....	65



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre diferentes abordagens culturais.....	36
Quadro 2 – Comparação entre diferentes abordagens culturais para ambiente educacional.....	42
Quadro 3 – Recomendações quanto ao alinhamento de percepção.....	56
Quadro 4 – Recomendações quanto ao alinhamento de expectativa.....	56
Quadro 5 – Recomendações quanto ao adoção da abordagem Relacionamento.....	57
Quadro 6 – Recomendações quanto ao adoção da abordagem Melhoria Contínua.....	58
Quadro 7 – Recomendações quanto ao adoção da abordagem Altas Expectativas.....	60
Quadro 8 – Recomendações quanto ao adoção da abordagem Ambiente Estável.....	61





## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>BFK</i>	–	<i>Battle for Kids</i>
<i>CVF</i>	–	<i>Compeling Values Framework</i>
<i>OCAI</i>	–	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
<i>OCAI-C</i>	–	<i>Organizational Culture Assessment Instrument for Classroom</i>



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 OBJETIVOS.....	22
1.1.1 Objetivos Gerais .....	22
1.1.2 Objetivos Específicos .....	23
2 METODOLOGIA .....	25
2.1 Definição de Contexto e Propósito .....	26
2.2 Definição da Estrutura Conceitual e Teórica .....	26
2.3 Seleção da técnica de coleta de dados.....	27
2.4 Planejamento dos planos de ação.....	28
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	29
3.1 Educação .....	29
3.2 Cultura .....	30
3.3 Cultura Organizacional.....	31
3.3.1 Análise da Cultura Organizacional.....	33
3.4 Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI).....	37
3.5 <i>Battle for Kids Connect Framework</i> .....	40
3.6 <i>Organizational Culture Assessment Instruments for Classroom (OCAI-C)</i> .....	43
3.7 Gestão da Mudança .....	44
3.8 Mudança de Cultura .....	44
4 RESULTADOS.....	49
4.1 Como usar .....	49
4.2 Preenchimento.....	50
4.3 Consolidado por abordagem.....	53
4.4 Recomendações.....	55
4.5 Planos de Ação e Histórico.....	64
4.6 Orientações para uso da ferramenta.....	65
5 CONCLUSÃO .....	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – OCAI – C.....	71
APÊNDICE B – Formulário para Preenchimento OCAI-C.....	75
APÊNDICE B – Ferramenta de Diagnóstico e Gestão da Mudança de Cultura.....	77



## 1. INTRODUÇÃO

A Teoria Organizacional tem a efetividade organizacional como um tema central. No entanto, há uma dificuldade em se conceber um conceito amplamente aceito de efetividade organizacional, que decorre da polaridade entre modelos de sistema racional e natural. O modelo de sistema racional enfatiza produtividade e eficiência, enquanto o modelo de sistema natural, ou de relações humanas, foca em moral e coerência, indo além das funções produtivas (QUINN; ROHRBAUGH, 1981).

Além dos diferentes modelos que podem seguir, as organizações, por sua natureza dinâmica, possuem uma variação de foco e perspectiva no decorrer do tempo. Pela variabilidade, tanto entre organizações e até entre intervalos de tempo, o conceito de efetividade tende a ser específico para cada situação (QUINN; ROHRBAUGH, 1981). As diferentes abordagens e perspectivas das organizações se traduzem em sua Cultura Organizacional.

Cultura Organizacional pode ser definida como um padrão de comportamentos e expressões que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com problemas. Ao utilizar tal padrão o grupo foi obtendo resultados positivos, considerando-se válido transmiti-lo para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas (SCHEIN, 1984).

A Cultura Organizacional tem origem de um processo dinâmico de aprendizado e trabalho em grupo. Portanto, está em um processo de constante construção e mudanças, permeando todos aspectos do funcionamento humano e se relaciona diretamente com pressupostos básicos que transpassam questões constantes como a natureza humana, relacionamentos interpessoais, tempo e espaço (SCHEIN, 1984).

Por se tratar de um padrão de comportamento que permeia toda forma de comportamento da organização, a Cultura é um importante fator para seu sucesso. Por isso, uma implementação de novos processos e filosofias de negócio dependem de estratégias que envolvam mudanças culturais para gerar melhoria de performance e aumento da efetividade organizacional (CAMERON;QUINN, 1999).

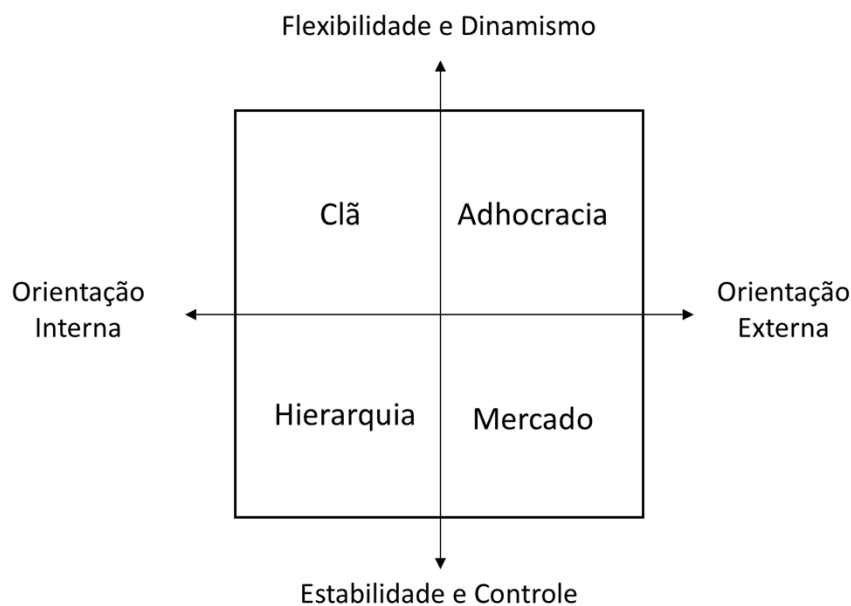
A melhoria organizacional depende da mudança de cultura porque caso apenas estratégias e procedimentos se alterem, enquanto valores, objetivos e expectativas continuam as mesmas, rapidamente a organização retornará ao estado anterior. E ainda, a inabilidade em gerar mudanças ainda gera frustração, perda de confiança e moral entre os membros da organização (CAMERON;QUINN, 1999).

Apesar de sua grande importância na execução de estratégias, a compreensão da cultura de uma organização não é elementar. Por isso, a utilização de teorias, como *CVF* de Quinn e Rohrbaugh (1981) é externamente útil na compreensão de fenômenos organizacionais, pois define abordagens que orientam valores, objetivos e expectativas.

O *Competing Values Framework* considera duas dimensões em sua avaliação: estrutura e foco. A estrutura varia de flexível e dinâmica, valorizando a capacidade de adaptação à mudanças, à estável e previsível, valorizando ordem e controle. Já o foco pode ser interno, avaliando sua consistência em processos e comportamentos, ou externo, avaliando a interação e competição com atores alheios à companhia (CAMERON;QUINN, 1999).

A combinação das duas dimensões gera quadro quadrantes que representam diferentes abordagens de cultura, que foram denominadas denominadas Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado, como esquematizado na Figura 1.

Figura 1: *Competitive Values Framework*



Fonte: Adaptado de Cameron; Quinn (1999)

Com base nas dimensões e abordagens do CVF, Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um instrumento que gera o perfil cultural da organização., o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

O OCAI utiliza seis dimensões para o diagnóstico da cultura: Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Pessoas, Coesão Organizacional, Ênfase

Estratégica e Critérios de Sucesso. Além de identificar o perfil atual da cultura da organização, também determina qual o perfil seria considerado ideal pelos seus membros (CAMERON; QUINN, 1999). Assim, se torna uma ferramenta poderosa na avaliação do alinhamento organizacional e compreensão dos esforços necessários para a realização de mudanças em direção à maior efetividade.

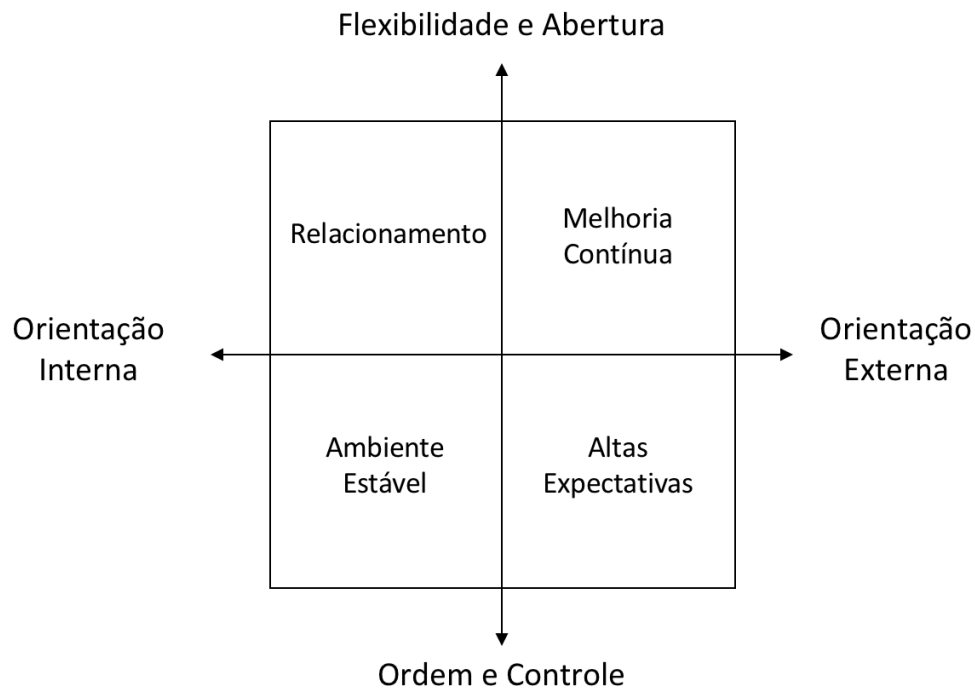
Para compreender a abrangência do conceito de Cultura Organizacional, é importante conceituar o que é uma Organização: “Uma Organização é um propósito articulado e um mecanismo estabelecido para atingi-lo.”(MILES et al., 1978, p547). Segundo tal definição, pode-se considerar que o ambiente educacional também se trata de uma organização.

A educação formal, que ocorre em escolas e universidades, tem como objetivo a aquisição de conhecimentos e habilidades que necessitam de procedimentos sistemáticos e profissionais especializados para se desenvolver (WIGGERS; 2014). Portanto, pode-se entender que, como demais organizações, o ambiente educacional também possui um modelo de comportamento aprendido e transmitido com o intuito de atingir de modo eficiente, seus objetivos. Assim, pode-se afirmar que, segundo o conceito de Schein (1984), possuem uma cultura.

O ambiente educacional possui diferentes objetivos e estruturas quando comparado à organizações, portanto sua cultura também tem suas singularidades. Considerando isso, Quinn, et al. (2014) desenvolveu o Organizational Culture Assessment Instrument for Classroom (OCAI-C) que utiliza o mesmo fundamento metodológico do OCAI, porém avalia as dimensões que são fundamentais no ambiente educacional. O OCAI-C avalia: Características Dominantes, Atenção do Professor, Gestão da Sala de Aula, Coesão da Sala de Aula, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso.

A avaliação o OCAI-C gera, de forma similar ao OCAI, a correspondência do ambiente estudado a quatro abordagens culturais, também esquematizadas em um quadro com quatro quadrantes, denominado BFK (Battle for Kids) Connect Framework, esquematizado na Figura 2. Ambas metodologias foram desenvolvidas considerando-se as características do Ensino Fundamental e Médio.

Figura 2: BFK (Battle for Kids) Connect Framework



Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2014)

É importante notar que a cultura do ambiente educacional é complexa, sendo influenciada pela cultura da sociedade em que está inserida, além de suas leis e regulamentações. No caso do Ensino Superior, este cenário se torna mais crítico, considerando-se demandas do mercado de trabalho em relação aos profissionais formados. Deste modo, uma mudança cultural implica na necessidade de também se alterar as expectativas da sociedade em relação ao ensino formal, bem com as normas que o regem.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1. Objetivos gerais

Desenvolver uma ferramenta de diagnóstico da cultura organizacional do ambiente educacional, que forneça suporte à execução da mudança cultural. Seu escopo de aplicação é em instituições de ensino médio e fundamental.

### 1.1.2. Objetivos específicos

Para execução do objetivo geral, definiu-se os objetivos específicos:



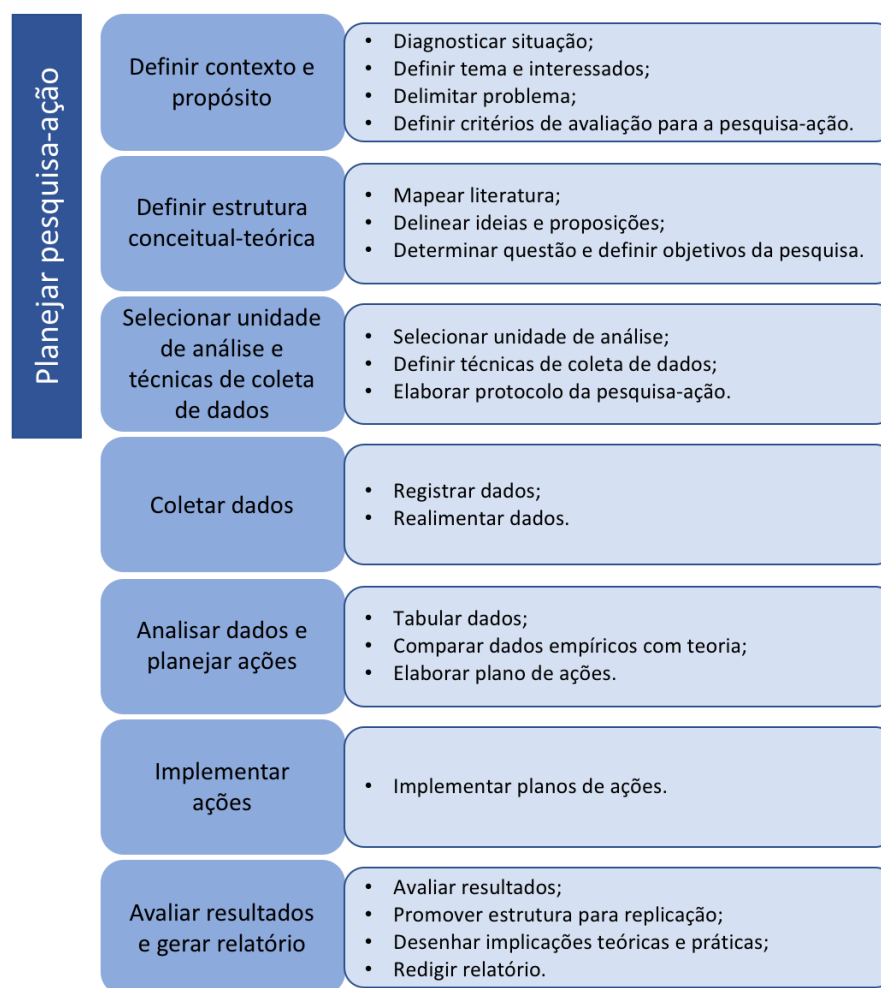
- Estudo dos conceitos de cultura organizacional;
- Estudo de metodologias de interpretação e diagnóstico de cultura organizacional;
- Estudo de abordagens de gestão de mudança de cultura;
- Estudo da metodologia de diagnóstico de cultura organizacional para ambiente educacional OCAI-C; e
- Aplicação de abordagens de gestão de mudança de cultura no contexto educacional

1

## 2. METODOLOGIA

A Pesquisa-Ação é uma metodologia que possui como objetivo a resolução de problemas organizacionais ou sociais, utilizando-se a abordagem científica conjuntamente à experiência dos participantes (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002). Se trata de um processo cíclico de melhoria, no qual se planeja, implementa e avalia e aprimora uma prática, no entanto com embasamento em um estudo sistemático (TRIPP, 2005). Na figura 3, observa-se o detalhamento do processo.

Figura 3: Detalhamento das fases e atividades da estrutura proposta de uma pesquisa-ação



Fonte: Adaptado de Turrioni e Mello (2010)

O presente trabalho conta com o desenvolvimento de etapas da pesquisa-ação, para a geração de uma ferramenta que permita a coleta, tabulação de dados e geração de planos de ação. Para tanto, realizou-se as etapas de Definição de contexto e propósito; Definição da estrutura conceitual-teórica; Seleção da técnica de coleta de dados; e Planejamento de planos de ação.

Deve-se ressaltar que a aplicação da coleta de dados, aplicação dos planos de ação e avaliação de seus resultados estão fora do escopo do presente trabalho.

### 2.1. Definição de Contexto e Propósito

Para realizar-se a pesquisa-ação é necessário compreender a situação atual do ambiente em que se pretende atuar, principais atores, práticas aplicadas e identificar hipóteses de melhoria (TRIPP, 2005). Para direcionar os próximos passos da pesquisa, deve-se definir o tema a ser explorado na pesquisa e o problema no qual se pretende atuar, realizando uma previsão da situação final esperada. Desta forma, é possível definir métricas de sucesso e, ao final da implementação dos planos de ação, avaliar sua efetividade (THIOLLENT, 1986).

O contexto estipulado para a aplicação da pesquisa é o ambiente educacional, investigando-se a problemática do diagnóstico e mudança da cultura deste espaço. Realizou-se pesquisa sobre temas de educação e cultura organizacional a fim que compreender o impacto da Cultura no desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem.

Bland et. al., 2002, afirma que as instituições de ensino superior negligenciam as necessidades individuais dos seus membros, tanto do corpo docente quanto discente. Neste contexto, a cultura se apresenta como um dos fatores de socialização essenciais para uma organização acadêmica mais produtiva e eficiente.

Considerando a oportunidade de atuação identificada, o propósito entedido para este estudo é, ao final da aplicação dos planos de ação, perceber uma modificação da cultura do ambiente estudado, em direção às preferências dos participantes da pesquisa. Para isso, deve-se aplicar a mesma metodologia de pesquisa para o diagnóstico inicial e final para que os dados sejam comparáveis.

### 2.2. Definição da Estrutura Conceitual e Teórica

Uma pesquisa deve ser fundamentada na informação já existente sobre o assunto tratado. Portanto, desenvolvimento de uma revisão bibliográfica tem como objetivo identificar e sumarizar o estado-da-arte do tema estudado, identificando assim como trabalhos futuros podem favorecer o desenvolvimento da área (ROWLEY, J.; SLACK, F., 2004).

Ao realizar uma revisão bibliográfica, além de gerar domínio sobre o tema pesquisado, também se obtém uma fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, utilizam-se as lacunas identificadas para justificar a execução do trabalho, definindo as fronteiras de atuação do estudo (MIGUEL, P.A.C; 2007).

Este estudo possui como alicerce teórico dois conceitos o *BFK (Battle for Kids) Connect Framework* e o *Organizational Culture Assessment Instrument for Classrooms (OCAI-C)*.

O *BFK Connect Framework* esquematiza as abordagens culturais do ambiente educacional de acordo com o seu foco, interno ou externo, e sua estrutura, flexível ou rígida. Assim, obtêm-se quatro possíveis abordagens: Relacionamento, Melhoria Contínua, Altas Expectativas e Ambiente Estável (QUINN et al., 2014).

Já o OCAI-C é um instrumento de diagnóstico da cultura, que avalia, de acordo com a percepção dos respondentes, a presença das abordagens culturais propostas pelo *BFK Connect Framework* no ambiente estudado, também avaliando como seria a distribuição de tais práticas em um cenário considerado ideal pelos pesquisados. Para tanto, avalia-se seis dimensões: Características Dominantes, Atenção do Professor, Gestão da Sala de Aula, Coesão da Sala de Aula, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso (QUINN et al., 2014).

O presente trabalho utilizará a metodologia OCAI-C para definir o protocolo de pesquisa, e o *BFK Connect Framework* como referencial teórico para interpretar os resultados e propor plano de ação. A finalidade é desenvolver uma ferramenta que torne o diagnóstico da cultura e sua interpretação mais prescritivos e menos subjetivos. Deste modo, docentes possuirão uma forma simplificada de aplicar o OCAI-C, compreender quais planos de ação deverão ser adotados e acompanhar o impacto da implementação das mudanças.

### 2.3. Seleção da técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados é o que permite a inserção da percepção dos indivíduos relevantes ao estudo. Há diferentes formas de investigação, como questionário, observação participante, diários de campo e reprodução de situações sociais, o sociodrama. Para a formulação de questionários e roteiros de entrevista é necessário realizar um processo iterativo de desenvolvimento e ajustes das questões e metodologia de aplicação. Deste modo, aprimora-se a enunciação e retira-se ambiguidades (THIOLLENT, 1986).

A fim de utilizar uma metodologia já validada e aprimorada, optou-se por utilizar neste trabalho o questionário e metodologia de análise do OCAI-C.

- O OCAI-C é um instrumento de avaliação da cultura de um ambiente educacional desenvolvido por Quinn et al (2014). Este instrumento de avaliação baseia-se na resposta individual dos respondentes. Deve-se avaliar seis dimensões, sendo que cada uma possui quatro afirmações, cada uma referente a uma abordagem cultural. O respondente deve distribuir, para cada dimensão, cem pontos entre

as quatro afirmativas, de acordo com a presença destas no ambiente estudado. A ponderação ocorre tanto para a situação atual quanto futura.

Após a avaliação, é realizada uma média, para cada abordagem cultural, entre os pesos dados a suas respectivas afirmações nas seis dimensões. Assim, obtém-se a proporção das abordagens culturais naquele ambiente e no cenário considerado ideal. A partir das maiores variações entre o real e ideal, compreende-se se é necessária uma mudança de abordagem e, no caso positivo, qual a sua direção.

#### 2.4. Planejamento dos planos de ação

A pesquisa-ação é uma metodologia que tem como objetivo, além da pesquisa, promover a alteração do ambiente estudado a fim de solucionar o problema identificado. Portanto, o planejamento do plano de ação se torna um quesito essencial para esta metodologia. Engloba a definição da ação, responsáveis, plano de implementação e método de avaliação dos resultados (THIOLLENT, 1986).

Para a definição dos planos de ação, a ferramenta identifica as maiores variações entre a avaliação do ambiente atual e do cenário considerado ideal. Então, identifica-se quais abordagens devem ter suas iniciativas intensificadas e quais devem ser minimizadas.

O processo para a implementação da mudança, foi adaptado da teoria de Cameron e Quinn (1999). Serão seguidos quatro procedimentos do processo de mudança cultural proposto:

1. Obter consenso quanto à cultura atual;
2. Obter consenso quanto à cultura desejada;
3. Determinar o que a mudança significa e não significa; e
4. Desenvolver plano de ação estratégico

As duas primeiras . A definição dos planos de ação visa atuar nos pontos de divergência e se baseia nas características de cada abordagem cultural, de acordo com o *BFK Framework*. Deste modo, propõe-se a adoção, manutenção e redução de determinadas características. É necessário destacar que a mudança não deve gerar uma anulação total das características de determinada abordagem, levando em consideração as demandas do conteúdo e a capacidade de adaptação do grupo.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1. Educação

A educação é um processo de humanização, no qual, por meio da interação social, se adquire a experiência acumulada pela comunidade. Tal processo é necessário, pois, apesar da expansão e organização da experiência, ela não se propaga naturalmente entre indivíduos por herança genética. Assim, se desenvolve a humanidade é desenvolvida em cada indivíduo por meio da apropriação cultural garantida por processos educativos (WIGGERS; 2014).

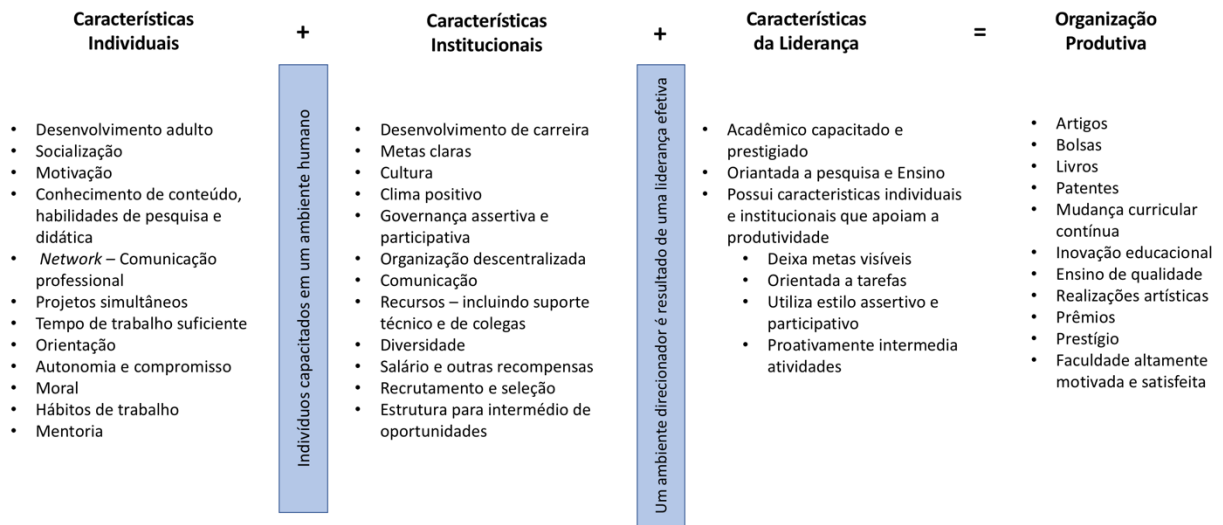
Os processos educativos podem ocorrer de forma natural ou proposital, com atividades sistematizadas, facilitadas por profissionais capacitados no ambiente escolar. A execução de procedimentos sistemáticos auxilia no desenvolvimento da identidade intelectual do indivíduo, um fator que apoia a humanização do indivíduo (WIGGERS; 2014).

Na prática da educação existem dois atores principais, educador e educando. Há diferentes abordagens para a interação entre os atores, na qual o poder é concentrado no educador. Há a possibilidade de exercê-lo completamente, na situação em que se cerceia a liberdade do aluno, criando um ambiente autoritário. Outra abordagem é a consideração do educando como sujeito, respeitado e considerando suas individualidades, gerando um ambiente democrático. Por fim, o educador pode abdicar de seu poder, no qual os educadores tomam o controle do processo e se forma um ambiente espontâneo (FREIRE, 1993).

Por muito tempo, instituições de ensino não se esforçavam para compreender e incentivar o engajamento dos membros do corpo docente e discente. No entanto, por fatores como a diversidade do perfil do corpo discente e alta demanda de trabalho demonstraram a necessidade de avaliar e desenvolver estratégias para endereçar as demandas dos indivíduos, gerando mais engajamento e produtividade (BLAND et al., 2002).

Diversos estudos correlacionaram produtividade em universidades a fatores como motivação, solicialização, didática e mentoria. Bland et al (2002) elaborou um esquema, Figura 4, que demonstra diferentes fatores relacionados à produtividade e efetividade de organizações de ensino superior.

Figura 4: Componentes de uma Organização Acadêmica produtiva



Fonte: Adaptado de Bland et al. (2002)

Percebe-se que a cultura é um componente com influência na produtividade do ambiente acadêmico, e deve ser considerada pelas universidades na avaliação do ambiente e definição de estratégias de mudança (BLAND et al., 2002).

### 3.2. Cultura

A cultura é objeto de estudo de diversos pesquisadores, adquirindo uma multiplicidade de significados e definições (PORTO, 2011). Crespi (1997) estudou a abordagem de pesquisadores de cultura como Kroeber, Kluckhohn e Geertz para buscar compreender este conceito.

Crespi (1997) divide a cultura em duas dimensões, *descritiva-cognitiva* e *prescritiva*. A primeira está ligada a como a sociedade enxerga a realidade, é o conjunto de crenças e representações sociais que explicam e definem identidades individuais, unidades sociais e fenômenos sociais. Já a dimensão prescritiva diz respeito a valores e normas que indicam qual o comportamento esperado dos indivíduos na comunidade.

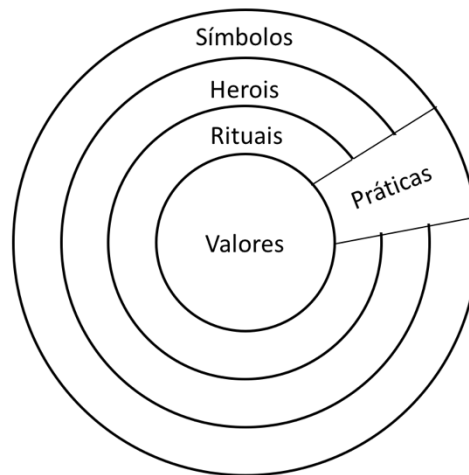
Assim, Crespi (1997) define “a cultura apresenta-se como *tradição*, isto é, como possibilidade de um acumular das experiências, enquanto depósito de memória coletiva”. Pode ser entendida como a construção do saber coletivo, sendo utilizada pelos indivíduos para compreender a realidade na qual vivem (PORTO, 2011).

A cultura, portanto, é um fenômeno coletivo, compartilhado por uma comunidade e aprendido pelos indivíduos. Desta forma, é única em cada grupo social, no entanto, segundo o



relativismo cultural, não pode-se julgar diferentes culturas como superiores ou inferiores. Mas podemos compreender e analisar suas diferenças em diferentes características: símbolos, heróis, rituais e valores (HOFSTEDE, 2005).

Figura 5: O diagrama da cebola



Fonte: Adaptado de Hofstede (2005)

No centro do diagrama representado na Figura 5, estão os *valores*, que norteiam as avaliações do ambiente e situações, de forma antagônica, definindo o que é considerado certo e errado ou normal e anormal. Já os *rituais* são atividades que, diversas vezes não são efetivas no atingimento de objetivos, mas são essenciais para a sociedade, como cerimônias religiosas. Os *heróis*, são pessoas muito valorizadas pelo grupo e consideradas como referência do comportamento esperado naquele meio. Por fim, os *símbolos*, são objetos, comportamentos, palavras que possuem um significado especial para o grupo, são mutáveis e se alteram com o desenvolvimento da cultura (HOFSTEDE, 2005).

Deste modo, os valores são a base da cultura, mas ela pode ser percebida nas práticas dos indivíduos, demonstradas em rituais, reprodução dos comportamentos dos heróis e utilização dos símbolos (HOFSTEDE, 2005).

### 3.3. Cultura Organizacional

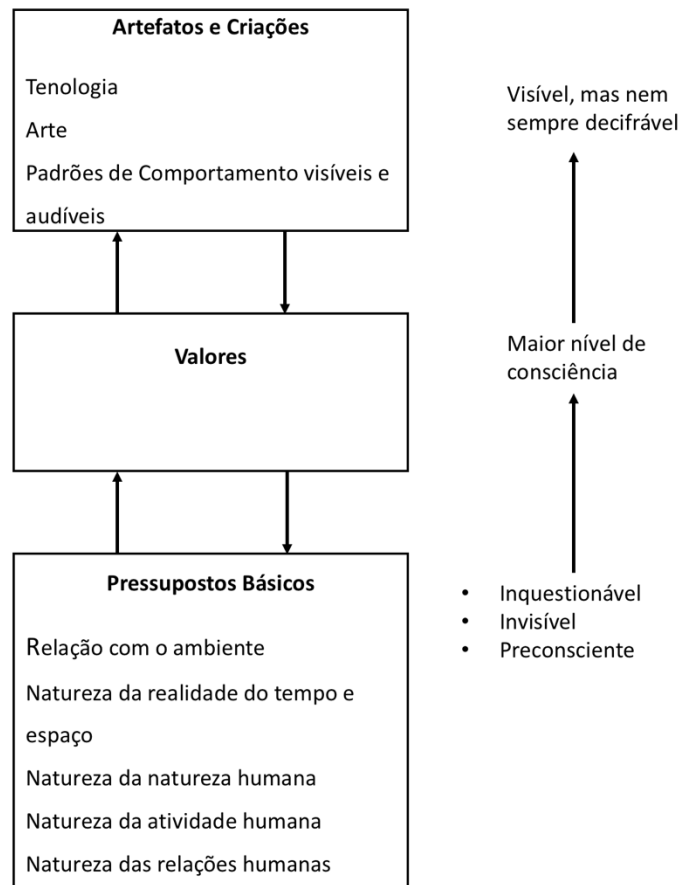
A Cultura Organizacional segue o conceito de cultura, aplicada aos membros de uma organização. Inclui valores, atitudes, pressupostos, símbolos e comportamentos compartilhados

por um grupo, assim guia as ações dos indivíduos, muitas vezes sem que percebam sua influência (THARP, 2009).

Apesar de haver uma diversidade entre as definições de cultura organizacional, há uma certa convergência na percepção de suas características. Percebe-se que é uma construção social, determinada historicamente e relacionada a conceitos antropológicos. Sua abrangência e impacto são amplos e é difícil alterá-la. Tais características já eram identificadas nas organizações, mas a cultura as uniu em um único conceito (HOFSTEDE et al., 1990).

Cada cultura possui características perceptíveis, que se manifestam no comportamento, mas está baseada em razões que podem permanecer inconscientes para os membros do grupo (SCHEIN, 1984). Os diferentes níveis da cultura podem ser compreendidos no esquema da Figura 6.

Figura 6: Os níveis de Cultura e sua Interação



Fonte: Adaptado de Schein (1984)

A cultura se origina de pressupostos básicos, que são utilizados como fontes para a geração de valores. Os valores, por sua vez, determinam a forma com a qual o grupo age frente a diferentes situações, e sendo bem sucedido, os membros aprendem e transmitem os valores e

comportamentos como a forma correta de se portar. Desta forma, os pressupostos que são a base da cultura se tornam inconscientes, ao passo que valores e artefatos são ensinados (SCHEIN, 1984).

A manutenção da cultura é possível por seus pressupostos básicos, pois é algo que é considerado inquestionável pelo grupo, de forma inconsciente. Assim, mesmo que haja mudanças de valores e comportamentos, são usualmente pequenas, pois ainda estão baseadas nos mesmos pressupostos (SHEIN, 1984).

Uma cultura pode ser considerada forte quando a maior parte dos membros compreende e compartilha dos valores da organização. Isto implica em um propósito compartilhado, que aumenta a coesão, lealdade e comprometimento dos colaboradores (ROBBINS; JUDGE, 1983).

A cultura assume diferentes papéis em diferentes estágios de um companhia. Para grupos que estão se formando, é um ponto de identificação, que o une. Já em organizações com mais tempo de existência, a cultura pode ser gerenciada e alterada. A flexibilidade é necessária para lidar com a diversidade interna ou problemas enfrentados no meio. Por fim, para organizações mais maduras, muitas vezes se faz necessário mudar partes de sua cultura, o que só é possível se possuírem suficiente autoconhecimento. Para tais organizações, o processo de mudança é difícil, pois membros mais antigos estão habituados com os valores e comportamentos esperados. Portanto, é um processo que enfrentará muita resistência (SCHEIN, 1984).

Como a cultura permeia toda forma de agir e pensar dos indivíduos da organização, é fundamental que ela atinja seu sucesso. Mudanças na organização e projetos de melhoria só serão eficientes se seguirem a mudança de cultura necessária, caso contrário, os indivíduos voltarão aos comportamentos antigos pouco tempo após a implementação das mudanças. Por isso, é preciso a utilização de instrumentos de avaliação de cultura, que indiquem se há mudanças necessárias para a melhoria de performance (CAMERON;QUINN, 1999).

### 3.3.1. Análise da Cultura Organizacional

A amplitude do conceito e do impacto da Cultura Organizacional geraram diferentes teorias sobre quais atributos devem ser utilizados para classificá-la. Por ser formada uma grande quantidade de fatores complexos, inter-relacionados e ambíguos, é impossível considerar todos para a avaliação (CAMERON;QUINN, 1999).

Grande parte das abordagens avaliação de Cultura Organizacional consideram métodos qualitativos, no entanto, alguns autores desenvolveram métodos quantitativos para se realizar

estas avaliações. Hofstede (1990), estudou a cultura da IBM, uma corporação multinacional, por meio de aplicação de *surveys* em 72 países. Esta pesquisa, revelou que, apesar de se tratar de uma única organização, a cultura da IBM era influenciada pelo país em que estava presente. As diferenças identificadas expuseram a existência de quatro dimensões independentes da cultura: distância do poder (grande *vs* pequena); aversão à incerteza (forte *vs* fraca); individualismo *vs* coletivismo; e masculinidade *vs* feminilidade.

As dimensões são descritas por Hofstede (2005) como:

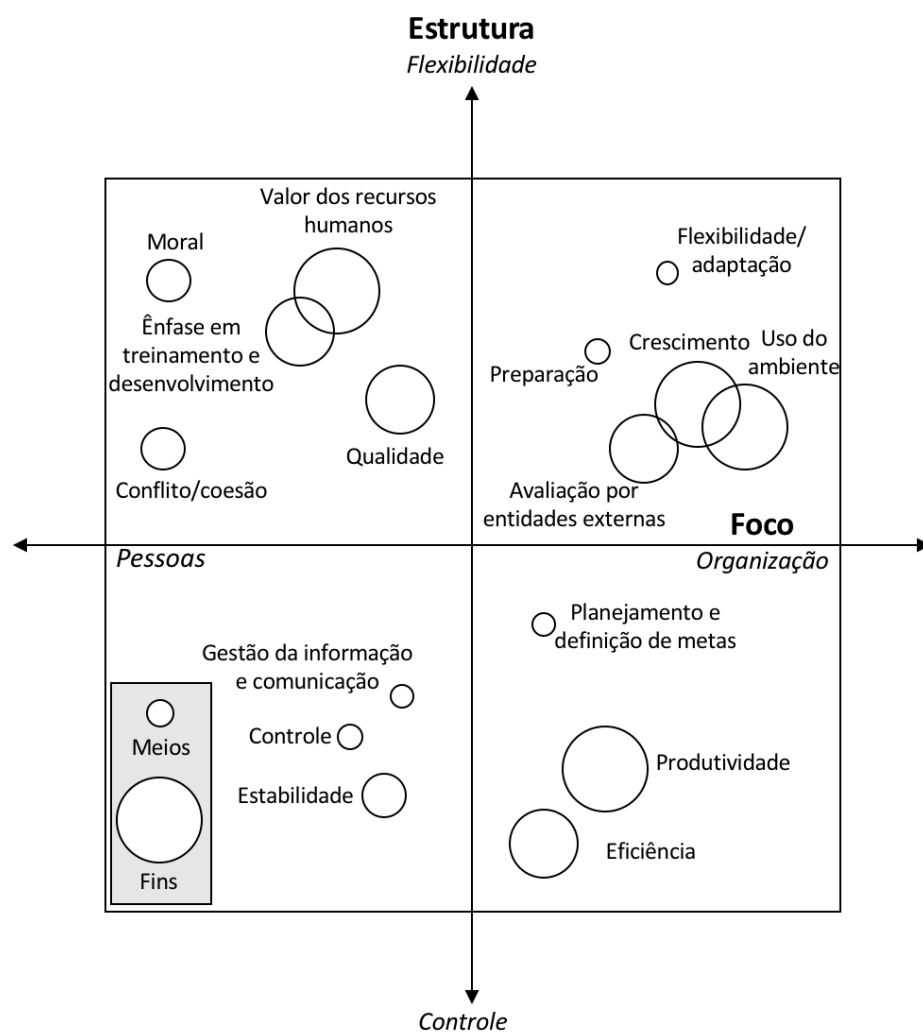
- Distância do poder: o quanto que membros da organização que possuem menos poder aceitam e esperam esta situação
- Aversão à incerteza: o quanto membros da organização se sentem ameaçados por situações desconhecidas
- Individualismo *vs* Coletivismo: em culturas individualistas, a conexão entre indivíduos é fraca, cada um luta por seus próprios objetivos. Já nas culturas coletivistas, há grande integração e coesão dos grupos, os indivíduos se protegem mutuamente, existindo uma relação de lealdade.
- Masculinidade *vs* feminilidade: as culturas masculinas são assertivas, rígidas e ambiciosas. Já culturas femininas valorizam-se relacionamentos e qualidade de vida, apresentando um comportamento comedido.

Outro método de classificação, o *Competing Values Framework* foi proposto como uma ferramenta de diagnóstico da Cultura Organizacional, sendo desenvolvido por meio de avaliações empíricas e buscando apresentar uma ampla gama de dimensões. (CAMERON;QUINN, 1999) O objetivo do *Framework* é ser capaz de avaliar e comparar a efetividade organizacional. Visto que o conceito de efetividade não é absoluto, variando de acordo com abordagens e modelos seguidos pelas organizações (QUINN; ROHRBAUGH, 1981).

O desenvolvimento do *CVF*, iniciou-se com o estudo de John P. Campbell, no qual avaliou-se indicadores de efetividade organizacional. O estudo partiu de trinta indicadores, escolhidos por Campbell em seus estudos, que foram avaliados por sete pesquisadores, com diferente *backgrounds* acadêmicos, mas com interesse na área de efetividade organizacional. Os participantes avaliaram os indicadores em duas etapas, na primeira eliminaram indicadores segundo critérios desenvolvidos metodologicamente por Campbell. Na segunda etapa, mensuraram o nível de similaridade dos indicadores (QUINN; ROHRBAUGH, 1981).

Com o estudo, identificou-se três valores competitivos que organizavam os indicadores de efetividade em quatro grupos. Uma dimensão avalia se a organização se posiciona como versátil e flexível ou consistente e duradoura. Outra dimensão diz respeito ao foco da organização, pode ser externo, destacando competição e diferenciação, ou interno, destacando integração e união. Já a terceira dimensão define se os indicadores mensuram os meios, ou seja, a forma como os processos são executados, ou seus fins, resultados obtidos. Com isso, obteve-se a seguinte divisão de indicadores (QUINN; ROHRBAUGH, 1981).

Figura 7: Representação tridimensional dos critérios de efetividade



Fonte: Adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1981)

A partir da avaliação da preferência das organizações entre as dimensões de Estrutura e Foco geram a divisão em quatro quadrantes, representando as abordagens: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia.

A cultura Clã possui este nome devido à similaridade com um ambiente familiar, se posicionando com estrutura flexível e foco interno. Neste tipo de cultura se valoriza o senso de coletividade, trabalho em equipe, envolvimento e engajamento dos colaboradores. Há um reconhecimento coletivo dos objetivos alcançados e empodera-se os empregados, possibilitando que atuem em tomadas de decisão e ações de melhoria dentro da organização (CAMERON; QUINN, 1999).

Já a cultura Adhocrática é denominada a partir do termo *ad hoc*, que indica dinamicidade e se posiciona com estrutura flexível e foco externo. Na adhocracia, a inovação é vista como meio de se atingir o sucesso. Estimula-se nos empregados o empreendedorismo e criatividade, por entender que a adaptação torna a organização mais rentável (CAMERON; QUINN, 1999).

A cultura de Mercado representa organizações que se comportam como o mercado, norteadas pelos valores de competitividade e produtividade, se posicionando com estrutura de controle e foco externo. São focadas nas relações com *stakeholders* externos, como fornecedores e clientes. Seu foco é a geração de vantagens competitivas, observadas em indicadores como rentabilidade, participação de mercado e base de clientes (CAMERON; QUINN, 1999).

A cultura Hierárquica se baseia nas organizações governamentais do início do século XX. São marcadas pela burocracia, com elementos como normas, meritocracia, responsabilidades bem definidas e impessoalidade, se posicionando com estrutura de controle e foco interno. Buscam estabilidade e eficiência, mantendo a ordem internamente e fornecendo bens e serviços padronizados e previsíveis (CAMERON; QUINN, 1999).

Quadro 1: Comparação entre diferentes abordagens culturais

Abordagem Cultural	Clã	Adhocracia	Mercado	Hierarquia
Orientação	Colaborativa	Criativa	Competitiva	Controladora
Estilo de liderança	Facilitador, mentor e <i>team builder</i>	Inovador, empreendedor e visionário	Rígido, competidor e empresarial	Coordenador, monitor e organizador
Orientadores dos Valores	Comprometimento, comunicação e desenvolvimento	Resultados inovadores, transformação e agilidade	<i>Market share</i> , atingimento de metas e rentabilidade	Eficiência, prontidão, consistência e uniformidade

Abordagem Cultural	Clã	Adhocracia	Mercado	Hierarquia
Teoria de Efetividade	Desenvolvimento humano e participação geram efetividade	Inovação, visão e novos recursos geram efetividade	Competição agressiva e foco no cliente geram efetividade	Controle e eficiência, com processos eficazes geram efetividade
Estratégias de Qualidade	Empoderamento; <i>Team Building</i> ; Envolvimento dos funcionários; Desenvolvimento dos Recursos Humanos; Comunicação aberta	Surpresa e encantamento; Criação de novos padrões; Antecipação de necessidades; Melhoria contínua; Soluções criativas	Mensuração das preferências dos clientes; Melhoria de produtividade; Criação de parcerias; Promoção de competitividade; Envolvimento de consumidores e fornecedores	Detecção de erros; Mensuração; Controle de processo; Resolução sistemática de problemas; Ferramentas da Qualidade
Construção da cultura	Por meio da resposta à necessidades dos funcionários se obtém coesão, comprometimento e capacitação	Por meio da facilitação da transformação, se obtém a renovação organizacional	Por meio do alinhamento entre recursos humanos e estratégia do negócio se obtém impacto nos resultados	Por meio da reengenharia de processos se obtém uma infraestrutura eficientes
Competências	Avaliação moral, desenvolvimento da gestão e melhoria de sistemas	Análise de sistemas, habilidades de mudança organizacional, consultoria e simplificação	Habilidades gerais de negócio, análise estratégica e liderança estratégica	Melhoria de processo, relacionamento com cliente e avaliação das necessidades de serviço

Fonte: Conteúdo extraído de Cameron e Quinn (1999)

### 3.4. Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI)

O OCAI é um instrumento que permite, sistematicamente, o diagnóstico da cultura de uma organização segundo as abordagens culturais do CVF. Com o formato de um formulário que abrange seis perspectivas: Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Pessoas, Coesão Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso (CAMERON; QUINN, 1999).

As dimensões são definidas por Cameron e Quinn (1999) como:

- Características Dominantes: aspectos gerais de como a organização se comporta;

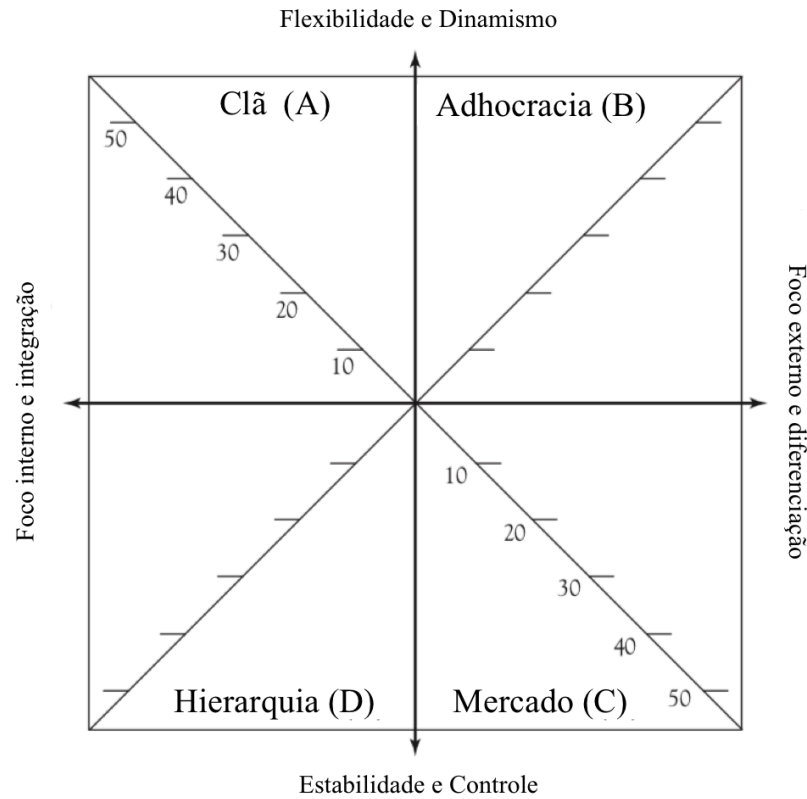
- Estilo de Liderança: a abordagem de liderança que permeia a organização;
- Gestão de Pessoas: características do tratamento dado aos empregados e do ambiente de trabalho;
- Coesão Organizacional: o mecanismo de ligação que mantém a organização unida;
- Ênfase Estratégica: o foco que define quais áreas direcionam a estratégia da organização;
- Critério de Sucesso: a definição de vitória para organização, identificando quais conquistas são reconhecidas e comemoradas.

No formulário, cada item contém quatro alternativas, correspondentes às abordagens de cultura do *CVF*. As alternativas são afirmações sobre como aquele item se apresenta ou é percebido no ambiente estudado. Os respondentes devem dividir 100 pontos entre as alternativas, avaliando o quanto cada afirmação está presente na cultura. Este processo é realizado duas vezes, uma para classificar como a cultura da organização realmente é e outra para avaliar o que os respondentes consideram ideal (CAMERON; QUINN, 1999).

Após a aplicação do formulário, se aplica uma média das notas atribuídas em cada alternativa nos diferentes itens, obtendo-se a nota final de cada alternativa. As notas finais são dispostas em um gráfico, Figura 8, representando a distribuição das abordagens culturais (CAMERON; QUINN, 1999).



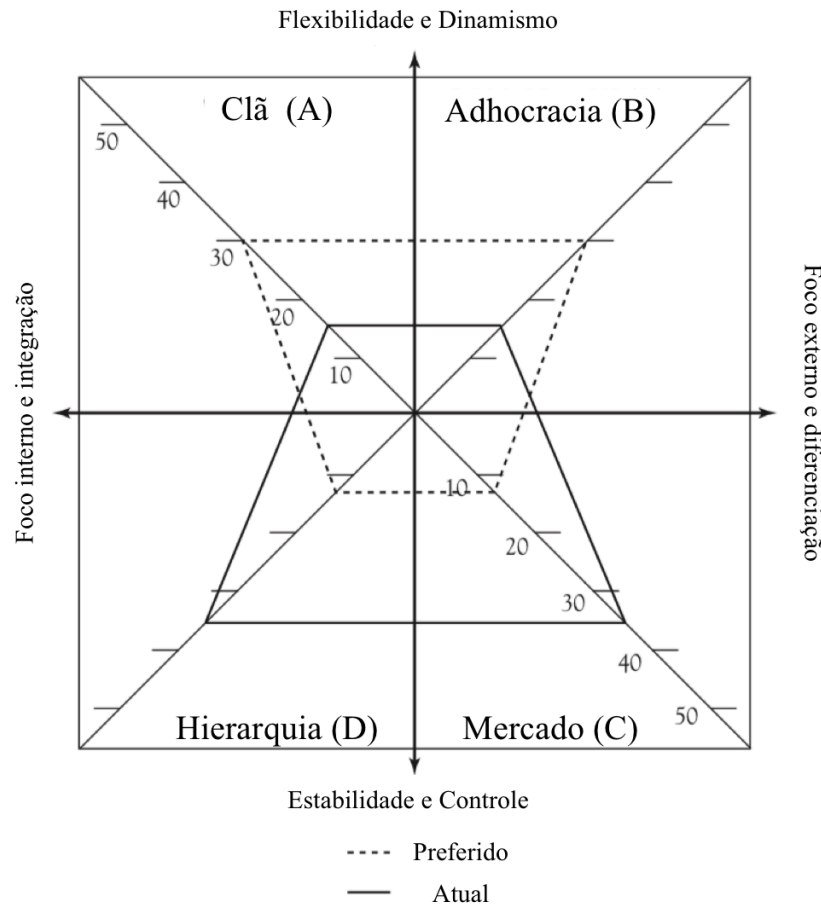
Figura 8: Estrutura para se plotar o perfil da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999)

Por ser um instrumento de avaliação que pontua a situação atual e a considerada ideal pelos respondentes, o OCAI, além de diagnosticar a cultura, também indica quais pontos devem ser mantidos ou alterados. Assim, se torna um instrumento que embasa o planejamento e execução da mudança de cultura (CAMERON; QUINN, 1999). A Figura 9 apresenta um exemplo de gráfico preenchido.

Figura 9: Perfil atual e preferido de cultura de uma organização



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999)

Ao analisar as informações dos perfis culturais, é possível identificar os pontos com maior discrepância. Assim, prioriza-se quais abordagens, ações e comportamentos devem ser incentivados, quais devem se manter e quais devem ser desencorajados. Além de considerar a preferência de seus funcionários, a organização não deve reformular completamente o foco de sua cultura. É necessário avaliar os pontos importantes das abordagens despriorizadas, seu valor para a estratégia organizacional e, de modo, definir ações que serão mantidas (CAMERON; QUINN, 1999).

### 3.5. *Battle for Kids Connect Framework*

O *Battle for Kids (BFK) Connect Framework* separa diferentes práticas e abordagens educacionais em quatro quadrantes e se baseia no *Competing Values Framework*. O *BFK Framework* foi desenvolvido por meio de iterações com professores altamente efetivos, que o avaliaram e validaram. Foi considerado uma importante ferramenta aos professores para

compreender sua atuação sob diferentes perspectivas. Bem como, para fornecer uma mesma linguagem para se descrever e discutir as práticas educacionais (QUINN et al., 2014).

As quatro dimensões do *BFK Connect Framework* são Relacionamento, Melhoria Contínua, Altas Expectativas e Ambiente Estável.

A dimensão de Relacionamento compreende o aprendizado como um processo coletivo. Tem como objetivo a geração de um senso de coletividade, no qual os estudantes possuem respeito mútuo e forte senso de pertencimento. Neste contexto, o professor tem o papel de facilitador, sendo empático e intermediando a criação de um bom relacionamento, bem como, criando diálogo e questionamentos para construção do conhecimento colaborativamente. A aplicação extrema desta abordagem, no entanto, pode gerar condoloscência por parte dos educadores e eximicção da responsabilidade por parte dos educandos, tornando o aprendizado menos efetivo (QUINN et al., 2014).

Já a dimensão de Melhoria Contínua se baseia no entendimento de que os educandos devem se aprimorar. O objetivo é estabelecer um ambiente flexível, que estimule o aprendizado, há uma ênfase na criatividade e exploração de novas oportunidades. Estimula-se a criação de novos processos de aprendizagem e o empoderamento dos estudantes na busca pelo conhecimento, implicando na formação de auto-didatas. Neste ambiente, o professor tem o papel de catalizador da transformação, que deve levantar questionamentos e fornecer suporte à identificação dos potenciais de cada estudante. Assim, é um ambiente menos hierarquizado. A aplicação extrema desta abordagem pode gerar uma falta de controle por parte do educador, ocasionando em desordem no ambiente educacional (QUINN et al., 2014).

A dimensão de Altas Expectativas compreende a educação como um processo individual, que é estimulado por meio da definição de metas e responsabilização dos estudantes. O objetivo é desafiar os educandos, sendo uma ambiente marcado pela mensuração do progresso, disciplina e produtividade. Neste ambiente, considera-se sucesso o atingimento de notas altas. O professor é orientado a atividades e fornece senso de urgência aos estudantes, estimulando o esforço. Deste modo, é um ambiente no qual há competitividade e alto empenho por parte de educadores e educandos. A aplicação extrema desta abordagem pode gerar expectativas excessivamente altas, implicando na alienação e frustração dos estudantes (QUINN et al., 2014).

A dimensão de Ambiente Estável é baseada na ideia que educandos necessitam de segurança e consistência, compreendendo a educação como um processo controlado, que é estimulado pelas estruturas, regras e rotinas corretas. O objetivo deste ambiente é atingir a eficiência por meio da organização, alta confiabilidade e expectativas claras. Há um grande

senso de hierarquia, no qual o professor assume papel de gestor, responsável por manter a consistência e as rotinas da sala de aula. O risco da aplicação extrema desta abordagem é a geração de monotonia e estagnação na organização (QUINN et al., 2014).

Quadro 2: Comparação entre práticas nas abordagens culturais para ambiente educacional

Abordagem Cultural	Relacionamento	Melhoria Contínua	Altas Expectativas	Ambiente Estável
Gestão da Sala de Aula	Igualdade entre professores e estudantes nas discussões	Estudantes possuem liberdade para se posicionar. Há interação criativa entre estudantes, professor e material utilizado.	Estudantes desafiam e instigam professor.	Estudantes seguem regras para interações, compreendendo e aceitando os papéis de estudante e professor naquele ambiente.
Construção de uma Cultura altamente eficaz	Professor estimula conversas abertas e constrói confiança.	Professor compreende estudantes e se mantém flexível a suas necessidades, criando relevância para o ambiente.	Professor desafia estudantes, atribui a eles a responsabilidade sobre os resultados e mantém o foco do ambiente	Professor planeja aulas e, eventualmente, suscita as discussões corretas.
Rede de Conectividade	Professor fomenta relacionamento entre estudantes e estimula a paciência, educação e tolerância.	Professor utiliza respostas dos estudantes para tornar o processo de aprendizagem mais relevante e motivador.	Professor relembra estudantes de suas responsabilidades individuais e com o grupo.	Professor documenta posicionamentos fornecidos pelos estudantes. Há a internalização do comportamento esperado.
Construção de uma Cultura de empoderamento	Professor conhece cada estudante e demonstra preocupação e empatia.	Professor foca no desenvolvimento constante do potencial dos estudantes.	Professor estabelece normas para os estudantes, criando um ambiente de aprendizagem seguro.	Professor tem clareza do propósito de ensinar e consegue definir, de modo apropriado, metas para ele e para os estudantes.
Abordagem que contrapõe	Altas Expectativas	Ambiente Estável	Relacionamento	Melhoria Contínua

Fonte: Conteúdo extraído de Quinn et al (2014)

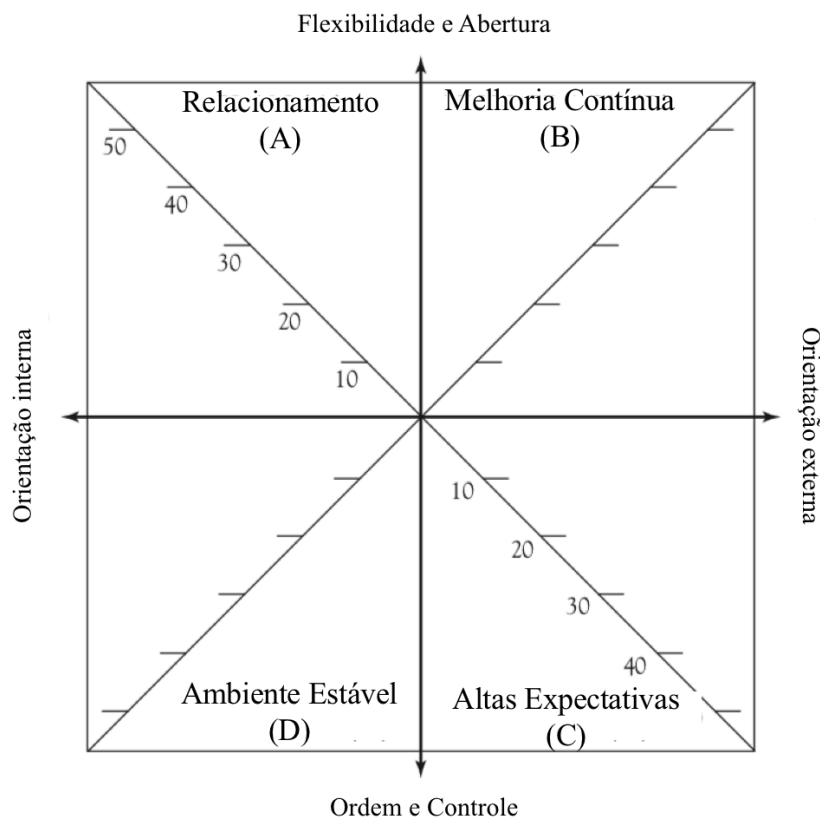
### 3.6. Organizational Culture Assessment Instruments for Classroom

O *Organizational Culture Assessment Instrument for Classroom (OCAI-C)* é uma adaptação do OCAI. De modo similar ao OCAI, o OCAI-C também se trata de um formulário com seis dimensões da Cultura de um ambiente educacional. As dimensões avaliadas são: Características Dominantes, Atenção do Professor, Gestão da Sala de Aula, Coesão da Sala de Aula, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso (QUINN et al., 2014).

O preenchimento do formulário, assim como o OCAI, é realizado tanto para a situação atual quanto para o cenário considerado ideal pelos respondentes. Distribui-se cem pontos entre quatro alternativas que representam as abordagens culturais, de acordo com a intensidade da presença de tal afirmação no ambiente (QUINN et al., 2014).

Após o preenchimento do formulário, os dados são plotados no gráfico representado na Figura 10.

Figura 10: Perfil atual e preferido de cultura de uma organização



Fonte: Adaptado de Quinn et al (2014)

### 3.7. Gestão da Mudança

Desde a Revolução Industrial, as organizações compreendem a importância da mudança para sua sustentabilidade (BEER; NOHORIA, 2000). Com o desenvolvimento tecnológico e aumento da competitividade, organizações das mais diversas áreas são pressionadas a ampliar a capacidade de mudança, antecipando mudanças do mercado (KERBER; BUONO, 2005). Apesar de cada organização possuir uma forma única de promover as mudanças necessárias, mas estudiosos desenvolveram teorias que definem processos de mudança de acordo com os pressupostos que os guiam e procedimentos executados.

Beer e Nohoria (2000) contrapõem duas teorias de mudança: a Teoria E, com uma abordagem “*hard*”, e a Teoria O, com uma abordagem “*soft*”. As estratégias de mudança E se fundamentam na maximização do valor aos *stakeholders*, possuindo um foco externo. Pode implicar na utilização de incentivos econômicos, redução do quadro de funcionários e reestruturação organizacional. Já as estratégias de mudança O se fundamenta na aprendizagem organizacional e desenvolvimento organizacional e individual, deste modo, possui foco interno. Espera-se obter uma cultura organizacional que apoie mudanças atuais e futuras e se reflete em alta fidelidade dos colaboradores.

Apesar das contradições entre as diferentes abordagens, é possível combinar a execução de ambas teorias. Usualmente, a combinação é realizada de forma sequencial, aplicando mudanças com estratégias E e O e espaços temporais diferentes, mas a simultaneidade é possível e gera benefícios aos *stakeholders* e colaboradores (BEER; NOHORIA, 2000).

As Teorias E e O combinadas caracteriza mudanças direcionadas pela alta liderança, mas executadas com o engajamento de toda organização. O processo permeia tanto estruturas e sistemas, quanto a própria cultura, sendo bem planejado, mas com abertura à espontaneidade. Deste modo, é uma forma de, paradoxalmente, gerar mais valor econômica e capacidade organizacional (BEER; NOHORIA, 2000).

### 3.8. Mudança de Cultura

Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um processo para a mudança de cultura que apresenta seis passos.

1. Obter consenso quanto à cultura atual;
2. Obter consenso quanto à cultura desejada;
3. Determinar o que a mudança significa e não significa;

4. Identificar histórias ilustrativas;
5. Desenvolver plano de ação estratégico; e
6. Desenvolver plano de implementação

As duas primeiras etapas dizem respeito à aplicação do instrumento OCAI, para o diagnóstico da cultura atual e desejada. É importante, neste contexto, garantir que os respondentes estão avaliando a mesma organização, considerando aspectos gerais e não especificidades das áreas. Para apoiar este diagnóstico, podem ser necessárias discussões entre áreas, ou investigação com *outliers*, para compreender o que gera a disparidade de avaliações. Tais discussões têm como objetivo construir consenso, investigando os motivos das notas atribuídas e como as iniciativas e artefatos impactam a percepção do grupo (CAMERON;QUINN, 1999).

Na terceira etapa, inicia-se o planejamento de mudanças a serem realizadas. Entende-se que mesmo pequenas discrepâncias entre o cenário atual e desejado devem ser consideradas e os ajustes de abordagem requerem alto nível de esforço para serem implementados. No entanto, o aumento de foco em uma abordagem não implica na exclusão das demais. Portanto, é importante determinar quais serão os *trade-offs* realizados entre os atributos, e para isto, deve-se definir o que a adoção de cada abordagem significa e não significa, naquele contexto (CAMERON;QUINN, 1999). A Figura 11 apresenta um exemplo da aplicação desta etapa em um processo de mudança cultural.

Figura 11: Exemplo de análise “Significa – Não Significa” para mudança cultural

<b>O que a mudança de cultura significa e não significa?</b>	
<p><b>Aumentar cultura Clã</b></p> <p>O que significa...</p> <p>Mais empoderamento dos funcionários</p> <p>Mais participação e envolvimento</p> <p>O que não significa...</p> <p>Falta de padrões e rigor</p> <p>Tolerância à mediocridade</p>	<p><b>Aumentar cultura Adocrática</b></p> <p>O que significa...</p> <p>Mais processos inovativos</p> <p>Maior tolerância a erros</p> <p>O que não significa...</p> <p>Assumir riscos sem planejamento</p> <p>Falta de coordenação e compartilhamento de ideias</p>
<p><b>Diminuir cultura Hierárquica</b></p> <p>O que significa...</p> <p>Decisões mais descentralizadas</p> <p>Menos burocracia</p> <p>O que não significa...</p> <p>Falta de gestão</p> <p>Falta de monitoramento da performance</p>	<p><b>Diminuir cultura de Mercado</b></p> <p>O que significa...</p> <p>Colaboradores mais energizados</p> <p>Ambiente menos punitivo</p> <p>O que não significa...</p> <p>Menor padrão de qualidade</p> <p>Clientes menos satisfeitos</p>

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999)

Para auxiliar a compreensão de como a cultura deve refletir nas atividades rotineiras, sugere-se a identificação de histórias ilustrativas. Estas histórias são fatos que ocorreram na organização e podem ilustrar os valores que deseja-se reforçar na organização. Com esta forma de comunicação, consegue-se estabelecer e alinhar, com clareza, a visão de futuro (CAMERON;QUINN, 1999).

Para o desenvolvimento dos planos de ação, deve-se compreender quais ações devem ser mantidas, devem passar ou deixar de ser executadas. A partir disso, deve-se definir meios de gerar tais mudanças, definindo o impacto esperado, responsáveis pela execução e formas de mensurar os resultados. Além disso, é necessário definir um processo de comunicação e suporte à todos os colaboradores da organização (CAMERON; QUINN, 1999).

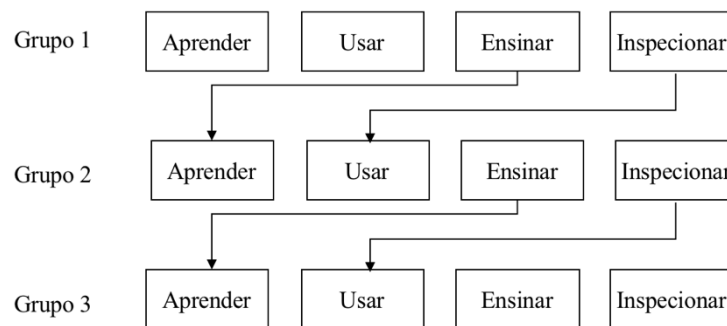
Por fim, para o desenvolvimento do plano de implementação, é necessário definir os principais temas a serem abordados, grupos responsáveis por realizar as mudanças, bem como as competências que devem ser desenvolvidas para perceber-se um impacto na cultura. A



execução deste processo é realizada por meio da implementação segmentada por grupos hierárquicos (CAMERON; QUINN, 1999).

A estratégia inicia-se com a definição dos grupos, separados de acordo com a hierarquia da organização. Os membros de mais alta hierarquia, iniciam o processo de aprendizado e implementação dos princípios na sua rotina. Com isso, aprendem como executar a mudança e já possuem exemplos de sua aplicação prática. Assim, ensinam aos níveis diretamente inferiores e acompanham a implementação da nova cultura. Este processo de aprendizado e ensino é realizado até que sejam atingidos todos níveis hierárquicos da organização, como pode-se observar na Figura 12 (CAMERON; QUINN, 1999).

Figura 12: Estratégia para a implementação da mudança cultural



**Os membros do grupo são expostos à informação quatro vezes**

1. Quando aprendem os princípios
2. Quando os usam
3. Quando os ensinam
4. Quando inspecionam sua aplicação por outros

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999)



## 4. RESULTADOS

O desenvolvimento do presente trabalho resultou na elaboração de uma ferramenta de diagnóstico da Cultura presente no ambiente educacional, que utiliza a metodologia de diagnóstico OCAI-C e o modelo de plano de mudança proposto por Quinn e Cameron.

O objetivo é congrega em um único documento a compilação da pesquisa, dashboards com resultados, recomendações de planos de ação e gestão de sua execução. Desta forma, pode-se concentrar a análise dos dados coletados ao planejamento qualitativo de ações a serem tomadas.

A ferramenta contempla os seguintes passos do processo de mudança desenvolvido por Cameron e Quinn (1999):

1. Obter consenso quanto à cultura atual;
2. Obter consenso quanto à cultura desejada;
3. Determinar o que a mudança significa e não significa; e
4. Desenvolver plano de ação estratégico

Esta ferramenta também possibilita enxergar, comparar e considerar a visão de diversos atores sobre o ambiente, não se restringindo à visão do educador. Ao consolidar diferentes, pode ser utilizado para diagnosticar falta de alinhamento na percepção sobre o meio. Assim, se torna também uma ferramenta para compreender as diferentes perspectivas e embasar futuras discussões sobre o modelo ideal de trabalho.

A ferramenta se trata de uma planilha excel que possui algumas sessões: “Como usar”; “Preenchimento”; “Consolidado por abordagem”; “Recomendações”; “Planos de ação e Histórico”.

O funcionamento da planilha será detalhado por cada uma das sessões, que representam uma aba da ferramenta.

### 4.1. Como usar

A primeira sessão da ferramenta possui instruções para o seu uso. Nesta sessão explica-se do que se trata o OCAI-C e sua metodologia de preenchimento. Também são descritas as abordagens culturais do BFK Framework, que descreverão a cultura identificada no ambiente.

Figura 13: Visualização da Aba “Como usar”

Abas		Battle For Kids Framework		Preenchimento do OCAI-C
Consolidado por Abordagem	Dashboard com os resultados da aplicação do OCAI-C	<b>Cultura de Relacionamento</b>	<b>Cultura de Melhoria Contínua</b>	<p>O instrumento avalia a cultura do ambiente educacional baseado em seis dimensões.</p> <p>Cada dimensão possui quatro afirmativas, correspondentes, respectivamente, à uma abordagem cultural.</p> <p>Para cada dimensão, os respondentes devem distribuir 100 pontos entre as afirmações de cada dimensão, de acordo com a sua validade para o ambiente estudado.</p> <p>Posteriormente os respondentes devem distribuir 100 pontos entre as afirmações de cada dimensão, de acordo com o quanto gostariam que estivessem presentes em um ambiente ideal</p>
Recomendações	Recomendações de mudanças baseadas no diagnóstico do OCAI-C	<p>Compreende o aprendizado como um processo coletivo. Tem como objetivo a geração de um senso de coletividade, no qual os estudantes possuem respeito mútuo e forte senso de pertencimento. Neste contexto, o professor tem o papel de facilitador, sendo empático e intermediando a criação de um bom relacionamento, bem como, criando diálogo e questionamentos para construção do conhecimento colaborativamente.</p>	<p>Se baseia no entendimento de que os educandos devem se aprimorar. O objetivo é estabelecer um ambiente flexível, que estimule o aprendizado, há uma ênfase na criatividade e exploração de novas oportunidades. Estimula-se a criação de novos processos de aprendizagem e o empoderamento dos estudantes na busca pelo conhecimento, implicando na formação de auto-didatas. Neste ambiente, o professor tem o papel de catalizador da transformação, que deve levantar questionamentos e fornecer suporte à identificação dos potenciais de cada estudante.</p>	
Planos de ação e Histórico	Base para acompanhamento dos planos de ação e do impacto na cultura			
Preenchimento Estudante	Local para documentação das respostas de estudantes coletadas	<p>Baseia-se na ideia que educandos necessitam de segurança e consistência, compreendendo a educação como um processo controlado, que é estimulado pelas estruturas, regras e rotinas corretas. O objetivo deste ambiente é atingir a eficiência por meio da organização, alta confiabilidade e expectativas claras. Há um grande senso de hierarquia, no qual o professor assume papel de gestor, responsável por manter a consistência e as rotinas da sala de aula.</p>	<p>Compreende a educação como um processo individual, que é estimulado por meio da definição de metas e responsabilização dos estudantes. O objetivo é desafiar os educandos, sendo uma ambiente marcado pela mensuração do progresso, disciplina e produtividade. Neste ambiente, considera-se sucesso o atingimento de notas altas. O professor é orientado a atividades e fornece senso de urgência aos estudantes, estimulando o esforço.</p>	
Preenchimento Professor	Local para documentação das respostas de professores coletadas			
Fonte Recomendações	Base com recomendações para todos cenários possíveis			

Fonte: Própria

#### 4.2. Preenchimento

As sessões de preenchimento são reservadas para a disposição dos dados coletados com os respondentes do OCAI-C. Ela contém as seis dimensões de avaliação do instrumento: Características Dominantes, Atenção do Professor, Gestão da Sala de Aula, Coesão da Sala de Aula, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso; e suas respectivas afirmações.

A execução da coleta dos dados é uma etapa fundamental do processo, pois serão estas avaliações que irão gerar o diagnóstico e, conseqüentemente, as recomendações de ações a

serem tomadas. Portanto, se faz necessário precaver-se de possíveis erros e influências que podem impactar a avaliação.

Elaborou-se uma planilha para preenchimento individual da avaliação, evitando que um respondente seja influenciado por avaliações anteriores. Além de apresentar instruções para o preenchimento, informando que para cada dimensão é necessário distribuir cem pontos entre as alternativas. Também há identificação visual que informa o respondente caso tenha executado de forma errônea a metodologia de avaliação, caso a soma das alternativas de uma dimensão se difira de cem, a célula ao lado apresentará a cor vermelha.

Figura 14: Visualização do preenchimento correto

1	A	B	C	Respondente 1		Média	
				Atual	Ideal	Atual	Ideal
2	<b>Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional para Sala de Aula</b>						
3	C A R A D O M I N A N T E S T I C A S	A	Esta disciplina é focada nos estudantes. Nela, os estudantes sentem que pertencem à uma segunda família, eles parecem compartilhar muito de si para o grupo.	25	40	100	100
4		B	Esta disciplina é um local inovador, vívido e entusiasta. Estudantes estão animados e dispostos a correr riscos para aprender.	30	10		
5		C	Esta disciplina é focada em resultados. Há preocupação com o atingimento de objetivos e a maximização do aprendizado. Os estudantes são esforçados e focados no atingimento de objetivos.	20	25		
6		D	Esta disciplina é um local ordenado e estruturado. Estudantes se sentem seguros e dispostos a seguir as regras.	25	25		
7	A T E N Ç Ã O S S O R	A	A atenção do professor é, geralmente, focada em mentorar, facilitar e apoiar os estudantes	25	30	100	100
8		B	A atenção do professor é, geralmente, focada em motivar os estudantes para o aprendizado criativo.	15	10		
9		C	A atenção do professor é, geralmente, focada em definir altas expectativas e estabelecer senso de urgência ao aprendizado.	35	20		
10		D	A atenção do professor é, geralmente, focada em gerenciar, organizar e trabalhar de modo eficiente.	25	40		
	G		O estilo de gestão da sala de aula estimula o				

Fonte: Própria

Figura 15: Visualização do preenchimento incorreto

1	A	B	C	D		E		F		G	
				Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal		
2	<b>Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional para Sala de Aula</b>			Respondente 1		Média					
3	C A R A C T E R Í S T I C A S	A	Esta disciplina é focada nos estudantes. Nela, os estudantes sentem que pertencem à uma segunda família, eles parecem compartilhar muito de si para o grupo.	25	40	105	100				
4		B	Esta disciplina é um local inovador, vivo e entusiasta. Estudantes estão animados e dispostos a correr riscos para aprender.	30	10						
5		C	Esta disciplina é focada em resultados. Há preocupação com o atingimento de objetivos e a maximização do aprendizado. Os estudantes são esforçados e focados no atingimento de objetivos.	25	25						
6		D	Esta disciplina é um local ordenado e estruturado. Estudantes se sentem seguros e dispostos a seguir as regras.	25	25						
7	A T E N Ç Ã O D O R	A	A atenção do professor é, geralmente, focada em mentorar, facilitar e apoiar os estudantes	25	40	95	105				
8		B	A atenção do professor é, geralmente, focada em motivar os estudantes para o aprendizado criativo.	10	5						
9		C	A atenção do professor é, geralmente, focada em definir altas expectativas e estabelecer senso de urgência ao aprendizado.	35	20						
10		D	A atenção do professor é, geralmente, focada em gerenciar, organizar e trabalhar de modo eficiente.	25	40						
	G E S	A	O estilo de gestão da sala de aula estimula o envolvimento, participação e colaboração dos estudantes	25	35						

Fonte: Própria

Todas as avaliações preenchidas devem ser documentadas na respectiva aba da ferramenta, a fim de realizar a compilação dos dados. É importante ressaltar que, a fim de compreender as diferentes percepções sobre o ambiente, separa-se a documentação e compilação dos dados por ator. Na ferramenta proposta já há a definição de espaços para estudantes e professores, mas é possível acrescentar a mesma estrutura para outros atores interessados como monitores, facilitadores ou palestrantes, caso seja considerado relevante para a avaliação

Figura 16: Exemplo da sessão preenchida

A		B	C	CP		CQ		CR		CS		CT		CU		CV		CW		CX		CY		CZ		DA		DE				
Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional para Sala de Aula				Respondente 46		Respondente 47		Respondente 48		Respondente 49		Respondente 50		Média																		
				Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal					
1 2 3 4 5 6	C A R A C T E R I S T I C A S	A	Esta disciplina é focada nos estudantes. Nela, os estudantes sentem que pertencem à uma segunda família, eles parecem compartilhar muito de si para o grupo.	25	40	20	25	20	25	25	35	25	35																			
		B	Esta disciplina é um local inovador, vívido e entuslasta. Estudantes estão animados e dispostos a correr riscos para aprender.	15	10	25	15	25	15	15	15	5	15	5																		
		C	Esta disciplina é focada em resultados. Há preocupação com o atingimento de objetivos e a maximização do aprendizado. Os estudantes são esforçados e focados no atingimento de objetivos.	35	25	40	50	40	50	35	20	35	20																			
		D	Esta disciplina é um local ordenado e estruturado. Estudantes se sentem seguros e dispostos a seguir as regras.	25	25	15	10	15	10	25	40	25	40																			
7 8 9 10	A T E N Ç Ã O D O P R O F E S S O R	A	A atenção do professor é, geralmente, focada em mentorar, facilitar e apoiar os estudantes	25	35	20	30	20	30	25	35	25	35																			
		B	A atenção do professor é, geralmente, focada em motivar os estudantes para o aprendizado criativo.	15	5	25	15	25	15	15	15	15	15																			
		C	A atenção do professor é, geralmente, focada em definir altas expectativas e estabelecer senso de urgência ao aprendizado.	35	20	40	45	40	45	35	15	35	15																			
		D	A atenção do professor é, geralmente, focada em gerenciar, organizar e trabalhar de modo eficiente.	25	40	15	10	15	10	25	35	25	35																			
11 12	G E S T Ã O D A U L A	A	O estilo de gestão da sala de aula estimula o envolvimento, participação e colaboração dos estudantes	25	35	20	30	20	30	25	35	25	35																			
		B	O estilo de gestão da sala de aula estimula a autonomia, experimentação e motivação dos estudantes.	15	15	25	15	25	15	15	15	5	15	5																		
			O estilo de gestão da sala de aula estimula a determinação																													

Fonte: Própria

Ao final de todas as respostas, há a compilação da média de todas as respostas, em cada cenário, para as vinte e quatro afirmações. Assim, obtém-se o diagnóstico da presença e do desejo por cada uma das afirmações.

#### 4.3. Consolidado por abordagem

A sessão Consolidado por abordagem apresenta um dashboard com o diagnóstico de cada grupo de atores sobre o ambiente. Nesta sessão é possível realizar análises quantitativas sobre diferenças de percepção e expectativas entre os atores, bem como o desalinhamento entre a cultura percebida e a considerada ideal.

A percepção diz respeito à como o respondente enxerga a presença das diferentes abordagens no ambiente, ou seja, diz respeito à avaliação do cenário atual. A percepção, portanto, é decorrente da opinião individual sobre quais elementos práticos devem estar presentes no ambiente para considerar as afirmações do instrumento como verdadeiras no cenário avaliado. A divergência neste caso pode ser decorrente da diferença de critérios para a avaliação; ou de diferentes experiências vivenciadas pelos respondentes no mesmo ambiente.

Como as afirmações do instrumento são diretas e não possuem juízo de valor, é esperado um pequeno impacto da opinião individual na percepção do cenário.

Já a expectativa diz respeito à como o respondente acredita que as abordagens devem estar presentes no ambiente, ou seja, diz respeito à avaliação do cenário ideal. A expectativa é originada a partir das preferências pessoais quanto às características do ambiente que envolvem fatores como: relacionamento com o grupo, processo de aprendizagem e método de avaliação. A divergência, neste caso, é decorrente da diversidade de perfil, preferências e repertório dos membros do grupo. Neste caso, a diversidade do grupo deve se refletir na necessidade de diversificação das abordagens culturais adotadas.

A ocorrência de desalinhamento, quanto à percepção ou expectativa, sugerem a necessidade de investigação qualitativa sobre a forma como os membros do grupo enxergam o ambiente, suas necessidades e preferências. A partir de então, pode-se discutir o fundamento das avaliações e sugerir um modelo de trabalho adequado ao grupo.

O *dashboard* também apresenta a variação entre a cenário considerado ideal e o atual, mensurando a diferença entre a expectativa e a percepção do ambiente. Este dado permite avaliar a satisfação do grupo com o cenário atual e indicar a direção em que se deve alterar a cultura. Nos casos em que considera uma abordagem mais relevante no cenário ideal, quando comparado ao atual, suas características devem ser fortalecidas. Nos casos contrários, as abordagens devem ter suas características atenuadas.



Figura 17: Exemplo do *Dashboard* com resultados de uma avaliação

Avaliação Geral						
	Estudante		Professor		Ator X	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
A	22.90	32.43	20.00	27.50		
B	19.20	10.90	25.00	15.83		
C	37.10	31.90	40.00	45.00		
D	20.80	24.77	15.00	9.17		
Abordagem	Variação Cenários Estudante (Ideal - Atual)	Variação Cenários Professor (Ideal - Atual)	Variação Percepção Atual (Estudante - Professor)	Variação Expectativa Ideal (Estudante - Professor)		
A	9.53	7.50	2.90	4.93		
B	-8.30	-9.17	-5.80	-4.93		
C	-5.20	5.00	-2.90	-13.10		
D	3.97	-5.83	5.80	15.60		
Avaliação Características Dominantes						
	Estudante		Professor		Ator X	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
A	22.90	32.20	20.00	30.00		
B	19.20	10.60	25.00	15.00		
C	37.10	34.00	40.00	45.00		
D	20.80	23.20	15.00	10.00		
Abordagem	Variação Cenários Estudante (Ideal - Atual)	Variação Cenários Professor (Ideal - Atual)	Variação Percepção Atual (Estudante - Professor)	Variação Expectativa Ideal (Estudante - Professor)		
A	9.30	10.00	2.90	2.20		
B	-8.60	-10.00	-5.80	-4.40		
C	-3.10	5.00	-2.90	-11.00		
D	2.40	-5.00	5.80	13.20		

Fonte: Própria

Para a primeira sessão, “Avaliação Geral” calcula-se para cada uma das alternativas: A, B, C e D, a média do diagnóstico nas seis dimensões avaliadas, calculadas nas abas de preenchimento. Isto ocorre para todos os atores. Já na representação por dimensão, apenas se copia a média por afirmativa já calculadas nas abas de preenchimento.

#### 4.4. Recomendações

A sessão Recomendações apresenta uma interpretação qualitativa dos resultados obtidos na aplicação do OCAI-C. A estrutura se baseia na proposição de Quinn e Cameron (1999) de definir, no processo de mudança de cultura, em que a adoção, ou redução, de uma abordagem cultural implica e não implica.

Quanto às dimensões de percepção e expectativa, as interpretações são sobre o alinhamento ou desalinhamento entre os atores. As recomendações são referentes à manutenção do alinhamento, ou sua melhoria.

No caso de desalinhamento, sugere-se quais perguntas-guia podem ser utilizadas nas investigações futuras. Não há ações ou mudanças a serem implementadas anteriormente às

discussões e análises qualitativas. Portanto, a sessão de “O que não significa” não é aplicada para estas dimensões.

Quadro 3: Recomendações quanto ao alinhamento de percepção

<b>Recomendação</b>	<b>O que significa</b>
<b>Manter percepção das abordagens alinhadas</b>	Manter comunicação aberta para <i>feedbacks</i> dos estudantes
<b>Alinhar percepção das abordagens</b>	<u>Investigar com os alunos por meio de pesquisa qualitativa, roda de discussão ou conversas individuais:</u> - Quais são as principais atividades que te marcaram nesta disciplina - Como percebem que a disciplina é direcionada? Quais exemplos de atividades e comportamentos? - O que falta ser feito? Como funcionaria na prática?

Fonte: Própria

Quadro 4: Recomendações quanto ao alinhamento de expectativa

<b>Recomendação</b>	<b>O que significa</b>
<b>Manter expectativas sobre a disciplina alinhadas</b>	Manter comunicação aberta para <i>feedbacks</i> dos estudantes
<b>Alinhar expectativas sobre a disciplina</b>	<u>Investigar com os alunos por meio de pesquisa qualitativa, roda de discussão ou conversas individuais:</u> - Quais características ou atividades enxergam como importantes para o aprendizado do conteúdo da disciplina? Por quê? - O que percebem que já está sendo feito? Quais exemplos? - Do que falta ser feito? Como funcionaria na prática?

Fonte: Própria

Já para o diagnóstico das abordagens culturais, utilizou-se como base teórica para a proposição dos planos de ação quanto à mudança cultural, as definições e características das abordagens propostas pelo *BFK Framework*. Os cenários de possíveis recomendações são: a manutenção, o aumento, o aumento significativo, a redução ou a redução significativa da presença das abordagens no ambiente.

Nestes casos, há a descrição, para cada recomendação, de “O que significa” e “O que não significa”, sendo mais descritivas nos casos em que sugere-se mudança na adoção da abordagem, com seu aumento ou redução.

Quadro 5: Recomendações quanto a adoção da abordagem Relacionamento

Recomendação	O que significa?	O que não significa?
<b>Manter abordagem Relacionamento</b>	Manter ambiente que estimula coletividade e construção colaborativa do aprendizado	Eximir responsabilidade dos estudantes no processo de aprendizado
<b>Aumentar abordagem Relacionamento</b>	<u>Aumentar o senso de coletividade e desenvolver processo de aprendizado colaborativo por meio de ações como:</u> - Estímulo da participação dos estudantes nas discussões; - Proposição de atividades colaborativas como trabalhos em grupo e seminários; - Aproximação dos alunos, compreensão e apoio aos estudantes de baixa performance;	<u>Eximir responsabilidade dos estudantes no processo de aprendizado:</u> - Diminuir expectativas de aprendizado; - Flexibilizar
<b>Aumentar significativamente abordagem Relacionamento</b>	<u>Aumentar o senso de coletividade e desenvolver processo de aprendizado colaborativo por meio de ações como:</u> - Investigação sobre possíveis conflitos na turma e atuação para minimizá-los - Estímulo da participação dos estudantes nas discussões; - Proposição de atividades colaborativas como trabalhos em grupo e seminários; - Aproximação dos alunos, compreensão e apoio aos estudantes de baixa performance; - Reconhecer conquistas coletivas; - Análise do nível de exigência das avaliações em relação ao suporte dado aos estudantes	<u>Eximir responsabilidade dos estudantes no processo de aprendizado:</u> - Diminuir expectativas de aprendizado; - Flexibilizar normas de avaliação

<b>Recomendação</b>	<b>O que significa?</b>	<b>O que não significa?</b>
<b>Reduzir abordagem Relacionamento</b>	<u>Aumentar a autoridade do professor</u> <u>expectativas de aprendizado:</u> - Promover atividades e avaliações mais desafiadoras; - Promover mais atividades e avaliações individuais; - Aumentar direcionamento e orientação do educador no processo de aprendizado;	<u>Tornar um ambiente competitivo e alienador:</u> - Promover comparação entre desempenho estudantes - Fechar canais de comunicação com estudantes; - Extinguir a participação dos estudantes na aula
<b>Reduzir significativamente abordagem Relacionamento</b>	<u>Aumentar a autoridade do professor</u> <u>expectativas de aprendizado:</u> - Promover atividades e avaliações mais desafiadoras; - Promover mais atividades e avaliações individuais; - Aumentar direcionamento e orientação do educador no processo de aprendizado; - Reconhecer o desempenho individual; - Definir responsabilidades e expectativas individuais;	<u>Tornar um ambiente competitivo e alienador:</u> - Promover comparação entre desempenho estudantes - Fechar canais de comunicação com estudantes; - Extinguir a participação dos estudantes na aula

Fonte: Própria

Quadro 6: Recomendações quanto a adoção da abordagem Melhoria Contínua

<b>Recomendação</b>	<b>O que significa?</b>	<b>O que não significa?</b>
<b>Manter abordagem Melhoria Contínua</b>	Manter ambiente que estimula desenvolvimento dos estudantes e inovação.	Permitir que um ambiente de desordem, sem controle do educador
<b>Aumentar abordagem Melhoria Contínua</b>	<u>Aumentar o estímulo ao desenvolvimento dos estudantes e inovação:</u> - Tornar o cronograma de atividades mais flexível às necessidades e feedbacks dos estudantes; - Promover coparticipação dos estudantes no processo de aprendizagem, por meio de discussões e seminários;	<u>Permitir que um ambiente de desordem, sem controle do educador:</u> - Ser negligente à exigências e normas de avaliação; - Não possuir uma estrutura que guie o aprendizado dos tópicos essenciais

Recomendação	O que significa?	O que não significa?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcionar os estudantes às fontes de conhecimento para que possam explorá-las</li> <li>- Promover atividades práticas, que possibilitem aplicação do conhecimento de forma criativa.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Aumentar significativamente abordagem Melhoria Contínua</b></p>	<p><u>Aumentar o estímulo ao desenvolvimento dos estudantes e inovação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tornar o cronograma de atividades mais flexível às necessidades e feedbacks dos estudantes;</li> <li>- Promover coparticipação dos estudantes no processo de aprendizagem, por meio de discussões e seminários;</li> <li>- Promover atividades práticas e projetos de longo prazo, que possibilitem aplicação do conhecimento de forma criativa.</li> <li>- Reconhecer desenvolvimento dos estudantes/projetos durante o tempo;</li> <li>- Fornecer poucos direcionamentos sobre como executar projetos e atividades.</li> </ul>	<p><u>Permitir que um ambiente de desordem, sem controle do educador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser negligente à exigências e normas de avaliação;</li> <li>- Não possuir uma estrutura que guie o aprendizado dos tópicos essenciais</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Reduzir abordagem Melhoria Contínua</b></p>	<p><u>Tornar um ambiente mais rígido e controlado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar presença de aprendizagem teórica;</li> <li>- Definir direcionamentos para execução do estudo e projetos;</li> <li>- Definir e compartilhar expectativas e métodos de avaliação;</li> </ul>	<p><u>Tornar um ambiente monótono e desmotivador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar atividades práticas;</li> <li>- Eliminar discussões;</li> <li>- Não considerar feedbacks dos estudantes sobre formatos de aula, normas e critérios de avaliação</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Reduzir significativamente abordagem Melhoria Contínua</b></p>	<p><u>Tornar um ambiente mais rígido e controlado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar presença de aprendizagem teórica;</li> <li>- Definir direcionamentos para execução do estudo e projetos;</li> <li>- Definir e seguir cronogramas de aula;</li> <li>- Definir e compartilhar com estudantes expectativas e métodos de avaliação;</li> </ul>	<p><u>Tornar um ambiente monótono e desmotivador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar atividades práticas;</li> <li>- Eliminar discussões</li> <li>- Não considerar feedbacks dos estudantes sobre formatos de aula, normas e critérios de avaliação</li> </ul>

Quadro 7: Recomendações quanto a adoção da abordagem Altas Expectativas

Recomendação	O que significa?	O que não significa?
<b>Manter abordagem Altas Expectativas</b>	Manter um ambiente desafiador, voltado à disciplina e progresso.	Gerar expectativa excessivamente altas, implicando em alienação e frustração.
<b>Aumentar abordagem Altas Expectativas</b>	<u>Manter um ambiente desafiador, voltado à disciplina e progresso:</u> - Aumentar nível de exigência das avaliações (caso seja coerente, aumentá-lo); - Promover mais atividades e avaliações individuais; - Aumentar direcionamento e orientação do educador no processo de aprendizado; - Reconhecer bom desempenho individual	<u>Tornar um ambiente frustrante e alienador:</u> - Extinguir a participação dos estudantes na aula - Seguir um nível de exigência incoerente com o nível de suporte/ensino fornecido em classe
<b>Aumentar significativamente Altas Expectativas</b>	<u>Manter um ambiente desafiador, voltado à disciplina e progresso.</u> - Avaliar nível de exigência das avaliações (caso seja coerente, aumentá-lo); - Promover mais atividades e avaliações individuais; - Aumentar direcionamento e orientação do educador no processo de aprendizado; - Aumentar presença da aprendizagem teórica; - Reconhecer o desempenho individual; - Definir responsabilidades e expectativas individuais;	<u>Tornar um ambiente frustrante e alienador:</u> - Extinguir a participação dos estudantes na aula - Seguir um nível de exigência incoerente com o nível de suporte/ensino fornecido em classe
<b>Reduzir abordagem Altas Expectativas</b>	<u>Aumentar a participação dos estudantes e flexibilidade das regras:</u> - Estímulo da participação dos estudantes nas discussões e definição de expectativas; - Aumentar quantidade de atividades práticas; - Reconhecer desenvolvimento dos estudantes, não apenas o resultado final;	<u>Eximir responsabilidade dos estudantes no processo de aprendizado:</u> - Diminuir expectativas de aprendizado; - Flexibilizar normas de avaliação

Recomendação	O que significa?	O que não significa?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximação dos alunos, compreensão e apoio aos estudantes de baixa performance;</li> </ul>	
<b>Reduzir significativamente abordagem Altas Expectativas</b>	<p><u>Aumentar a participação dos estudantes e flexibilidade das regras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo da participação dos estudantes nas discussões;</li> <li>- Aumentar quantidade de atividades práticas;</li> <li>- Reconhecer desenvolvimento dos estudantes, não apenas o resultado final;</li> <li>- Aproximação dos alunos, compreensão e apoio aos estudantes de baixa performance;</li> <li>- Avaliar nível de exigência das avaliações (caso seja coerente, diminuí-lo);</li> </ul>	<p><u>Eximir responsabilidade dos estudantes no processo de aprendizado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuir expectativas de aprendizado;</li> <li>- Flexibilizar normas de avaliação</li> </ul>

Fonte: Própria

Quadro 8: Recomendações quanto a adoção da abordagem Ambiente Estável

Recomendação	O que significa?	O que não significa?
<b>Manter abordagem Ambiente Estável</b>	<p>Manter ambiente seguro e consistente.</p>	<p>Permitir que o ambiente se torne monótono e estagnado</p>
<b>Aumentar abordagem Ambiente Estável</b>	<p><u>Tornar um ambiente mais seguro e consistente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir direcionamentos para execução do estudo e projetos;</li> <li>- Definir e compartilhar expectativas e métodos de avaliação;</li> <li>- Promover avaliações coerentes com a forma como o conteúdo foi transmitido;</li> </ul>	<p><u>Tornar um ambiente monótono e desmotivador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar discussões e atividade práticas;</li> <li>- Não considerar feedbacks dos estudantes sobre formatos de aula</li> </ul>

Recomendação	O que significa?	O que não significa?
<p align="center"><b>Aumentar significativamente abordagem Ambiente Estável</b></p>	<p><u>Tornar um ambiente mais seguro e consistente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar presença de aprendizagem teórica;</li> <li>- Promover avaliações coerentes com a forma como o conteúdo foi transmitido;</li> <li>- Definir e seguir cronogramas de aula;</li> <li>- Definir e compartilhar com estudantes expectativas e métodos de avaliação;</li> <li>- Definir e compartilhar papel e comportamento esperado para os estudantes</li> </ul>	<p><u>Tornar um ambiente monótono e desmotivador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar discussões e atividades práticas;</li> <li>- Não considerar feedbacks dos estudantes sobre formatos de aula</li> </ul>
<p align="center"><b>Reduzir abordagem Ambiente Estável</b></p>	<p><u>Aumentar a flexibilidade do ambiente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tornar o cronograma de atividades mais flexível às necessidades e feedbacks dos estudantes;</li> <li>- Estimular a coparticipação dos estudantes no processo de aprendizagem, por meio de discussões;</li> <li>- Promover mais atividades práticas;</li> </ul>	<p><u>Permitir que um ambiente de desordem, sem controle do educador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar o planejamento;</li> <li>- Ser negligente à exigências e normas de avaliação;</li> <li>- Não possuir uma estrutura que guie o aprendizado dos tópicos essenciais</li> </ul>
<p align="center"><b>Reduzir significativamente Ambiente Estável</b></p>	<p><u>Aumentar o estímulo ao desenvolvimento dos estudantes e inovação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tornar o cronograma de atividades mais flexível às necessidades e feedbacks dos estudantes;</li> <li>- Promover coparticipação dos estudantes no processo de aprendizagem, por meio de discussões e seminários;</li> <li>- Promover atividades práticas e projetos de longo prazo, que possibilitem aplicação do conhecimento de forma criativa.</li> <li>- Estimular a participação dos estudantes na definição dos meios de estudo/execução dos projetos</li> </ul>	<p><u>Permitir que um ambiente de desordem, sem controle do educador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar o planejamento</li> <li>- Ser negligente à exigências e normas de avaliação;</li> <li>- Não possuir uma estrutura que guie o aprendizado dos tópicos essenciais</li> </ul>

Fonte: Própria



As recomendações apresentadas para cada dimensão ou abordagem são geradas a partir de critérios quantitativos.

Para as dimensões de percepção e expectativa, utilizou-se a diferença entre as avaliações dos grupos de professores e de estudantes nos diferentes cenários.

Para análise da percepção, define-se:

$$\text{Variação Percepção} = \frac{\sum |Nota Estudante Atual - Nota Professor Atual|}{4}$$

Ou seja, é a média do módulo das variações entre a avaliação dos grupos de estudantes e professores a cerca do ambiente atual.

Já para a análise de expectativa, define-se:

$$\text{Variação Expectativa} = \frac{\sum |Nota Estudante Ideal - Nota Professor Ideal|}{4}$$

Ou seja, é a média do módulo das variações entre a avaliação dos grupos de estudantes e professores a cerca do cenário ideal.

Já para as abordagens culturais, considera-se a diferença entre a avaliação dos cenários ideal e atual para a determinação da recomendação utilizada. Optou-se pela utilização das avaliações dos estudantes, que compõem a maior parcela dos integrantes do grupo, definindo-se:

$$\text{Variação cenários} = \text{Nota estudante ideal} - \text{Nota estudante atual}$$

Tabela 1: Critérios para a definição da recomendação

Métrica	Intervalo	Recomendação
Variação Percepção	< 5	Manter percepção das abordagens alinhadas
	> 5	Alinhar percepção das abordagens
Variação Expectativa	<5	Manter expectativas sobre a disciplina alinhadas
	>5	Alinhar expectativas sobre a disciplina
Variação cenários	< - 7	Reduzir significativamente
	[-7,-3]	Reduzir
	[-3, 3]	Manter
	[3, 7]	Aumentar
	> 7	Aumentar significativamente

Fonte: Própria

A partir das recomendações elaboradas e das regras definidas, obteve-se a aba de Recomendações na ferramenta. Para a disposição dos resultados, referencia-se a uma base com

as recomendações já descritas, utilizando os dados já dispostos na aba Consolidado por Abordagem.

Figura 17: Exemplo da sessão Recomendações

	Recomendação	O que isto significa?	O que isto não significa?
<b>Percepção Atual</b>	Manter percepção das abordagens alinhadas	Manter comunicação aberta para feedbacks dos estudantes	-
<b>Expectativa Ideal</b>	Alinhar expectativas sobre a disciplina	Investigar com os alunos por meio de pesquisa qualitativa, roda de discussão ou conversas individuais: - Quais características ou atividades enxergam como importantes para o aprendizado do conteúdo da disciplina? Por quê? - O que percebem que já está sendo feito? Quais exemplos? - Do que falta ser feito? Como funcionaria na prática?	-
<b>Relacionamento</b>	Aumentar significativamente abordagem Relacionamento	Aumentar o senso de coletividade e desenvolver processo de aprendizado colaborativo por meio de ações como: - Investigação sobre possíveis conflitos na turma e atuação para minimizá-los - Estímulo da participação dos estudantes nas discussões; - Proposição de atividades colaborativas como trabalhos em grupo e seminários; - Aproximação dos alunos, compreensão e apoio aos estudantes de baixa performance; - Reconhecer conquistas coletivas; - Análise do nível de exigência das avaliações em relação ao suporte dado aos estudantes	Eximir responsabilidade dos estudantes no processo de aprendizado: - Diminuir expectativas de aprendizado; - Flexibilizar normas de avaliação
<b>Melhoria Contínua</b>	Reduzir significativamente abordagem Melhoria Contínua	Tornar um ambiente mais rígido e controlado: - Aumentar presença de aprendizagem teórica; - Definir direcionamentos para execução do estudo e projetos; - Definir e seguir cronogramas de aula; - Definir e compartilhar com estudantes expectativas e métodos de avaliação;	Tornar um ambiente monótono e desmotivador: - Eliminar atividades práticas; - Eliminar discussões - Não considerar feedbacks dos estudantes sobre formatos de aula, normas e critérios de avaliação

Consolidado por Abordagem    **Recomendações**    Preenchimento Estudante    Preenchimento Professor    Preenchimento Ator X    Fonte Recomendações

Fonte: Própria

#### 4.5. Planos de ação e Histórico

A base de recomendações apresenta ações genéricas, a partir das definições teóricas. Cabe aos responsáveis pela análise do diagnóstico e execução da mudança, adaptá-las à realidade do ambiente ao planejar a mudança. Com o objetivo de possibilitar a descrição das ações específicas planejadas, acompanhamento da execução e documentação do histórico de iniciativas, há a sessão de Planos de ação e Histórico.

Há também a documentação do histórico de aplicações do OCAI-C, a fim de identificar a efetividade dos planos propostos na percepção dos envolvidos a respeito do ambiente.

Figura 18: Exemplo da sessão de Planos de Ação e Histórico

Impacto esperado	Plano de Ação	Responsável	Prazo	Status
Aumentar alinhamento das expectativas	Roda de discussão entre professores e alunos para discutir expectativas com o curso	Professor	XX/XX	Finalizado
Aumentar colaboração e aprendizado na prática	Implementação de projeto prático	Professor	XX/XX	Elaboração do projeto

Histórico de Avaliação				
Data da avaliação:	XX/XX/XXXX			
	A	B	C	D
Atual	22,9%	19,2%	37,1%	20,8%
Ideal	32,4%	10,9%	31,9%	24,8%
Data da avaliação:	XX/XX/XXXX			
	A	B	C	D
Atual				
Ideal				
Data da avaliação:	XX/XX/XXXX			

Fonte: Própria

O preenchimento dessa sessão é realizado de forma manual, e deve ser atualizado a cada atualização da implementação dos planos e quando há nova aplicação do instrumento OCAI-C.

Neste campo, pode-se adequar as recomendações à realidade do ambiente diagnosticado. Nos planos de ação, pode-se descrever, com maior detalhamento a abrangência das iniciativas, como, por exemplo, a forma de execução e os conteúdos aos quais se refere.

#### 4.6. Orientações para o uso da ferramenta

A ferramenta pode ser aplicada de diversas formas, considerando o universo de todos os estudantes de uma instituição de ensino, a avaliação da experiência de uma turma no curso, considerando diversas disciplinas, e a avaliação de uma disciplina. Apesar de ser aplicável para todas situações citadas, considera-se a aplicação para a avaliação de uma disciplina mais efetiva.

Devido à singularidade nos objetivos de aprendizado, conteúdo ministrado, docente e discentes envolvidos cada disciplina possui uma cultura específica e uma expectativa abordagem ideal diferente. Isso ocorre, pois as dimensões avaliadas no diagnóstico consideram aspectos como a postura do professor, tipos de atividades desenvolvidas e critérios de sucesso, que são específicos de cada disciplina. Portanto, o diagnóstico neste nível permite definir com clareza a direção da mudança cultural, bem como os planos de ação para executá-la.



## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou compreender processos de mudança cultural utilizados em organizações para adaptá-lo à realidade educacional. Como resultado, desenvolveu-se uma ferramenta que contempla a avaliação, proposição de mudanças e acompanhamento do desenvolvimento da cultura no ambiente.

Percebe-se a relevância da cultura no ambiente educacional, como fator de influência para a efetividade do processo de aprendizagem. A adoção de uma cultura alinhada às expectativas dos envolvidos neste processo, como educadores e educandos, tem impacto direto na produção de conhecimento. Assim, se faz necessário, não apenas diagnosticar a cultura do ambiente, mas também, ser capaz de atuar sobre ela e alterá-la.

Deste modo, a utilização de processos de mudança, já desenvolvidos e aplicados no contexto organizacional, traz maior robustez à mudança no ambiente educacional. No entanto, é importante compreender as particularidades do ambiente educacional, a fim de adequá-los ao contexto.

Além disso, a união de um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão da mudança cultural em uma única ferramenta, auxilia o educador na execução deste processo. Não se faz necessário, o conhecimento aprofundado sobre teorias de abordagens culturais e processos de gestão da mudança, pois a ferramenta fornece a interpretação do diagnóstico e os direcionamentos de ação a serem tomados. Também é importante notar que este processo deve ser iterativo, a fim de avaliar a efetividade das ações tomadas e manter o alinhamento entre as expectativas dos envolvidos.

Há oportunidades de desenvolvimento para a ferramenta, como sua aplicação mais ampla, envolvendo atores como familiares e instituições que direcionam normas e promovem a educação. Deste modo, pode-se considerar fatores externos que impactam o ambiente educacional e mapear processos de mudança que considerem e influenciem o ambiente externo.

Outra oportunidade está relacionada ao uso da ferramenta para a avaliação do Ensino Superior. Deve-se considerar que pode ser necessário adaptar o modelo e aplicação do questionário, bem como planos de ação e processo de mudança. No entanto, há grande valor em compreender e desenvolver meios para alterar a cultura deste ambiente.

A sociedade e, conseqüentemente, o mercado de trabalho passam por um momento de grande dinamismo e evolução. O modelo de educação, como formador de cidadãos e profissionais, sofre influência e pressão do meio para adequar-se às novas demandas. Neste contexto, a capacidade de compreender e alterar a própria cultura se torna cada vez mais

importante para que as instituições de ensino, e educadores, sejam capazes de acompanhar as mudanças sociais.

## REFERÊNCIAS

- BEER, M.; NOHRIA N. Craking the Code of Change. **Harvard Business Review**, May-June 2000, pp. 133-141
- BLAND, C. J.; SEAQUIST, E.; PACALA, J.T.; CENTER, B.; FINSTAD, D. One School's Strategy to Assess and Improve the Vitality of Its Faculty. **Academic Medicine**, v.77, n.5, May 2002.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, 2002 , pp. 220-240
- CRESPI, F. **Manual de Sociologia da Cultura**. Lisboa: Editorial Estampa, 1997.
- FREIRE, P. **Política e Educação: ensaios**. 5ªed. São Paulo: Cortez, 1993c
- HOFSTED, G.H. **Cultures and organizations: software of the mind**. Mc Graw-Hill Company, 2005.
- HOFSTED, G.H.; NEUIJEN B.; OHAYV D.D.; SANDERS G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, Jun 1990, pp. 286-316
- KERBER, K.; BUONO, A. F. Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. **Organizational Development Journal**, v.23, n.3, Fall 2005, pp. 23-38
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n.1, 2007 , pp. 216-229
- MILES, R. E. Organizational Strategy, Structure and Process. **The Academy of Management Review**, v.3, n.3, Jul 1978.
- PORTO, CM. Um olhar sobre a definição de cultura e de cultura científica. In: PORTO, CM., BROTAS, AMP., and BORTOLIERO, ST., orgs. Diálogos entre ciência e divulgação científica: leituras contemporâneas [online]. Salvador: EDUFBA, 2011, pp. 93-122. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/y7fvr/pdf/porto-9788523211813-06.pdf>
- QUINN, R. E., ROHRBAUGH, J. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. **Public Productivity Review**, v.5, n.3, p.122-140, Jun 1981.
- QUINN, R.E.; HEYNOSKI, K.; THOMAS, M.; SPREITZER, G.M. **The Best Teacher in You** How to accelerate learning and change lives. San Francisco: Berrett-Koeler Publishers, Inc., 2014.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. **Organizational Behavior**. 15<sup>o</sup>ed. New Jersey: Pearson, 1983c

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a Literature Review. **Management Research News**, v.27, n.4, 2004 , pp. 31-39

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v.25, n.2, Reprint 2521, Winter 1984.

THARP, B. M. Four Organizational Culture Types. **Organizational Culture White Paper**, May 2009.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Revista Educação e Pesquisa**, v.31, n.3, 2005 , pp. 443-466

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 2<sup>nd</sup>ed. São Paulo: Cortez Editora, c1986.

TURRIONE, J.B.; MELLO; C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Brazil: Elsevier Brazil 2010. Cap.7, p.149-167.

WIGGERS, V. Conceitos de Educação e de Educação Infantil: Uma análise a partir das publicações acadêmicas relacionadas à matemática. **Revista de Pós-Graduação em Educação**, n.Especial, Unisul, Jan/Jun 2014.



## Apêndice A – OCAI-C

<b>Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional para Sala de Aula</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	A	Esta disciplina é focada nos estudantes. Nela, os estudantes sentem que pertencem à uma segunda família, eles parecem compartilhar muito de si para o grupo.
	B	Esta disciplina é um local inovador, vívido e entusiasta. Estudantes estão animados e dispostos a correr riscos para aprender.
	C	Esta disciplina é focada em resultados. Há preocupação com o atingimento de objetivos e a maximização do aprendizado. Os estudantes são esforçados e focados no atingimento de objetivos.
	D	Esta disciplina é um local ordenado e estruturado. Estudantes se sentem seguros e dispostos a seguir as regras.
<b>ATENÇÃO DO PROFESSOR</b>	A	A atenção do professor é, geralmente, focada em mentorar, facilitar e apoiar os estudantes
	B	A atenção do professor é, geralmente, focada em motivar os estudantes para o aprendizado criativo.
	C	A atenção do professor é, geralmente, focada em definir altas expectativas e estabelecer senso de urgência ao aprendizado.

	D	A atenção do professor é, geralmente, focada em gerenciar, organizar e trabalhar de modo eficiente.
GESTÃO DA SALA DE AULA	A	O estilo de gestão da sala de aula estimula o envolvimento, participação e colaboração dos estudantes
	B	O estilo de gestão da sala de aula estimula a autonomia, experimentação e motivação dos estudantes.
	C	O estilo de gestão da sala de aula estimula a determinação, esforço e dedicação dos estudantes
	D	O estilo de gestão da sala de aula estimula o sentimento de segurança, estabilidade e previsibilidade dos estudantes.
COESÃO DA SALA DE AULA	A	O que mantém minha sala coesa é o respeito mútuo, confiança e lealdade. Os estudantes confiam e apoiam uns aos outros.
	B	O que mantém minha sala coesa é o propósito, otimismo e esperança. Os estudantes acreditam na sua capacidade de imprevisto e adaptação.
	C	O que mantém minha sala coesa é o atingimento individual de objetivos. Os estudantes, ao atingir seus objetivos, acreditam que podem ser bem sucedidos

	D	O que mantém minha sala coesa são as expectativas e rotinas. Os estudantes acreditam que o que deve acontecer, acontecerá.
ÊNFASE ESTRATÉGICA	A	A estratégia do professor é promover a colaboração. O aprendizado é acelerado por meio do cuidado, abertura e confiança mútua.
	B	A estratégia do professor é estimular a imaginação dos estudantes. O aprendizado é acelerado por meio de experiências relevantes, engajamento criativo e descobertas inspiradoras.
	C	A estratégia do professor é promover o sucesso individual. O aprendizado é acelerado por meio de objetivos desafiadores e responsabilidade individual.
	D	A estratégia do professor é promover segurança e estabilidade. O aprendizado é acelerado por meio de um trabalho previsível e se desenvolve como esperado.
CRITÉRIOS DE SUCESSO	A	Nesta disciplina, considera-se que atingimos o sucesso quando desenvolvemos nossas conexões pessoais. Ao fim dela, os estudantes serão capazes de respeitar, escutar e aprender de seus colegas.
	B	Nesta disciplina, considera-se que atingimos o sucesso quando somos capazes de identificar e explorar possibilidades. Ao fim dela, os estudantes serão capazes de adaptar, inventar e criar.
	C	Nesta disciplina, considera-se que atingimos o sucesso quando focamos em metas e definimos altas expectativas para a qualidade do trabalho. Ao fim dela, os estudantes serão capazes de definir metas, perseverar e alcançar objetivos.

	D	Nesta disciplina, considera-se que atingimos o sucesso quando estabelecemos regras e rotinas claras. Ao fim dela, os estudantes terão autocontrole e serão capazes seguir orientações e ser bons cidadãos.
--	---	--

## Apêndice B – Formulário para Preenchimento OCAI-C com valores hipotéticos

1 2	Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional para Sala de Aula		Respondente 1		Média		
			Atual	Ideal	Atual	Ideal	
3	C A R A C T E R I S T I C A S	A	Esta disciplina é focada nos estudantes. Nela, os estudantes sentem que pertencem à uma segunda família, eles parecem compartilhar muito de si para o grupo.	25	40	100	100
4		B	Esta disciplina é um local inovador, vívido e entusiasta. Estudantes estão animados e dispostos a correr riscos para aprender.	30	10		
5		C	Esta disciplina é focada em resultados. Há preocupação com o atingimento de objetivos e a maximização do aprendizado. Os estudantes são esforçados e focados no atingimento de objetivos.	20	25		
6		D	Esta disciplina é um local ordenado e estruturado. Estudantes se sentem seguros e dispostos a seguir as regras.	25	25		
7	A P R O F E S S O R	A	A atenção do professor é, geralmente, focada em mentorar, facilitar e apoiar os estudantes	25	30	100	100
8		B	A atenção do professor é, geralmente, focada em motivar os estudantes para o aprendizado criativo.	15	10		
9		C	A atenção do professor é, geralmente, focada em definir altas expectativas e estabelecer senso de urgência ao aprendizado.	35	20		
10		D	A atenção do professor é, geralmente, focada em gerenciar, organizar e trabalhar de modo eficiente.	25	40		
11	G E S T Ã O  D A S A L A  D E	A	O estilo de gestão da sala de aula estimula o envolvimento, participação e colaboração dos estudantes	25	35	100	100
12		B	O estilo de gestão da sala de aula estimula a autonomia, experimentação e motivação dos estudantes.	15	15		
13		C	O estilo de gestão da sala de aula estimula a determinação, esforço e dedicação dos estudantes	35	15		
14		D	O estilo de gestão da sala de aula estimula o sentimento de segurança, estabilidade e previsibilidade dos estudantes.	25	35		

15	C O E S Ã O  A D U L S A L A  D E	A	O que mantém minha sala coesa é o respeito mútuo, confiança e lealdade. Os estudantes confiam e apoiam uns aos outros.	25	35	100	100
16		B	O que mantém minha sala coesa é o propósito, otimismo e esperança. Os estudantes acreditam na sua capacidade de improviso e adaptação.	15	5		
17		C	O que mantém minha sala coesa é o atingimento individual de objetivos. Os estudantes, ao atingir seus objetivos, acreditam que podem ser bem sucedidos	35	25		
18		D	O que mantém minha sala coesa são as expectativas e rotinas. Os estudantes acreditam que o que deve acontecer, acontecerá.	25	35		
19	Ê N F A S E  E S T R A T É G I C A	A	A estratégia do professor é promover a colaboração. O aprendizado é acelerado por meio do cuidado, abertura e confiança mútua.	25	35	100	100
20		B	A estratégia do professor é estimular a imaginação dos estudantes. O aprendizado é acelerado por meio de experiências relevantes, engajamento criativo e descobertas inspiradoras.	15	5		
21		C	A estratégia do professor é promover o sucesso individual. O aprendizado é acelerado por meio de objetivos desafiadores e responsabilidade individual.	35	25		
22		D	A estratégia do professor é promover segurança e estabilidade. O aprendizado é acelerado por meio de um trabalho previsível e se desenvolve como esperado.	25	35		
23	C R I T I C I S M O  D E	A	Nesta disciplina, considera-se que atingimos o sucesso quando desenvolvemos nossas conexões pessoais. Ao fim dela, os estudantes serão capazes de respeitar, escutar e aprender de seus colegas.	25	35	100	100
24		B	Nesta disciplina, considera-se que atingimos o sucesso quando somos capazes de identificar e explorar possibilidades. Ao fim dela, os estudantes serão capazes de adaptar, inventar e criar.	15	5		
25		C	Nesta disciplina, considera-se que atingimos o sucesso quando focamos em metas e definimos altas expectativas para a qualidade do trabalho. Ao fim dela, os estudantes serão capazes de definir <u>metas, perseverar e alcançar objetivos</u>	35	25		
26		D	Nesta disciplina, considera-se que atingimos o sucesso quando estabelecemos regras e rotinas claras. Ao fim dela, os estudantes terão autocontrole e serão capazes seguir orientações e ser bons cidadãos	25	35		
27							
28							
29							

## Apêndice C – Ferramenta de Diagnóstico e Gestão da Mudança de Cultura com valores hipotéticos

Abas		Battle For Kids Framework		Preenchimento do OCAI-C	
Consolidado por Abordagem	Dashboard com os resultados da aplicação do OCAI-C	<b>Cultura de Relacionamento</b>	<b>Cultura de Melhoria Contínua</b>	O instrumento avalia a cultura do ambiente educacional baseado em seis dimensões.	
Recomendações	Recomendações de mudanças baseadas no diagnóstico do OCAI-C	Compreende o aprendizado como um processo coletivo. Tem como objetivo a geração de um senso de coletividade, no qual os estudantes possuem respeito mútuo e forte senso de pertencimento. Neste contexto, o professor tem o papel de facilitador, sendo empático e intermediando a criação de um bom relacionamento, bem como, criando diálogo e questionamentos para construção do conhecimento colaborativamente.	Se baseia no entendimento de que os educandos devem se aprimorar. O objetivo é estabelecer um ambiente flexível, que estimule o aprendizado, há uma ênfase na criatividade e exploração de novas oportunidades. Estimula-se a criação de novos processos de aprendizagem e o empoderamento dos estudantes na busca pelo conhecimento, implicando na formação de auto-didatas. Neste ambiente, o professor tem o papel de catalizador da transformação, que deve levantar questionamentos e fornecer suporte à identificação dos potenciais de cada estudante.	Cada dimensão possui quatro afirmativas, correspondentes, respectivamente, à uma abordagem cultural.	
Planos de ação e Histórico	Base para acompanhamento dos planos de ação e do impacto na cultura			Para cada dimensão, os respondentes devem distribuir 100 pontos entre as afirmações de cada dimensão, de acordo com a sua validade para o ambiente estudado.	
Preenchimento Estudante	Local para documentação das respostas de estudantes coletadas	<b>Cultura de Ambiente Estável</b>	<b>Cultura de Altas Expectativas</b>	Posteriormente os respondentes devem distribuir 100 pontos entre as afirmações de cada dimensão, de acordo com o quanto constariam que estivessem presentes em um	
Preenchimento Professor	Local para documentação das respostas de professores coletadas	Baseia-se na ideia que educandos necessitam de segurança e consistência, compreendendo a educação como um processo controlado, que é estimulado pelas estruturas, regras e rotinas corretas. O objetivo deste ambiente é atingir a eficiência por meio da organização, alta confiabilidade e expectativas claras. Há um grande senso de hierarquia, no qual o professor assume papel de gestor, responsável por manter a consistência e as rotinas da sala de aula.	Compreende a educação como um processo individual, que é estimulado por meio da definição de metas e responsabilização dos estudantes. O objetivo é desafiar os educandos, sendo uma ambiente marcado pela mensuração do progresso, disciplina e produtividade. Neste ambiente, considera-se sucesso o atingimento de notas altas. O professor é orientado a atividades e fornece senso de urgência aos estudantes, estimulando o esforço.		
Fonte Recomendações	Base com recomendações para todos cenários possíveis				

Avaliação Geral												
	Estudante		Professor				Ator X					
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
A	22.90	32.43	20.00	27.50								
B	19.20	10.90	25.00	15.83								
C	37.10	31.90	40.00	45.00								
D	20.80	24.77	15.00	9.17								
Abordagem	Estudante (Ideal - Atual)		Professor (Ideal - Atual)		Atual (Estudante - Professor)		Ideal (Estudante - Professor)					
A	9.53		7.50		2.90		4.93					
B	-8.30		-9.17		-5.80		-4.93					
C	-5.20		5.00		-2.90		-13.10					
D	3.97		-5.83		5.80		15.60					
Avaliação Características Dominantes												
	Estudante		Professor				Ator X					
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
A	22.90	32.20	20.00	30.00								
B	19.20	10.60	25.00	15.00								
C	37.10	34.00	40.00	45.00								
D	20.80	23.20	15.00	10.00								
Abordagem	Estudante (Ideal - Atual)		Professor (Ideal - Atual)		Atual (Estudante - Professor)		Ideal (Estudante - Professor)					
A	9.30		10.00		2.90		2.20					
B	-8.60		-10.00		-5.80		-4.40					
C	-3.10		5.00		-2.90		-11.00					
D	2.40		-5.00		5.80		13.20					
Avaliação Atenção do Professor												
	Estudante		Professor				Ator X					
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
A	22.90	32.90	20.00	20.00								
B	19.20	12.20	25.00	15.00								
C	37.10	29.00	40.00	40.00								
D	20.80	25.90	15.00	10.00								
Abordagem	Estudante (Ideal - Atual)		Professor (Ideal - Atual)		Atual (Estudante - Professor)		Ideal (Estudante - Professor)					
A	10.00		0.00		2.90		12.90					
B	-7.00		-10.00		-5.80		-2.80					
C	-8.10		0.00		-2.90		-11.00					
D	5.10		-5.00		5.80		15.90					
Avaliação Gestão da Sala de Aula												
	Estudante		Professor				Ator X					
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
A	22.90	32.90	20.00	25.00								
B	19.20	12.00	25.00	20.00								
C	37.10	30.60	40.00	50.00								
D	20.80	24.50	15.00	5.00								





			A	B	C	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CE
1	Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional para Sala de Aula					Re 34	Respondente 35		Respondente 36		Respondente 37		Respondente 38		Re
2						Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual
3	C A R A C T E R Í S T I C A S	A	Esta disciplina é focada nos estudantes. Nela, os estudantes sentem que pertencem à uma segunda família, eles parecem compartilhar muito de si para o grupo.	25	25	35	25	40	20	25	25	35	25		
4		B	Esta disciplina é um local inovador, vívido e entusiasta. Estudantes estão animados e dispostos a correr riscos para aprender.	15	15	5	15	10	25	15	15	5	15		
5		C	Esta disciplina é focada em resultados. Há preocupação com o atingimento de objetivos e a maximização do aprendizado. Os estudantes são esforçados e focados no atingimento de objetivos.	50	35	20	35	25	40	50	35	20	35		
6		D	Esta disciplina é um local ordenado e estruturado. Estudantes se sentem seguros e dispostos a seguir as regras.	10	25	40	25	25	15	10	25	40	25		
7	A T E N Ç Ã O D O	A	A atenção do professor é, geralmente, focada em mentorar, facilitar e apoiar os estudantes	30	25	35	25	35	20	30	25	35	25		
8		B	A atenção do professor é, geralmente, focada em motivar os estudantes para o aprendizado criativo.	15	15	15	15	5	25	15	15	15	15		
9		C	A atenção do professor é, geralmente, focada em definir altas expectativas e estabelecer senso de urgência ao aprendizado.	45	35	15	35	20	40	45	35	15	35		
10		D	A atenção do professor é, geralmente, focada em gerenciar, organizar e trabalhar de modo eficiente.	10	25	35	25	40	15	10	25	35	25		
11	G E S T Ã O	A	O estilo de gestão da sala de aula estimula o envolvimento, participação e colaboração dos estudantes	30	25	35	25	35	20	30	25	35	25		

Como usar Consolidado por Abordagem Recomendações Planos de ação e Histórico Preenchimento Estudante

			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	C
1	Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional para Sala de Aula					Respondente 1		Respondente 2		Média									
2						Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal								
3	C A R A C T E R Í S T I C A S	A	Minha sala de aula é focada nos estudantes. Nela, os estudantes sentem que pertencem à uma segunda família, eles parecem compartilhar muito de si para o grupo.	20	30					20	30								
4		B	Minha sala de aula é um local inovador, vívido e entusiasta. Estudantes estão animados e dispostos a correr riscos para aprender.	25	15					25	15								
5		C	Minha sala de aula é focada em resultados. Há preocupação com o atingimento de objetivos e a maximização do aprendizado. Os estudantes são esforçados e focados no atingimento de objetivos.	40	45					40	45								
6		D	Minha sala de aula é um local ordenado e estruturado. Estudantes se sentem seguros e dispostos a seguir as regras.	15	10					15	10								
7	A T E N Ç Ã O D O	A	A atenção do professor é, geralmente, focada em mentorar, facilitar e apoiar os estudantes	20	20					20	20								
8		B	A atenção do professor é, geralmente, focada em motivar os estudantes para o aprendizado criativo.	25	15					25	15								
9		C	A atenção do professor é, geralmente, focada em definir altas expectativas e estabelecer senso de urgência ao aprendizado.	40	40					40	40								
10		D	A atenção do professor é, geralmente, focada em gerenciar, organizar e trabalhar de modo eficiente.	15	10					15	10								
11	G E S T Ã O D A S A L A	A	O estilo de gestão da minha sala de aula estimula o envolvimento, participação e colaboração dos estudantes	20	25					20	25								
12		B	O estilo de gestão da minha sala de aula estimula a autonomia, experimentação e motivação dos estudantes.	25	20					25	20								
13		C	O estilo de gestão da minha sala de aula estimula a determinação, esforço e dedicação dos estudantes	40	50					40	50								

Consolidado por Abordagem Recomendações Planos de ação e Histórico Preenchimento Estudante Preenchimento Professor