

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Análise das dimensões culturais do Centro Acadêmico
Armando de Salles Oliveira**

Artur Henrique Ferreira da Nóbrega

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2013

ARTUR HENRIQUE FERREIRA DA NOBREGA

**Análise das dimensões culturais do Centro Acadêmico
Armando de Salles Oliveira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, para obtenção do
título de Graduação em Engenharia de
Produção Mecânica

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos
2013

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmãos e amigos

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por toda compreensão e paciência necessários para eu chegar até aqui.

Aos meus irmãos pelos momentos de distração e diversão tão necessários à vida.

A minha namorada Cláudia por toda paciência, ajuda, compreensão e carinho necessários para a realização deste trabalho.

Ao meu amigo Foka que, mesmo estando longe, sempre me apoia e me ajuda em momentos difíceis.

Ao meu amigo Michel, com quem moro há anos, por sempre se importar e se preocupar.

Ao meu amigo Pimpão pelos momentos de descontração e pelo auxílio na reta final da minha graduação.

Aos meus amigos do Grupo de Som do CAASO por compartilharem tantas horas de diversão e trabalho comigo e por fazerem parte da mais rica experiência em minha graduação.

Ao Professor Fernando, por toda a atenção cedida em todos os momentos que precisei durante este trabalho e durante toda a minha graduação.

A todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

*"Se você vai tentar, vá até o fim
caso contrário, nem comece"*

Charles Bukowski

RESUMO

Nesta pesquisa foi realizado o estudo da cultura organizacional presente nas organizações estudantis, sob o prisma das dimensões culturais de Hofstede. Este estudo se baseia em teorias e perspectivas abordadas por vários autores, mas principalmente nos estudos de Geert Hofstede, autor reconhecido internacionalmente pelo desenvolvimento do primeiro modelo empírico de dimensões da cultura nacional e por ter desenvolvido posteriormente um modelo para culturas organizacionais. Utilizando como base estes estudos, este trabalho possui uma revisão bibliográfica sobre as dimensões culturais de Hofstede, um estudo sobre as organizações estudantis, como elas encontram-se estruturadas e as dimensões culturais enraizadas nessas organizações. O objeto utilizado como modelo para o estudo das organizações estudantis será Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira, órgão que representa os mais de 4500 alunos de graduação da Universidade de São Paulo (USP) – São Carlos e que reúne diversas atividades extracurriculares em sua estrutura e que conta com uma diretoria eleita por votação dos alunos, além de outros grupos essenciais para seu funcionamento.

Palavras-chave: Dimensões culturais; Cultura organizacional; CAASO; Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira.

ABSTRACT

In this research has been made a study of the organizational culture present in the student organizations through the prism of the Hofstede's cultural dimensions. This study is based on theories and perspectives covered by several authors, but especially in Geert Hofstede's studies, an internationally recognized author known for the development of the first empirical model of national cultural dimensions and for having subsequently developed a model for organizational cultures. Using these studies as basis, this research has a bibliographic review about Hofstede's cultural dimensions, a study of student organizations, how they are structured and the cultural dimensions rooted in these organizations. The object used as a model for the study of student organizations will be the Academic Center Armando de Salles Oliveira, an agency which represents over 4,500 undergraduate students at the Universidade de São Paulo (USP) - São Carlos and gathers several extracurricular activities in its structure and which has a board of directors elected annually by vote of the students, besides other essential groups for its operation ..

Keywords : Cultural Dimensions ; Organizational culture ; CAASO ; Academic Center Armando de Salles Oliveira .

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - 3 NÍVEIS DE PROGRAMAÇÃO MENTAL HUMANA	22
FIGURA 2- OS DIFERENTES NÍVEIS DE MANIFESTAÇÃO DE UMA CULTURA	23
FIGURA 3 - ÍNDICES DAS DIMENSÕES CULTURAIS NO BRASIL	32
FIGURA 4 - GRÁFICO DE COMPARAÇÃO DAS DIMENSÕES CULTURAIS NOS GRUPOS DE DIFERENTES REGIÕES BRASILEIRAS	35
FIGURA 5 - ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDANTIS REPRESENTATIVAS BASEADA NA LEI N°7.395	37
FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DE GRUPOS REPRESENTATIVOS E NÃO REPRESENTATIVOS DOS ESTUDANTES	38
FIGURA 7 - ESTRUTURA DO CAASO	39
FIGURA 8 – ESTRUTURA ATUAL DO CENTRO ACADÊMICO ARMANDO DE SALLES OLIVEIRA.....	42
FIGURA 9 - TRIÂNGULO METODOLÓGICO PARA O ESTUDO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
FIGURA 10 – NÚMERO DE PARTICIPANTES DIFERENCIADOS PELO SEXO.....	55
FIGURA 11 – GRÁFICO RELACIONANDO O NÚMERO DE PARTICIPANTES COM O ANO DE INGRESSO NA FACULDADE.....	56
FIGURA 12 – GRÁFICO RELACIONANDO QUANTIDADE DE PESSOAS COM O ESTADO EM QUE NASCERAM	58
FIGURA 13 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO NÚMERO DE PESSOAS QUE ESTÁ MATRICULADA EM CADA CURSO	59
FIGURA 14 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE OS ÍNDICES DE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	66
FIGURA 15 - GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE OS ÍNDICES DE CONTROLE DE INCERTEZA	67
FIGURA 16 - GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE OS ÍNDICES DE INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO	67
FIGURA 17 - GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE OS ÍNDICES DE MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE	68
FIGURA 18 - GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE OS ÍNDICES DE ORIENTAÇÃO A LONGO PRAZO....	68
FIGURA 19 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR ENTRE OS ÍNDICES DE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA E CONTROLE DA INCERTEZA	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM CULTURAS COM BAIXA E ALTA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA.....	24
TABELA 2 – DIFERENÇAS FUNDAMENTAIS NA POLÍTICA E NA MANEIRA DE SE PENSAR EM CULTURAS COM BAIXA E ALTA DISTANCIA HIERÁRQUICA	25
TABELA 3- PRINCIPAIS DIFERENÇAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ENTRE CULTURAS INDIVIDUALISTAS E COLETIVISTAS	26
TABELA 4 - DIFERENÇAS FUNDAMENTAIS NA POLÍTICA E NA MANEIRA DE PENSAR EM CULTURAS ENTRE SOCIEDADES COLETIVISTAS E INDIVIDUALISTAS	27
TABELA 5 - DIFERENÇAS CHAVE NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ENTRE CULTURAS DE ELEVADO E BAIXO CONTROLE DA INCERTEZA.....	28
TABELA 6 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE SOCIEDADE DE CONTROLE DA INCERTEZA ELEVADO E BAIXO NO CAMPO DA POLÍTICA E NA MANEIRA DE SE PENSAR.....	28
TABELA 7 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ENTRE SOCIEDADES MASCULINAS E FEMININAS	30
TABELA 8 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE SOCIEDADE FEMININAS E MASCULINAS NO CAMPO DA POLÍTICA E NA MANEIRA DE SE PENSAR.....	30
TABELA 9 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ENTRE CULTURAS COM ORIENTAÇÃO DE LONGO E CURTO PRAZO	31
TABELA 10 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS NA POLÍTICA E MANEIRA DE SE PENSAR ENTRE CULTURAS COM ORIENTAÇÃO DE LONGO E CURTO PRAZO	31
TABELA 11 - GRUPOS DE CULTURA REGIONAL BRASILEIRA	34
TABELA 12 - ÍNDICES DE DIMENSÕES CULTURAIS EM GRUPOS DE DIFERENTES REGIÕES DO BRASIL	34
TABELA 13 – ANO DE INGRESSO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	56
TABELA 14 – ESTADO EM QUE O PARTICIPANTE NASCEU	57
TABELA 15 - NÚMERO DE RESPONDENTES MATRICULADOS NOS CURSOS	58
TABELA 16 – QUESTÕES RELACIONADAS À DISTÂNCIA HIERÁRQUICA PARA O GRUPO DE SOM E GAP E SUAS RESPOSTAS	60
TABELA 17 - QUESTÕES RELACIONADAS À DISTÂNCIA HIERÁRQUICA PARA A DIRETORIA E SUAS RESPOSTAS	61
TABELA 18 - QUESTÕES RELACIONADAS AO CONTROLE DA INCERTEZA E SUAS RESPOSTAS ...	62

TABELA 19 - QUESTÕES RELACIONADAS AO INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO E SUAS RESPOSTAS	63
TABELA 20 - QUESTÕES RELACIONADAS À MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE E SUAS RESPOSTAS	64
TABELA 21 - QUESTÕES RELACIONADAS À ORIENTAÇÃO A LONGO PRAZO E SUAS RESPOSTAS	65
TABELA 22 – ÍNDICE DAS DIMENSÕES CULTURAIS CALCULADOS PARA CADA GRUPO DO CAASO	69
TABELA 23 – TABELA DE CORRELAÇÕES ENTRE OS ÍNDICES DAS DIMENSÕES CULTURAIS.....	70

Sumário

1. Introdução.....	19
1.1 Contextualização e Justificativa	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Geral.....	20
1.2.2 Específicos	20
2. Revisão Bibliográfica.....	21
2.1 Cultura.....	21
2.2 Dimensões culturais de Hofstede.....	23
2.2.1 Distância Hierárquica.....	23
2.2.2 Individualismo versus Coletivismo	25
2.2.3 Controle da incerteza	27
2.2.4 Masculinidade/Feminilidade	29
2.2.5 Orientação de Curto/Longo Prazo	31
2.3 Dimensões Culturais no Brasil	32
2.4 Dimensões Culturais em diferentes regiões do Brasil	33
2.5 Organizações estudantis	35
2.5.1 Estrutura das organizações estudantis no Brasil.....	36
2.6 O Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira (CAASO)	38
3. Materiais e Métodos	43
3.1 Instrumentos de coleta de dados.....	45
3.1.1 Modelo de questionário.....	45
3.1.1.1 Índice de distância Hierárquica	46
3.1.1.2 Índice de controle de incerteza.....	48
3.1.1.3 Índice de individualismo vs coletivismo.....	49
3.1.1.4 Índice de Masculinidade vs Feminilidade.....	50
3.1.1.5 Índice de orientação a longo prazo	52
3.1.2 População e amostra	52
3.1.3 Procedimentos de coleta de dados e análise	52
4. Resultados	55
4.1 Caracterização das amostras.....	55
4.1.1 Sexo	55
4.1.2 Ano de ingresso na Faculdade	56

4.1.3	Estado em que nasceu	57
4.1.4	Curso matriculado.....	58
4.2	Resultados dos índices calculados	59
4.2.1	Índice de Distância Hierárquica	59
4.2.2	Índice de Controle da Incerteza.....	61
4.2.3	Índice de Individualismo versus Coletivismo	63
4.2.4	Índice de Masculinidade versus Feminilidade	63
4.2.5	Índice de Orientação a Longo Prazo.....	64
4.3	Comparação entre as dimensões culturais da organização e do país	65
4.4	Dimensões culturais medidas em cada grupo da organização	69
4.5	Correlações detectadas.....	69
4.6	Limitações do objeto de estudo	71
5.	Conclusão.....	73
6.	Trabalhos futuros	75
Referências		77
Anexo A.....		81
Anexo B.....		85
Anexo C.....		89

1. Introdução

1.1 Contextualização e Justificativa

De acordo com as diversas discussões presentes na literatura e dos contextos econômico e sociocultural pode-se verificar que a finalidade da educação, em especial a superior, não é unidimensional, mas envolve um conjunto intencional e subjetivo que permite uma formação mais abrangente e profunda do que somente o planejado numa estrutura curricular [1]. Neste contexto surge, então, a importância das organizações estudantis, associações civis que tem como função:

- A representação dos estudantes, como a União Nacional dos Estudantes ou os Centro Acadêmicos;
- O desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas que o compõe, como as Empresas Juniores e os diversos grupos de atividades como “Aero design” ou “Baja”.

É cada vez mais recorrente na literatura a definição e o aprofundamento dos diversos significados de cultura no âmbito social e organizacional, porém, é necessário considerar que mesmo com o grande potencial de diversidade de culturas que podem ser geradas pela sociedade, a globalização e a ideologia tecnocrática presente nas empresas acabam por criar uma tendência de uniformização nas classes dominantes e médias de toda sociedade. Mas, ainda assim, seja em maior ou menor grau cada sociedade acaba filtrando e adicionando seu próprio “tempero” às ideias globalizadas. Tal ação é vista nas organizações e o estudo desses híbridos constitui o objeto de estudos da cultura organizacional [2].

Sendo assim, a cultura de uma organização é gerada a partir da aprendizagem compartilhada que aglutina informações externas e internas e, apesar de ser uma abstração, a cultura organizacional tem impacto profundo no comportamento dos indivíduos e dos grupos estando intimamente ligada à liderança sendo que os que não compreendem a essência da cultura organizacional que se relacionam estarão fadado a ser controlado e a se tornar uma vítima das forças que dela derivam [3].

Dessa forma, este estudo tem por finalidade identificar, avaliar e medir as dimensões culturais presentes em uma organização estudantil na tentativa de avaliar o comportamento nessas organizações de alta rotatividade de indivíduos, por conta do tempo de graduação, e de grande mistura de culturas, resultado de pessoas de diversas partes do Brasil reunidas nessas

organizações, comparando-as com as dimensões já medidas no Brasil a fim de verificar se a cultura das pessoas de perfil universitário se aproxima da cultura observada nas empresas brasileiras.

Os motivos de escolha do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira (CAASO) como objeto desse estudo incluíram seu valor histórico, participação na sociedade, participação no movimento estudantil, sua abrangência e tamanho (sendo o maior centro acadêmico da América Latina [4]), além do fato de ser uma organização de representação dos estudantes, representando os mais de 4500 alunos de graduação da USP – São Carlos e reunir diversos grupos de atividades extracurriculares dentro de seu espaço atingindo diversos tipos de indivíduos e garantindo a diversidade e riqueza do estudo. Nesse contexto e no objeto de estudo apresentado, foram aplicados os critérios de avaliação propostos por Hofstede [6], visto sua importância e dominância na área e contando com uma pesquisa em que participaram mais de 50 países e com 116000 questionários respondidos além de reconhecido internacionalmente por ter desenvolvido o primeiro modelo empírico de dimensões da cultura nacional e, mais tarde, um modelo para culturas organizacionais [9].

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Identificação das dimensões culturais propostas por Hofstede presentes em uma organização estudantil.

1.2.2 Específicos

- Pesquisa em trabalhos encontrados na literatura sobre as dimensões culturais propostas por Hofstede
- Identificar a estrutura de formação das organizações estudantis
- Identificar a estrutura presente no Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira
- Identificar as dimensões culturais presentes no Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Cultura

Cultura é um conceito que engloba múltiplas definições. Enquanto para uns a cultura define a forma pela qual um grupo de pessoas satisfaz suas necessidades psicossociais e materiais, para outros a cultura é a adaptação em si. É a forma que o grupo define seu perfil em função das necessidades de adaptação [2]. Já de acordo com Clifford Geertz [10], Clyde Kluckhohn definiu cultura como:

- “o modo de vida global de um povo”
- “o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo”
- “uma forma de pensar, sentir e acreditar”
- “uma abstração do comportamento”
- “uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente”
- “um celeiro de aprendizagem em comum”
- “um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes”
- “comportamento aprendido”
- “um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento”
- “um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens”
- “um precipitado da história”

Hofstede [5], em seu estudo, separa a cultura em duas categorias. A primeira categoria é a “cultura no sentido restrito” e esta se refere a arte, a literatura e aos demais tipos de expressões e produções globais. A segunda categoria é a cultura como programação mental, que corresponde a um sentido mais amplo da palavra, sendo um fenômeno coletivo já que é compartilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente onde é adquirida. Esta cultura é definida por Hofstede [5] como *“a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”*. Sendo esta última definição a utilizada neste trabalho.

A cultura é aprendida, não herdada. Como não está contida nos nossos genes, a cultura deve ser separada da natureza humana e da personalidade de cada um como segue na Figura 1.

Figura 1 - 3 níveis de programação mental humana



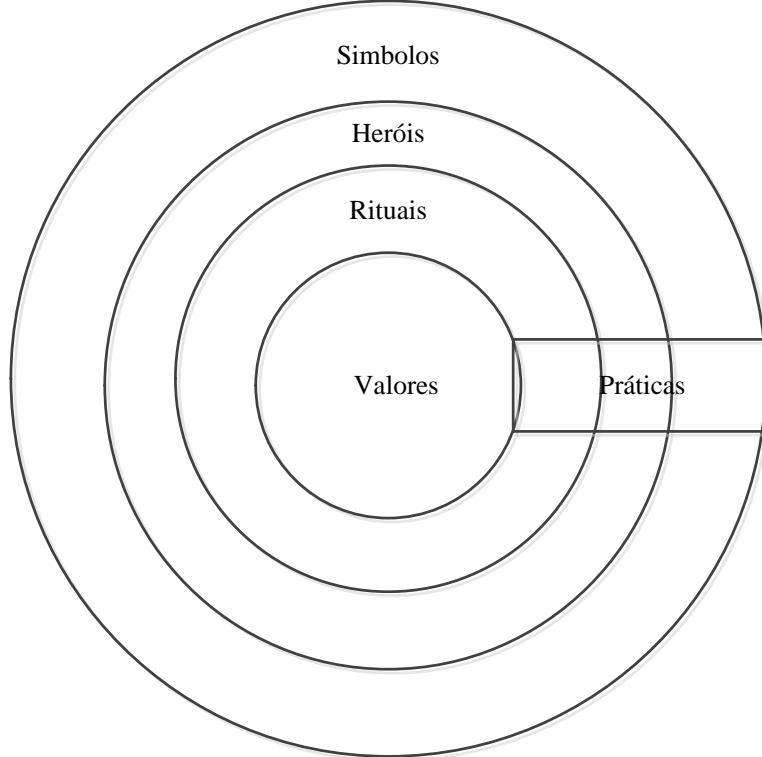
Fonte: adaptado de [5]

De acordo com Hofstede [5] as diferenças na cultura se manifestam em 4 diferentes níveis:

- Símbolos
- Heróis
- Rituais
- Valores

A Figura 2 os representa um desenho na forma de camadas de uma cebola aonde o termo *práticas*, por serem visíveis ao observador externo, é o agrupamento dos símbolos, heróis e rituais.

Figura 2- Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura



Fonte: adaptado de [6]

2.2 Dimensões culturais de Hofstede

Os estudos de Hofstede revelaram, primeiramente, quatro dimensões através de uma investigação empírica efetuada em mais de 50 países com dados que provieram de empregados da IBM. São elas: Distância Hierárquica, Individualismo versus Coletivismo, Controle da Incerteza, Masculinidade versus Feminilidade. Uma quinta dimensão foi posteriormente detectada em um questionário elaborado por chineses, sendo esta a Orientação de curto prazo versus Orientação de longo prazo [5].

2.2.1 Distância Hierárquica

Distância Hierárquica, de acordo com Hofstede (2003, p. 42), é “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder”. A partir da distância hierárquica obteremos informações sobre a dependência dos subordinados em relação a sua chefia e, também, foi constatado que

a classe social e ocupação dentro de um mesmo território afetavam o Índice de Distância Hierárquica [5].

A Tabela 1 apresenta as diferentes características da organização do trabalho relacionadas à dimensão cultural de Distância Hierárquica.

Tabela 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa e alta distância hierárquica

<i>Baixa Distância Hierárquica</i>	<i>Alta Distância Hierárquica</i>
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores
Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata ou “bom pai”. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão.
Trabalho manual possui o mesmo status que o trabalho de escritório	Trabalho administrativo é mais valorizado do que o operacional
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade
Inovações precisam de “bons campeões”	Inovações precisam de apoio da hierarquia

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.107-108) [6]

A Tabela 2 apresenta as diferenças essenciais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica no âmbito da política e na maneira que as pessoas tendem a pensar e se relacionar.

Tabela 2 – Diferenças fundamentais na política e na maneira de se pensar em culturas com baixa e alta distância hierárquica

<i>Baixa Distância Hierárquica</i>	<i>Alta Distância Hierárquica</i>
O uso do poder deve estar legitimado e submeter-se a critérios de bom e mau	O poder prevalece sobre o direito: quem tem o poder tem razão e atua bem
Competências, riqueza, poder e estatuto não estão necessariamente juntos	Competências, riqueza, poder e estatuto devem estar juntos
Todos devem ter direitos iguais	Os poderosos têm privilégios
As pessoas com poder tratam de parecer menos poderosas do que de fato são	As pessoas com poder tratam de impressionar o mais possível
O poder baseia-se no cargo formal, na experiência e na capacidade de recompensas	O poder baseia-se na família e nos amigos, no carisma e na capacidade para fazer uso da força
O espectro político mostra um centro forte e uma direita e esquerda débeis	O espectro político, se permitido manifestar-se, mostra um centro débil e uma esquerda e direita fortes
As religiões e os sistemas filosóficos dominantes acentuam a igualdade	As religiões e sistemas filosóficos dominantes acentuam a hierarquia e a estratificação
As ideologias políticas dominantes acentuam e praticam a repartição do poder	As ideologias políticas dominantes acentuam e praticam a luta pelo poder

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003, p.59) [6]

Deste modo é possível dizer que os índices de distância hierárquica medem e informam as relações de dependência em determinada sociedade. Em culturas onde a distância é alta existe uma grande dependência dos subordinados em relação aos seus superiores e em culturas com baixa distância hierárquica a dependência é limitada, podendo ser considerada uma interdependência entre o chefe e o subordinado, criando organizações descentralizadas com pirâmides hierárquicas achatadas. [5]

2.2.2 Individualismo versus Coletivismo

Esta dimensão pode ser definida da seguinte maneira: Pessoas de sociedades individualistas possuem laços pouco firmes uns com os outros, ocupando-se mais de si próprio e de sua família mais próxima enquanto que os indivíduos de sociedades coletivistas se caracterizam pela integração em grupos fortes, trocando sua lealdade total por proteção. [5]

Deve-se considerar que o coletivismo não denota aspectos políticos, sendo relacionado a grupos, de acordo com [7]: “*The word collectivism in this sense has no political meaning: it*

refers to the group, not to the state" (A palavra coletivismo, nesse sentido, não tem significado político: refere-se ao grupo e não para o Estado).

Na Tabela 3 são apresentadas as principais diferenças relacionadas na organização do trabalho nas sociedades individualistas e coletivistas

Tabela 3- Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas individualistas e coletivistas

<i>Sociedades coletivistas</i>	<i>Sociedades individualistas</i>
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído à retenção da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Decisões de contratação e promoção levam a capacidade de trabalhar em grupo em consideração	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.244-245) [6]

Já na Tabela 4 é possível ver as diferenças no modo de pensar nos dois tipos de sociedades e como sua política é organizada.

Tabela 4 - Diferenças fundamentais na política e na maneira de pensar em culturas entre sociedades coletivistas e individualistas

<i>Sociedades Coletivistas</i>	<i>Sociedades individualistas</i>
Os interesses do coletivo estão acima dos interesses individuais	Os interesses individuais estão acima dos interesses do coletivo
O grupo invade a vida privada	Todos têm direito a uma vida privada
As opiniões são predeterminadas pelo grupo	Supõe-se que cada um tenha a sua própria opinião
O ideal de igualdade prima sobre o da liberdade	O ideal de liberdade prima sobre o da igualdade
A harmonia e o consenso social constituem metas fundamentais	A auto realização do indivíduo constitui uma meta fundamental

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003, p.94) [6]

Foi observado também no estudo de Hofstede que o ambiente de trabalho ideal em sociedades individualistas valoriza o tempo pessoal, a liberdade e o desafio. Em contrapartida as sociedades coletivistas valorizam a formação, as condições de trabalho e a utilização das respectivas competências. [5]

2.2.3 Controle da incerteza

O controle da incerteza, também chamado de resistência ou aversão à incerteza, é relacionado à tolerância de uma sociedade em situações de ambiguidade e desestruturação. [11].

Não se deve confundir aversão ao risco com aversão à incerteza. A incerteza é um sentimento subjetivo que pode ser compartilhado com outros membros da sociedade e resulta da aprendizagem. Tal sentimento gera ansiedade, e cada sociedade desenvolveu seus próprios mecanismos para aliviar esta ansiedade através das leis, religião e tecnologia. [5]

A Tabela 5 explicita as diferenças principais da organização do trabalho relacionadas à dimensão de controle da incerteza enquanto a tabela 6 demonstra às diferenças políticas e na maneira de pensar dos indivíduos pertencentes a cada tipo de sociedade.

Tabela 5 - Diferenças chave na organização do trabalho entre culturas de elevado e baixo controle da incerteza

<i>Baixo controle da incerteza</i>	<i>Elevado controle da incerteza</i>
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados é aceitável	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não é aceitável
Tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Inovadores sentem-se dependentes das regras	Inovadores sentem-se restringidos pelas regras
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de duração de emprego	Forte lealdade ao empregador; alta média de duração de emprego
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança
Atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre gerações	Críticas em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre gerações
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e posições gerenciais	Ambições menores por promoções e preferência por posições de especialistas

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001 p.169-170) [6]

Tabela 6 - Principais diferenças entre sociedade de controle da incerteza elevado e baixo no campo da política e na maneira de se pensar

<i>Baixo controle da incerteza</i>	<i>Elevado controle da incerteza</i>
Leis e normas pouco numerosas e gerais	Leis e regras numerosas e precisas
Se as leis não podem ser respeitadas, devem ser modificadas	Se as normas não podem ser respeitadas, somos pecadores e devemos nos arrepender
Os cidadãos tem o direito de protestar	Os protestos devem ser reprimidos
Tolerância, moderação	Conservadorismo, extremismo, lei e ordem
Regionalismo, internacionalismo, esforço de integração das minorias	Nacionalismo, xenofobia, repressão das minorias
A oposição ao nível das ideias não impede a amizade	A amizade entre cientistas de ideias opostas não é possível

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003, p.161) [6]

Em sociedades de baixo controle da incerteza é possível identificar uma tolerância às ambiguidades e às incertezas, o que acaba refletindo em uma estrutura organizacional com maior autonomia, já que não há uma estrutura de verdades bem formulada. Em contrapartida, culturas com alta taxa de controle da incerteza possuem um sistema mais rígido e que promove uma maior resistência às mudanças. Os sistemas são bem documentados e os cargos bem definidos. [6]

2.2.4 Masculinidade/Feminilidade

A diferenciação das sociedades masculinas ou femininas é um reflexo da relação entre como a agressividade e sucesso são valorizados e a importância dos relacionamentos.

O estudo de Hofstede destaca que os homens podem apresentar valores contrastantes onde um extremo demonstra uma postura competitiva e assertiva e o outro extremo se aproxima bastante com os valores apresentados pelas mulheres, sendo que os valores destas diferem menos que os valores dos homens, que seriam relacionados à modéstia, compaixão e preocupação com o próximo. O polo com características assertivas foi chamado de polo “masculino” e o cuidadoso foi chamado de polo “feminino” [6]

O polo “masculino” foi associado à preocupação com remuneração, em ser reconhecido, à promoção e o desafio enquanto o polo “feminino” corresponde aos valores de ter boas relação com sua chefia, de cooperação, de se viver num meio agradável e de ter segurança no emprego. [5]

A Tabela 7 apresenta as principais diferenças entre as sociedades femininas e masculinas na organização do trabalho.

Tabela 7 - Principais diferenças da organização do trabalho entre sociedades masculinas e femininas

<i>Sociedades Femininas</i>	<i>Sociedades masculinas</i>
Pequena diferença entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Maior participação das mulheres no trabalho profissional e técnico	Menor participação das mulheres no trabalho profissional e técnico
Menor diferença de salários entre gêneros	Maior diferença de salários entre gêneros
Gerentes menos preparado para desligar de suas famílias por razões de carreira	Gerentes mais preparados para desligar de suas famílias por razões de carreira
Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos
Gerentes são funcionários como os outros	Gerentes são heróis da cultura
Humanização do trabalho por meio da criação de grupos	Humanização do trabalho por meio da colocação de desafio de tarefas
Significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho	Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante
Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação	Resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o “homem mais forte” vença
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.318) [6]

A Tabela 8 demonstra as diferenças de alta e baixa masculinidade no campo da política e na maneira de se pensar.

Tabela 8 - Principais diferenças entre sociedade femininas e masculinas no campo da política e na maneira de se pensar

<i>Sociedades Femininas</i>	<i>Sociedades masculinas</i>
Ideal da sociedade de bem-estar	Ideal de sociedade de sucesso e desempenho
Deve-se ajudar os necessitados	Deve-se apoiar os mais fortes
Sociedade permissiva	Sociedade corretiva
O que é pequeno e lento é bonito	O que é grande e rápido é bonito
A libertação das mulheres significa a partilha equitativa das tarefas, tanto no trabalho como em casa	A libertação das mulheres significa que sejam admitidas em funções que outrora eram reservadas aos homens

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003, p.127) [6]

2.2.5 Orientação de Curto/Longo Prazo

A Orientação de Curto/Longo Prazo é uma dimensão independente das anteriores, que foi detectada apenas com um questionário elaborado por chineses e expressa diferenças entre o modo de pensar ocidental e oriental [5].

A Tabela 9 mostra as principais diferenças entre na organização do trabalho em culturas com Orientações de Curto e Longo Prazo.

Tabela 9 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com orientação de Longo e Curto Prazo

<i>Orientação de Curto Prazo</i>	<i>Orientação de Longo Prazo</i>
Resultados rápidos são esperados	Persistência e perseverança
Status não é uma questão importante no relacionamento profissional	Relacionamentos são priorizados pelo status e pela importância observada
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentido comum
Respeito por tradições	Adaptação de tradições a novas circunstâncias
Tempo de lazer é importante	Tempo de lazer não é tão importante
Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrem no presente	Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrerão no futuro
Conviver com as leis é um problema	Conviver com as leis não é nenhum problema
Nos negócios, o mais importante são os resultados de curto prazo da linha operacional	Nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição de mercado
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Pensamento probabilístico	Ou total ou nenhuma confiança

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p..360) [6]

A Tabela 10 explicita as principais diferenças na maneira de se pensar e no campo da política para as sociedades supracitadas.

Tabela 10 - Principais diferenças na política e maneira de se pensar entre culturas com orientação de Longo e Curto Prazo

<i>Orientação de Curto Prazo</i>	<i>Orientação de Longo Prazo</i>
Respeito pelas tradições	Adaptação das tradições ao contexto moderno
Respeito pelas obrigações sociais e de estatuto, independentemente do seu custo	Respeito pelas obrigações sociais dentro de certos limites
Esperam-se resultados imediatos	Perseverança face a resultados tardios
Preocupação em possuir a verdade	Preocupação com o respeito pelas exigências da Virtude

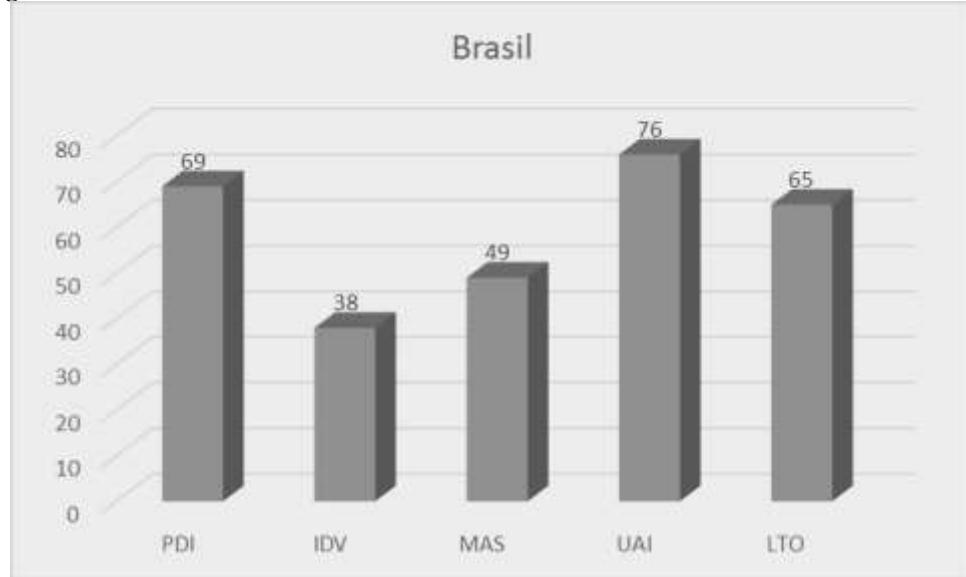
Fonte: Adaptado de Hofstede (2003, p.203) [6]

Como pôde ser constatado, valores associados à Orientação de Longo Prazo são perseverança, austeridade e o sentido da vergonha enquanto que os valores associados à Orientação de Curto Prazo a solidez e estabilidade, a dignidade, o respeito pelas tradições e a reciprocidade. [5]

2.3 Dimensões Culturais no Brasil

A Figura 3 representa os resultados obtidos no Brasil. [6]

Figura 3 - Índices das Dimensões Culturais no Brasil



Fonte: adaptado de [6]

Como pode ser observado, o Brasil obteve 69 pontos na dimensão Distância hierárquica (PDI), sendo classificado em 14º dos 53 países considerados no estudo realizado na IBM [5]. Tal resultado demonstra que a hierarquia é aceita pela sociedade e que as responsabilidades que um cargo mais alto detém acabam por justificar a divisão de poder [6]

O índice de individualismo (IDV) obtido foi de 38, colocando o país em 26º entre os países estudados [5]. Tal resultado demonstra que o Brasil é um país com cultura coletivista e isso é observado desde o nascimento, onde as pessoas estão integradas em grandes famílias, que se protegem em troca de lealdade. Este tipo de comportamento é transferido para o ambiente de trabalho, tornando a relação entre um chefe e um subordinado uma relação baseada em confiança e lealdade [6].

Na masculinidade (MAS) o índice obtido foi de 49 pontos, uma pontuação equilibrada que deixa o país em 27^a posição entre os 53 países estudados [5]. A simpatia com os oprimidos, o consenso, a distância dos conflitos são características presentes na sociedade.

Como é possível observar, o índice de controle da incerteza (UAI) foi de 76, classificando o país em 21º no estudo [5]. Este é um alto valor e demonstra uma sociedade que necessita de regras e leis para se estruturar. Tais regras, assim como a burocracia, são vistas como algo importante para tornar o mundo um lugar mais seguro para se viver. [6]

Nesta análise, no que se refere à dimensão de orientação a longo prazo (LTO), o Brasil obteve 65 pontos, deixando o país em 6º lugar entre 23 países estudados [5], sendo a única nação não asiática com uma alta pontuação e evidenciando que os brasileiros aceitam mais do que uma verdade e aceitam as mudanças como parte da vida [6]. O “jeitinho brasileiro” é também citado como a procura por alternativas para fazer o que os olhos ocidentais podem considerar impossível [12].

2.4 Dimensões Culturais em diferentes regiões do Brasil

Sendo o Brasil um país com dimensões continentais, com diversas etnias, resultado de um processo de ocupação que envolveu não apenas os portugueses mas também etnias africanas e outros migrantes europeus e asiáticos, além dos indígenas já presentes [13] não é estranho de se pensar que podem haver diferenças nos índices medidos em diferentes regiões do Brasil.

De fato, de acordo com Hofstede [8], o Brasil pode ser dividido em 4 grupos em uma pesquisa realizada pelo *Survey Industrial Marketing Institute* em conjunto com o *ITIM Brazil* e *IRIC Netherlands*. Tal pesquisa contou com a participação de 14054 empregados de indústrias, comércio e serviços nos 26 estados mais o distrito federal.

Neste trabalho o Brasil foi dividido da maneira apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 - Grupos de Cultura regional brasileira

<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>	<i>Grupo 3</i>	<i>Grupo 4</i>	<i>Não pertencente à nenhum grupo</i>
Espirito Santo	Paraná	Goiás	Acre	Roraima
Minas Gerais	Rio Grande do Sul	Mato Grosso do Sul	Amazonas	Tocantins
Rio de Janeiro	Santa Catarina	Maranhão	Amapá	Pernambuco
São Paulo	Pará	Piauí	Rondônia	
Distrito Federal	Bahia		Ceará	
Alagoas			Paraíba	
			Rio Grande do Norte	
			Sergipe	
			Mato Grosso	

Fonte: adaptado de [8]

A Tabela 12 representa a variação no índice de cada uma das dimensões culturais em relação aos valores obtidos para os índices brasileiros.

Tabela 12 - Índices de dimensões culturais em grupos de diferentes regiões do brasil

<i>Perfil da cultura regional dos grupos</i>					
	PDI	UAI	IDV	MAS	LTO
Grupo 1	+3	+6	+3	-8	-3
Grupo 2	+4	-1	+3	+3	+2
Grupo 3	-2	+1	+1	-15	+2
Grupo 4	0	-1	-4	+1	+1
Roraima				+66	
Tocantins	-8	-35		+21	
Pernambuco	-13	+9			

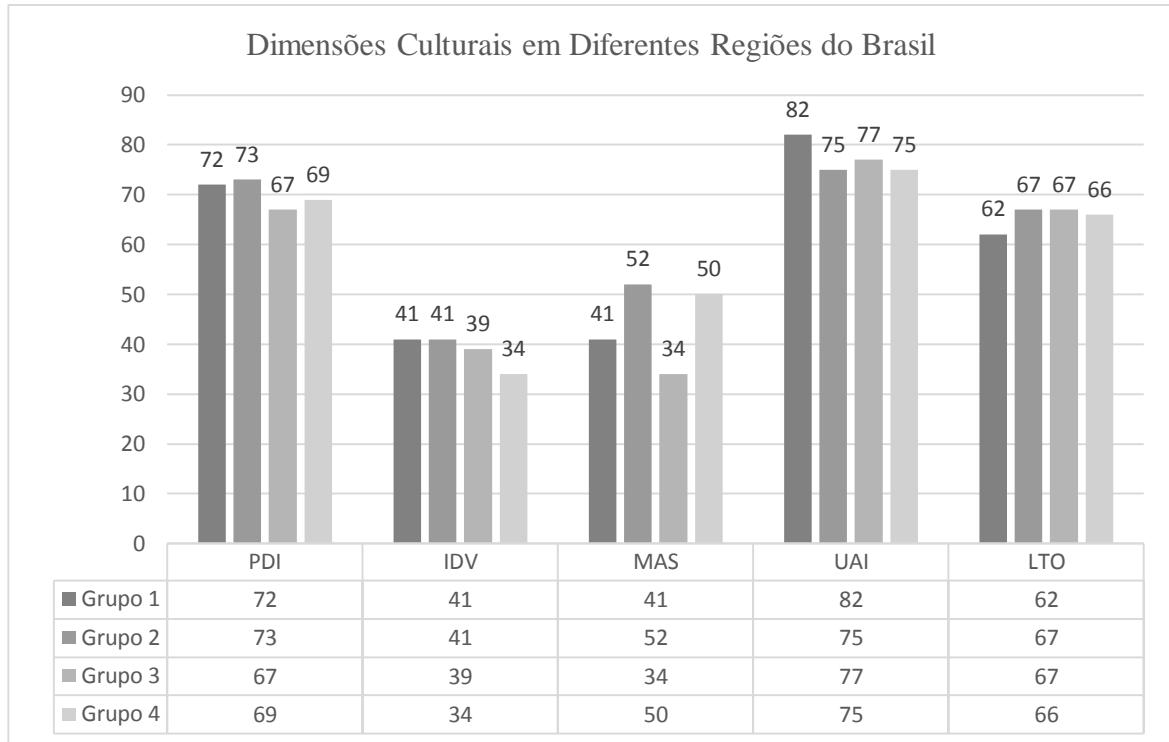
Fonte: adaptado de [8]

Com tais valores foi determinado o seguinte perfil para cada grupo [8]:

- Grupo 1: Hierárquico, estressado, individualista, atencioso e orientação a curto prazo;
- Grupo 2: Hierárquico, atencioso e competitivo;
- Grupo 3: Igualitário e muito atencioso;
- Grupo 4: Coletivista.

Desta forma um gráfico, na Figura 4, pôde ser construído comparando as dimensões culturais dos 4 grupos supracitados

Figura 4 - Gráfico de comparação das dimensões culturais nos grupos de diferentes regiões brasileiras



Fonte: adaptado de [8]

2.5 Organizações estudantis

A história das organizações estudantis tem seus primeiros registros ainda na Idade Média, na Europa, por volta do século XIII. E essa ocorrência se deu com o surgimento das Universidades do ocidente. [14]. As primeiras associações foram chamadas de *societates scholarium* e, em seguida, se tornaram as *universitates* que, foram criadas à semelhança, de acordo com Hayashi e Vicino [15] “*de outras corporações de artes e ofícios, associações juridicamente reconhecidas de todos (universi), porque também acombarcavam todos os ramos de conhecimentos até então sistematizados*”.

No Brasil temos, de acordo com a afirmação do jornalista e historiador Paulo Matos em seu website [16], o Centro dos Estudantes de Santos (CES) como entidade estudantil mais antiga, tendo sido fundada em 1932, antes mesmo da União Nacional dos Estudantes (UNE). A UNE, entidade máxima de representação dos estudantes secundaristas no Brasil, foi fundada

em 11 de agosto de 1937, na casa do Estudante do Brasil que se situava no Rio de Janeiro [17].

Uma característica da região latino-americana é a intensa politização promovida pelas organizações estudantis. Tal característica não é compartilhada com os países desenvolvidos e é associada à maneira como a universidade é vista – um instrumento de modernização da sociedade. [18]

2.5.1 Estrutura das organizações estudantis no Brasil

De acordo com a LEI N°7.395, de 31 de outubro de 1985 [19], citada logo a seguir, é possível ver a seguinte estrutura em relação aos órgãos de representação estudantil:

ART. 1º - A UNIÃO NACIONAL DOS ESTUDANTES - UNE, CRIADA EM 1937, É ENTIDADE REPRESENTATIVA DO CONJUNTO DOS ESTUDANTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EXISTENTES NO PAÍS.

ART. 2º - AS UNIÕES ESTADUAIS DOS ESTUDANTES UEEs SÃO ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO CONJUNTO DOS ESTUDANTES DE CADA ESTADO, DO DISTRITO FEDERAL OU DE TERRITÓRIO ONDE HAJA MAIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

ART. 3º - OS DIRETÓRIOS CENTRAIS DOS ESTUDANTES - DCEs SÃO ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO CONJUNTO DOS ESTUDANTES DE CADA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

ART. 4º - FICA ASSEGURADO AOS ESTUDANTES DE CADA CURSO DE NÍVEL SUPERIOR O DIREITO À ORGANIZAÇÃO DE CENTROS ACADÊMICOS - CAs OU DIRETÓRIOS ACADÊMICOS - DAs COMO SUAS ENTIDADES REPRESENTATIVAS.

ART. 5º - A ORGANIZAÇÃO, O FUNCIONAMENTO E AS ATIVIDADES DAS ENTIDADES A QUE SE REFERE ESTA LEI SERÃO ESTABELECIDOS NOS SEUS ESTATUTOS, APROVADOS EM ASSEMBLÉIA-GERAL NO CASO DE CAs OU DAs E ATRAVÉS DE CONGRESSOS NAS DEMAIS ENTIDADES.

ART. 6º - ESTA LEI ENTRA EM VIGOR NA DATA DE SUA PUBLICAÇÃO.

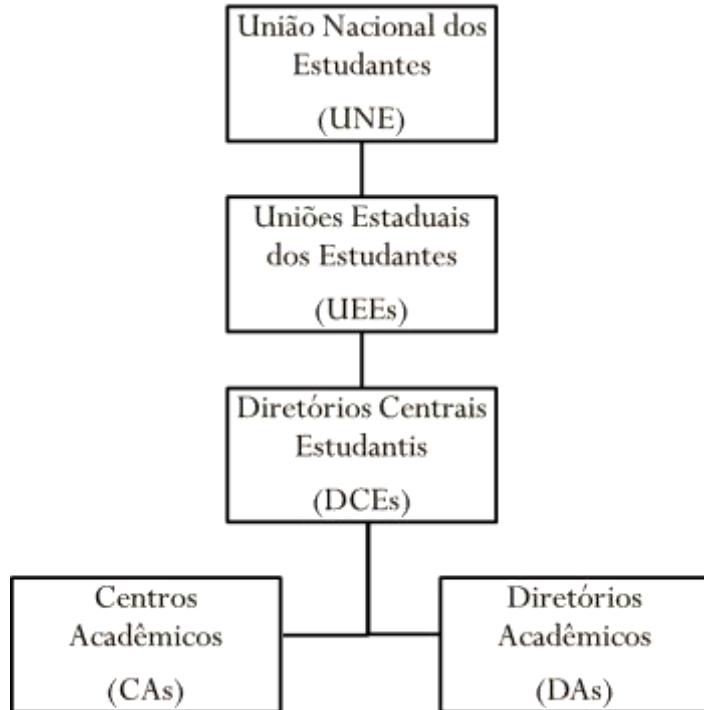
ART. 7º - REVOGAM-SE AS DISPOSIÇÕES EM CONTRÁRIO, ESPECIALMENTE AS CONTIDAS NA LEI N° 4.464, DE 9 DE NOVEMBRO DE 1964, E NA LEI N° 6.680, DE 16 DE AGOSTO DE 1979.

BRASÍLIA, EM 31 DE OUTUBRO DE 1985; 164º DA INDEPENDÊNCIA E 97º DA REPÚBLICA.

JOSÉ SARNEY
MARCO MACIEL

Desta maneira, podemos considerar que a estrutura das Organizações representativas dos estudantes no Brasil seja representada como no organograma a seguir, Figura 5.

Figura 5 - Estrutura das organizações estudantis representativas baseada na LEI Nº7.395

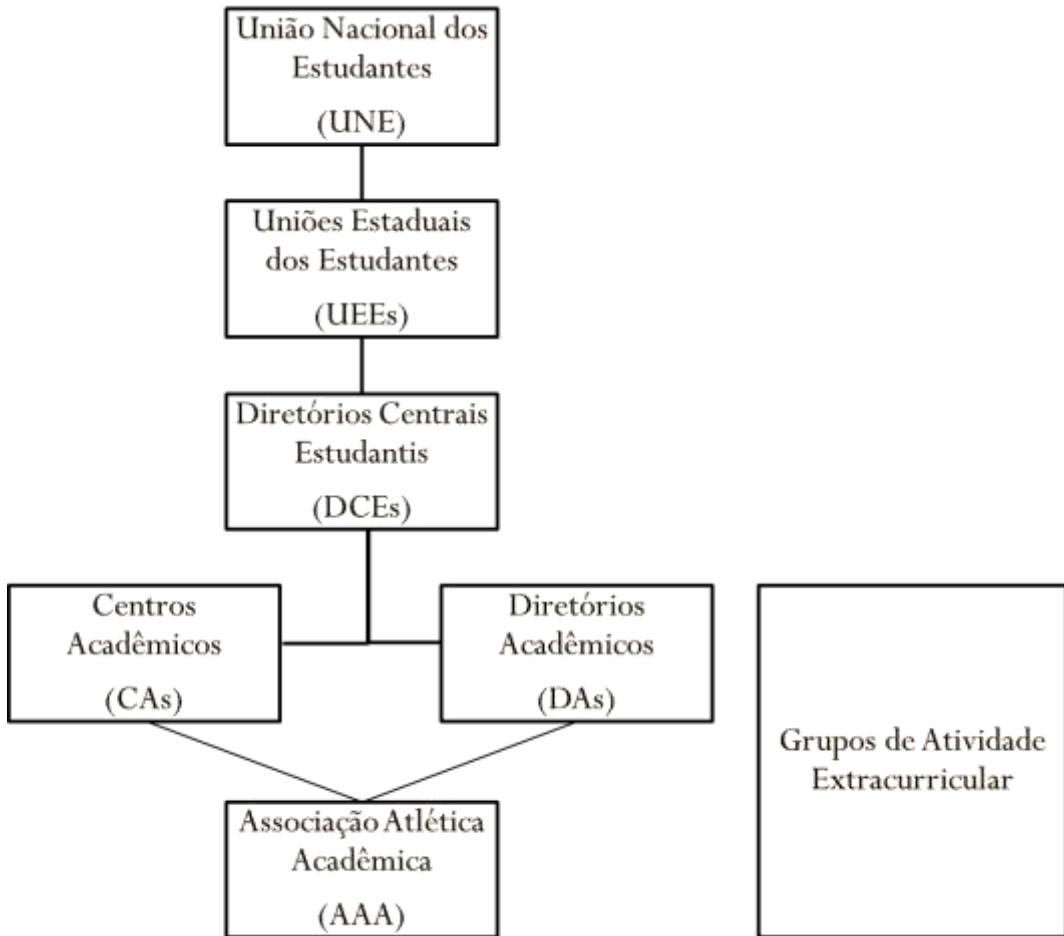


Porém, temos que considerar que estas não são as únicas organizações estudantis presentes no meio acadêmico. Há uma diversa gama de atividades que existem e ajudam a constituir um currículo informal ou também chamado de currículo paralelo, que seria o conjunto de experiências que o estudante realiza que não estão entre as atividades obrigatórias proposta pela instituição [20].

Dentre tais atividades podemos citar as organizações atléticas, que tem sua existência garantida por lei [21] e devem estar anexadas aos centros ou diretórios acadêmicos da universidade ou organizações estudantis responsáveis por outras atividades extracurriculares. Dentre essas organizações podemos citar grupos de estudo, grupos de teatro, grupos de Projeto de Aero Design ou grupo de projeto Baja e diversas outras possibilidades.

Considerando estas organizações em conjunto com as entidades de representação dos estudantes, teremos o seguinte organograma, Figura 6, sobre as organizações estudantis.

Figura 6 - Organograma de Grupos representativos e não representativos dos estudantes



2.6 O Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira (CAASO)

O Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira, que no presente texto será referido como CAASO, iniciou suas atividades no dia 22 de abril do ano de 1953 (vide reprodução da ata de fundação no anexo A) ano da criação da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC/USP), completando 60 anos em 2013 [15]. Tal idade corresponde a mais de um terço da idade da cidade onde estão situados [22] e, portanto, é possível afirmar a que a história do CAASO e de São Carlos é indissolúvel no curso dos acontecimentos políticos, econômicos e sociais que se desenvolveram desde sua criação [15].

É o maior centro acadêmico da América Latina e é considerado o 3º maior do mundo, é o órgão representativo dos estudantes de graduação da Universidade de São Paulo – São Carlos. [4].

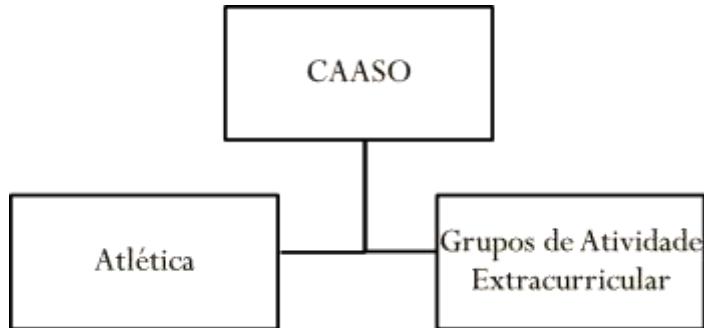
Estatuariamente o CAASO é um órgão independente de partido político, religião, orientações filosóficas ou ideológicas [23]. Dentre suas finalidades, além de representar os estudantes do Campus podemos destacar o fato de manter um fundo universitário para bolsas de estudo (FUBE), uma biblioteca, um curso vestibular e uma escola sem fins lucrativos. Além destas atividades é importante frisar que o Centro Acadêmico mantém em suas instalações grupos extracurriculares tais como:

- GAP (Grupo de Artes Plásticas)
- GT (Grupo de Teatro)
- GAM (Grupo de Artes Musicais)
- GAF (Grupo de Artes Fotográficas)
- CINECLUBE CAASO

Ainda no estatuto, podemos observar que o CAASO é constituído de 17 diretores e, entre as competências da diretoria e dos diversos diretores, podemos citar a administração do CAASO, aprovação de orçamento da organização, defender os interesses dos alunos do campus, coordenar as atividades do CAASO, trabalhar pela melhoria do nível de ensino do Campus, promover reuniões sociais e bailes e muitas outras responsabilidades.

Portanto, em uma simplificada da estrutura das organizações estudantis, vemos que o Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira engloba tanto a organização estudantil de poder representativo dos alunos quanto diversas outras atividades extracurriculares condensando, assim, os dois tipos de organizações supracitados, como pode ser observado na Figura 7.

Figura 7 - Estrutura do CAASO



Em um estudo mais aprofundado de tal entidade, de acordo com [24], a diretora Sociocultural da Gestão *Pelo CAASO: Mais Vale o Que Será* do Centro Acadêmico na gestão 2012/2013, em resposta à pergunta “Como está estruturada a organização estudantil na USP São Carlos?”, feita pelo autor do estudo, responde que “o CAASO atua em diversas áreas, e

para isso possui diferentes núcleos de trabalho.”. (Para uma leitura mais detalhada, ver a resposta completa no Anexo B) Tais núcleos, que representam as divisões internas da diretoria, podem ser separados em:

- Núcleo Administrativo composto basicamente pelo presidente, tesoureiro geral, secretário geral e diretor patrimonial. Tem como função gerir a burocracia, cuidar das fontes de renda, realizar pagamentos de impostos e salários e realizar as eleições de representantes discentes;
- Núcleo de Comunicação, que promove a conexão de estudantes, divulgando eventos, informes, entre outros;
- Núcleo Sociocultural, que engloba o Salão Cultural e os diferentes grupos que o utilizam, além de ser responsável pela realização de eventos de integração entre os estudantes;
- Núcleo Assistencial, que promove eventos de auxílio às entidades carentes (tendo o trote solidário como principal evento);
- Núcleo do colégio CAASO, que trata todas as questões relacionadas a gerência do Colégio, pagamento dos professores, núcleos de discussão para os rumos que o ensino deve seguir e gestão da instituição;
- Núcleo do Movimento Estudantil, responsável pelas questões relacionadas ao movimento estudantil.

Além desses núcleos que representam a entidade central de todo CA, existem diversos “braços” que também o constituem. Dentre tais anexos, existem os Grupos do Salão Cultural, os quais possuem um espaço dentro do prédio do CA, composto por um salão (aonde ocorrem aulas de dança de salão, capoeira, yoga e forró) e salas específicas para cada grupo guardar seus equipamentos e materiais. Alguns desses grupos possuem professores, como o grupo de dança ou yoga, e outros são compostos apenas por alunos, como o Grupo de Silk, de fotografia e o Grupo de Teatro Acaso.

Ainda de acordo com [24], “existem os grupos do CAASO que evoluíram da própria Diretoria, quando as atividades que precisavam ser exercidas se tornaram grandes demais para a mesma.”. Atualmente há quatro grupos ativos:

- Grupo de Som, que realiza a sonorização, a operação e manutenção de todos os equipamentos de som utilizados em todos os eventos de integração da Diretoria do CAASO;
- Gap, responsável pela realização de eventos de integração;
- Atlética, a qual atualmente tem agido de forma autônoma ao CA, com uma própria diretoria constituída por indicação, indo contra o estatuto do Centro Acadêmico e contra o

Decreto-Lei nº 3617 [21], que determina que “As associações atléticas acadêmicas formarão dentro de cada universidade, uma federação atlética acadêmica, que estará anexa ao diretório central acadêmico da mesma universidade, devendo presidente daquela fazer parte deste.”, já que o presidente da associação não faz parte, necessariamente, da diretoria eleita;

- Gaperia, bateria universitária e membro mais recente dentre os grupos do CAASO, a qual evoluiu de um grupo do salão cultural em busca de mais recursos financeiros (os grupos do CAASO tem, tradicionalmente, direito a realizar eventos utilizando a estrutura do CA para arrecadar fundos utilizados para compra de equipamentos, manutenção e outros gastos).

O CAASO é o Centro Acadêmico dos dois Campi, porém cada curso possui sua própria entidade representativa, denominada Secretaria Acadêmica, sendo o CAASO responsável pela integração das SAs por meio do Conselho de Secretarias Acadêmicas, buscando alcançar todos os estudantes. E, além das secretarias acadêmicas, existem os Representantes discentes dos órgãos colegiados da USP eleitos por votações organizadas e realizadas pelo CAASO.

Somadas a estas atividades e organizações existem outras atividades realizadas independentemente do Centro Acadêmico que os alunos podem tomar parte na USP de São Carlos. Entre elas, podemos destacar grupos extracurriculares voltadas para as atividades relacionadas aos cursos e não à representatividade estudantil. Exemplos dessas atividades seriam as empresas juniores, tais como:

- EESC Jr., Empresa Júnior da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, com mais de 20 anos de existência [25];
- ICMC Jr., Empresa Júnior do Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, com 20 anos de atuação no mercado web [26];
- IQSC Júnior, Empresa Júnior do Instituto de Química de São Carlos, sendo esta a empresa mais jovem do campus, com suas atividades começadas em 2010 [27].

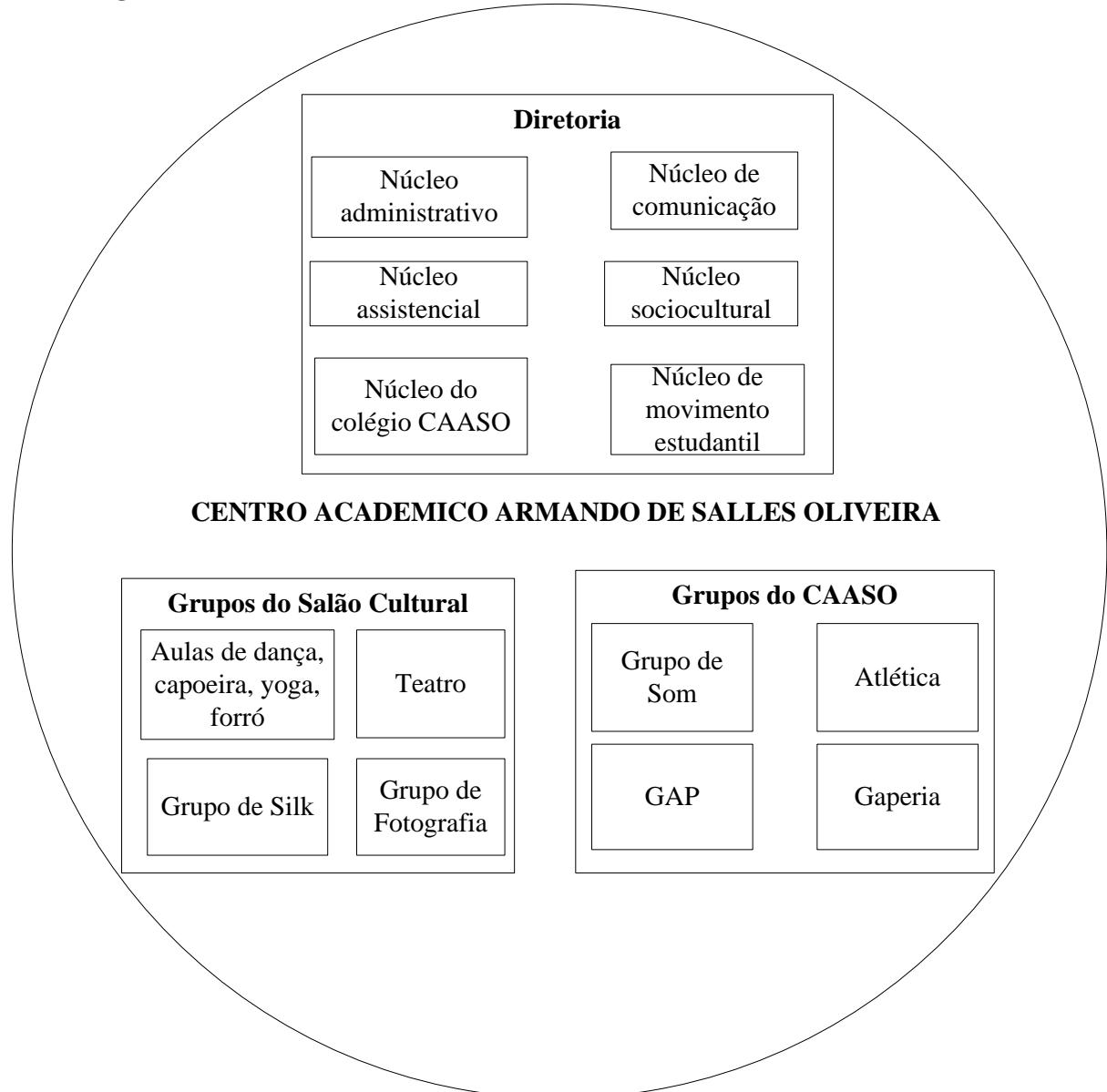
Além desses grupos, há, também, grupos que tem como objetivo o desenvolvimento de projetos relacionados com o que se vê na sala de aula, tais como:

- Fórmula SAE, equipe que visa representar a Escola de Engenharia de São Carlos nas competições nacionais e internacionais de Formula da SAE, atuando desde 2003 no campus [28];
- Baja SAE, equipe formada por aproximadamente 25 alunos de diversos cursos da EESC [29];

Entre vários outros grupos atuando em diversas áreas do conhecimento dentro da universidade.

Portanto, de acordo com [24], podemos representar graficamente a estrutura atual do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira da forma observada na Figura 9.

Figura 8 – Estrutura atual do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira



3. Materiais e Métodos

A metodologia geral que foi empregada para atingir os objetivos propostos neste projeto é dividida em:

- I. Estudo das dimensões culturais
- II. Estudo das organizações estudantis
- III. Estudo aprofundado do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira
- IV. Identificação das dimensões culturais do CAASO
- V. Análise dos resultados obtidos e sugestões para trabalhos futuros

O estudo aprofundado do Centro Acadêmico e a identificação das dimensões culturais seguiram o método de triangulação, que seria a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno considerando que os métodos sejam complementares e não excludentes [30].

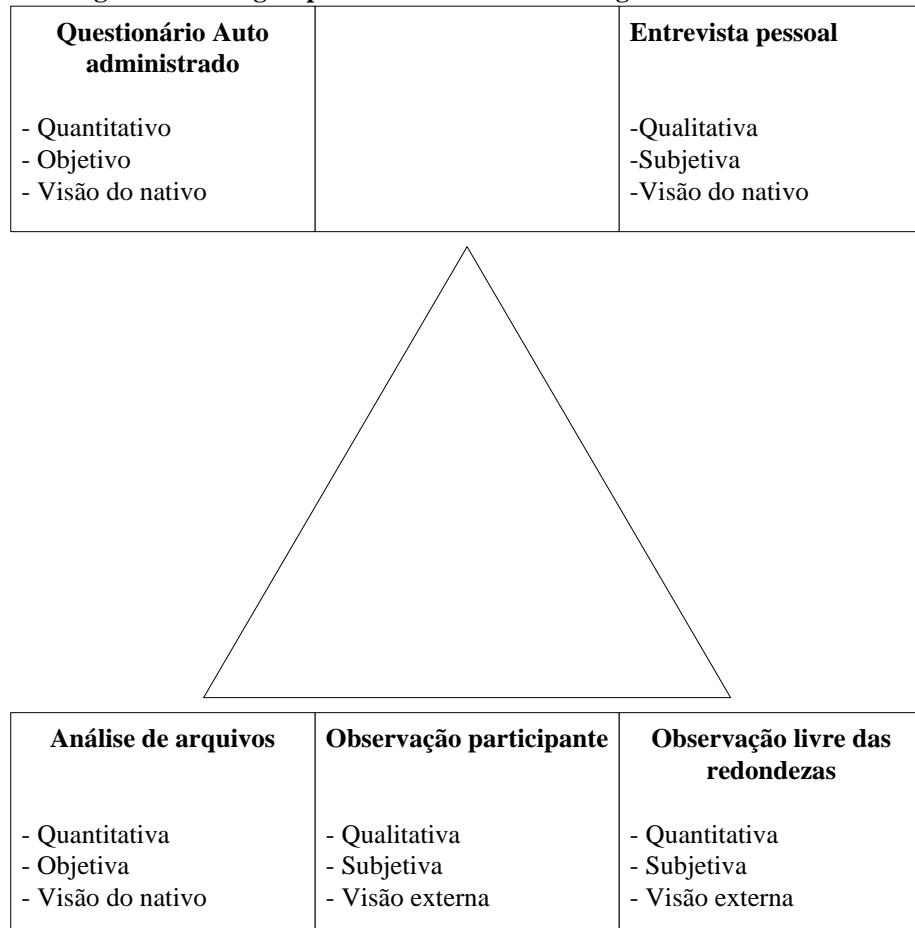
De acordo com Fleury et al. [31] existem 4 tipos de triangulação:

- Triangulação de dados, que é dividida em:
 - Tempo;
 - Espaço;
 - Pessoa:
 - Agregado;
 - Interativo;
 - Coletividade.
- Triangulação do investigador: utiliza vários observadores de um mesmo objeto;
- Triangulação de teoria: utiliza múltiplas perspectivas ao invés de apenas uma em relação a um conjunto de objetos;
- Triangulação metodológica:
 - Entre métodos: utilização de dois métodos distintos;
 - Intramétodo: utiliza diferentes técnicas dentro de um mesmo método para coletar e interpretar dados.

Duncan [32] sugere que sejam utilizadas as técnicas quantitativas e qualitativas como o uso de questionários ou análise de arquivos e entrevista pessoal ou observação, respectivamente porque a eficácia da triangulação se fundamenta na premissa de que a fraqueza de um método é compensada pela força do outro.

É possível observar o triangulo metodológico para o estudo de cultura organizacional proposto por Duncan [32] na Figura 9.

Figura 9 - Triângulo metodológico para o estudo de cultura organizacional



Fonte: adaptado de [32]

Portanto fica evidente na proposta da triangulação 3 antagônicos:

- Qualitativa/Quantitativa
- Objetiva/Subjetiva
- Visão do nativo/Visão externa

E somente a combinação das técnicas possibilitaria capturar significados e interpretar os mesmo e, então, alcançar resultados acurados mas também com significados profundos.

Sendo por estes motivos considerado o método pertinente a ser utilizado na coleta dos dados necessários para a realização deste estudo, propiciando um melhor entendimento da cultura organizacional da organização estudantil alvo do estudo.

Após a pesquisa metodológica, chega-se à conclusão que os dois instrumentos mais adequados para a coleta de dados sejam o questionário, que será preparado em um momento posterior, e a entrevista, contando ainda com o auxílio de documentos, notícias, documentários e outros estudos realizados sobre a organização.

As dimensões culturais serão analisadas sob a ótica de Hofstede considerando as seguintes dimensões [5]:

- Distância Hierárquica;
- Individualismo versus Coletivismo;
- Controle da Incerteza;
- Masculinidade versus Feminilidade;
- Orientação de curto prazo versus Orientação de longo prazo

3.1 Instrumentos de coleta de dados

Após delimitação do foco do estudo e metodologia de pesquisa, os dois instrumentos de coleta de dados escolhidos foram questionário e entrevista. O questionário foi a base principal de coleta e as entrevistas, que foram afeitas apenas com um membro atual da diretoria, um ex-membro do grupo de som, um ex-membro do GAP e um ex-presidente do Centro Acadêmico foram utilizados, em conjunto de documentos sobre o assunto, como auxílio à leitura da cultura organizacional servindo, principalmente, como auxílio para elaboração do questionário e de sua análise.

O questionário foi estruturado e delimitado no interesse de gerar uma quantidade expressiva de dados, de acordo com o objetivo da pesquisa realizada. Também foi considerado o tempo necessário para o preenchimento do questionário, visando minimizar ou evitar possíveis desistências na participação voluntária da pesquisa ou, então, um preenchimento com pouca atenção.

3.1.1 Modelo de questionário

O questionário foi composto por duas diferentes partes, sendo a primeira relacionada com dados básicos pessoais e a segunda sendo a pesquisa referente às dimensões culturais de Hofstede:

- **Parte I – Dados pessoais**

Tal parte do questionário possui questões que auxiliaram a caracterização da amostra e que visam demonstrar se a cultura pode ser tratada como variável dependente, buscando relacionar a cultura com fatores pessoais. Foram feitas perguntas que buscavam caracterizar cada participante afim de traçar perfis: Sexo, idade, curso, ano de ingresso, estado de origem e organização estudantil da qual participa.

- **Parte II – Cultura organizacional**

O questionário utilizado como base foi criado por Hofstede [6] e fez parte do estudo VALUES SURVEY MODULE 1994 e foi adaptado pelo autor, utilizando as pesquisas qualitativas como fonte de informações, para se encaixar na realidade das organizações estudadas. Esta parte tem por objetivo avaliar a maneira de ser das instituições pesquisadas e como isto é percebido pelos participantes.

Cada índice é calculado utilizando 4 perguntas exceto a dimensão de Orientação a Longo Prazo, aonde são necessárias apenas 2 perguntas totalizando 18 perguntas. Cada pergunta tem 5 possíveis respostas que pertencem a uma escala de 1 a 5. E os índices, para serem calculados utilizam a média dos valores obtidos nas respostas de cada pergunta. As questões utilizadas, as possíveis respostas e as modificações realizadas pelo autor do estudo estão dispostas a seguir.

3.1.1.1 Índice de distância Hierárquica

O índice foi elaborado a partir de um grupo de quatro questões/afirmações relacionadas ao poder e a igualdade praticados nas organizações

As respostas para cada questão, foram dadas em uma escala de 1 a 5 e, a partir de tais respostas, foi possível calcular um índice PDI de acordo com [6]. As questões originais do VALUES SURVEY MODULE 1994 são:

Afirmativa 03 – Possuir uma boa relação de trabalho com o seu superior direto é: (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”);

Afirmativa 06 – Ser consultado pelo seu superior em suas decisões é: (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”);

Afirmativa 14 – Quão frequentemente, na sua experiência, os subordinados tem medo de expressar uma discordância com seus superiores? (Respostas numa escala 1 a 5, de “muito raramente” a “muito frequentemente”);

Afirmação 17 – Organizações estruturadas de maneira que os subordinados têm dois chefes devem ser evitadas a todo custo. (Respostas numa escala 1 a 5, de “concordo fortemente” a “discordo fortemente”).

Através da conversa do autor do estudo com ex-membros dos grupos e da diretoria foi possível constatar que as expressões “superior”, “subordinado” e “chefe” não seriam bem compreendidas no contexto vivenciado por tais organizações estudantis e, portanto, as quatro afirmações supracitadas foram modificadas e contextualizadas para o estudo. O autor detectou, também, que havia uma diferença na percepção de chefe ou superior entre os grupos do CAASO e a diretoria. Enquanto os grupos veem a diretoria (e todos seus diretores) como um superior ou chefe, dentro da diretoria esse sentimento é vivenciado em relação ao presidente da gestão.

Tendo em vista tais características foi decidido fazer 2 versões diferentes relacionadas a tais perguntas, uma para os membros da diretoria e outra para os membros dos grupos do CAASO mantendo-se a escala de respostas:

Afirmativa 3 para a diretoria - Os diretores possuirem uma boa relação de trabalho com o presidente é;

Afirmativa 3 para os grupos - Possuir uma boa relação de trabalho com a diretoria é;

Afirmativa 6 para a diretoria – O presidente consultar o resto dos diretores em suas decisões é;

Afirmativa 6 para os grupos – A diretoria consultar os grupos em suas decisões é;

Afirmativa 14 para a diretoria – Quão frequentemente, na sua experiência, os diretores tem medo de expressar uma discordância com o presidente?;

Afirmativa 14 para os grupos – Quão frequentemente, na sua experiência, seu grupo tem medo de expressar uma discordância com a diretoria?;

Afirmativa 17 para a diretoria - O presidente ideal é um solucionador de problemas e um autônomo tomador de decisões;

Afirmativa 17 para os grupos - O Centro acadêmico estar estruturado de maneira que muitas vezes existam dois ou mais diretores tratando do mesmo assunto, ao mesmo tempo, com seu grupo é prejudicial.

Conforme Hofstede [6], a fórmula para o cálculo do índice de distância hierárquica é:

PDI = -35 (resultado médio da afirmativa 03) + 35 (resultado médio da afirmativa 06) + 25 (resultado médio da afirmativa 14) – 20 (resultado médio da afirmativa 17) – 20

3.1.1.2 Índice de controle de incerteza

De acordo com Hofstede [6], as questões abaixo devem ser utilizadas para calcular este índice:

Afirmativa 13 – Quão frequentemente você se sente nervoso ou tenso no trabalho?

- 1) Nunca
- 2) Raramente
- 3) As vezes
- 4) Frequentemente
- 5) Sempre

Afirmativa 16 - pode existir um bom gerente, mesmo sem ter respostas precisas para a maioria das perguntas que os subordinados podem ter sobre seus trabalhos. (Respostas numa escala 1 a 5, de “concordo fortemente” a “discordo fortemente”)

Afirmativa 18 – Competição entre empregados normalmente faz mais mal do que bem. (Respostas numa escala 1 a 5, de “concordo fortemente” a “discordo fortemente”)

Afirmativa 19 – Regras de uma organização não devem ser quebradas - nem mesmo quando os membros pensam que é o melhor para a organização. (Respostas numa escala 1 a 5, de “concordo fortemente” a “discordo fortemente”)

Novamente foi considerado necessárias algumas mudanças para se adequar o questionário à realidade da organização estudada. Enquanto nas afirmações 13, 18 e 19 as

modificações foram pequenas, apenas para deixá-las com uma linguagem adequada as organizações e seus membros, na afirmação 16 houve a utilização do conceito de gerente, algo inexistente na organização estudada. Tratando Gerente como o indivíduo responsável pelo planejamento e controle da execução dos trabalhos de seus subordinados no dia-a-dia de uma determinada organização foi considerado razoável adotar a expressão “veterano” como um modo de substituir o conceito de gerente. Apesar de não estabelecer uma relação de superior e subordinado, é comum que as pessoas com mais experiência na função a ser desempenhada pela organização coordene os outros colaboradores, desempenhando, assim, um papel comparável com o de um gerente.

As questões utilizadas foram:

Afirmativa 13 - Quão frequentemente você se sente nervoso ou tenso em seu trabalho realizado dentro da organização?;

Afirmativa 16 - Considerando como "veteranos" as pessoas com mais experiência na função mas não necessariamente mais antigos na faculdade: Pode existir um bom "veterano", mesmo sem ter respostas precisas para a maioria das perguntas que os novatos podem ter sobre seus trabalhos;

Afirmativa 18 - Competição entre os membros do grupo normalmente faz mais mal do que bem;

Afirmativa 19 - Regras de uma organização não devem ser quebradas. Nem mesmo quando os membros pensam que é o melhor para a organização.

Conforme Hofstede [6], a fórmula para o cálculo do índice de controle de incerteza é:

UAI = 25 (resultado médio da afirmativa 13) + 20 (resultado médio da afirmativa 16) – 50 (resultado médio da afirmativa 18) – 15 (resultado médio da afirmativa 19) + 120

3.1.1.3 Índice de individualismo vs coletivismo

Quatro questões são relacionadas fortemente com esse índice, de acordo com Hofstede [6]:

Afirmativa 01 – Ter tempo suficiente para sua vida pessoal e familiar é: (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”);

Afirmativa 02 – Possuir boas condições físicas no trabalho (boa ventilação e iluminação, espaço adequado para se trabalhar, etc) é: (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”);

Afirmativa 04 – Ter segurança no emprego é: (Respostas numa escala 5 a 1, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”);

Afirmativa 08 – Ter um elemento de variedade e aventura no trabalho é: (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”)

As alterações realizadas nas afirmativas desde índice foram pequenas e apenas para adequar a linguagem para a organização estudantil. As afirmativas inseridas no questionário são:

Afirmativa 01 - Ter tempo suficiente para sua vida pessoal e familiar é:

Afirmativa 02 - Possuir boas condições físicas no trabalho de sua organização estudantil é:

Afirmativa 04 - Ter segurança em seu cargo é:

Afirmativa 08 - Ter um elemento de variedade e aventura em seu cargo na organização estudantil é:

Conforme Hofstede [6], a fórmula para o cálculo do índice de individualismo é:

IDV = -50 (resultado médio da afirmativa 01) + 30 (resultado médio da afirmativa 02) + 20 (resultado médio da afirmativa 04) – 25 (resultado médio da afirmativa 08) + 130

A afirmativa 04 em um primeiro momento parece não se adequar no estudo de organizações estudantis pois, em sua maioria, os trabalhos são voluntários. Porém, ao realizar a pesquisa qualitativa, foi constatado que há um número considerável de desistências decorrente da pressão de outros colaboradores em virtude do baixo desempenho ao realizar as tarefas propostas.

3.1.1.4 Índice de Masculinidade vs Feminilidade

As quatro questões que Hofstede usou em seu estudo VALUES SURVEY MODULE 1994 [6] foram:

Afirmativa 05 – Trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras é: (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”)

Afirmativa 07 – Existir a oportunidade para avançar para empregos em nível superior é: (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”)

Afirmativa 15 – A maioria das pessoas são confiáveis. (Respostas numa escala 1 a 5, de “concordo fortemente” a “discordo fortemente”)

Afirmativa 20 – Quando as pessoas falham em suas vidas a culpa geralmente é delas mesmas. (Respostas numa escala 1 a 5, de “concordo fortemente” a “discordo fortemente”)

A única mudança realizada nas questões deste índice foi na afirmativa 07. O motivo da mudança é que a participação em uma organização estudantil não é um emprego e, portanto, não há um nível superior para ser alcançado através de promoções. Não foi observada nenhuma maneira de adequar tal questão à realidade da organização estudada e, portanto, para não modificar a fórmula do cálculo do índice de Masculinidade vs Feminilidade o autor substituiu a afirmação citada por outra, de autoria própria, ligada fortemente a dimensão cultural em questão. A Afirmativa escolhida para substituição foi:

Afirmativa 07 - As mulheres têm menor participação nos trabalhos técnicos realizados pelo grupo.

Tal questão se mostrou relevante principalmente por conta da organização estudantil pertencer a um Campus da universidade com forte predominância masculina.

O Cálculo deste índice segue a seguinte fórmula:

MAS = 60 (resultado médio da afirmativa 05) – 20 (resultado médio da afirmativa 07) + 20 (resultado médio da afirmativa 15) – 70 (resultado médio da afirmativa 20) + 100

3.1.1.5 Índice de orientação a longo prazo

Neste último índice, em sua versão revisada no ano de 1999, de acordo com Hofstede [6], utilizamos as seguintes questões:

Afirmativa 10 - Em sua vida privada, o quanto importante é economizar? (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”)

Afirmativa 12 – Em sua vida privada, o quanto importante é o respeito pelas tradições? (Respostas numa escala 1 a 5, de “extremamente importante” a “muito pouco ou nada importante”)

Tais afirmativas não precisam de qualquer mudança ou adequação para fazerem parte do questionário final.

O cálculo para o índice de orientação a longo prazo é:

LTO = - 20 (resultado médio da afirmativa 10) + 20 (resultado médio da afirmativa 12) + 40

O modelo do questionário, em seu Layout final, pode ser observado no Anexo C do presente estudo.

3.1.2 População e amostra

A pesquisa abrangeu a população composta por membros da Diretoria, do GAP e do Grupo de Som da organização estudantil Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira a qual abrange por volta de 90 pessoas no total.

3.1.3 Procedimentos de coleta de dados e análise

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação do questionário de maneira eletrônica. Dos 90 membros apenas 48 responderam o questionário. Este número, porém, é significativo pois pela análise estatística, segundo a planilha disponibilizada pelo estatístico Marco Siqueira Campos, em seu site [33], para uma pesquisa com nível de confiança de 90%,

com um erro máximo de 0,2 e uma população total de 90 membros, deve ter pelo menos 47 amostras para o resultado ser relevante.

Os questionários respondidos ficaram guardados em planilha digital criada pela ferramenta utilizada para a criação do mesmo.

Os dados obtidos foram utilizados para calcular os índices de dimensões culturais baseado em Hofstede [6] conforme visto na seção 3.1.1 e foram, também, analisados por meio do programa LHStat, desenvolvido por Loesch e Hoelgebaum, da Universidade Regional de Blumenau na tentativa de se identificar correlações entre os índices obtidos e demonstrá-las graficamente através do gráfico da regressão linear.

Os resultados serão apresentados por meio de tabelas e gráficos na seção 4 para melhor compreensão.

4. Resultados

Esta seção contém a apresentação e discussão dos dados obtidos. Em um primeiro momento, serão as amostras serão caracterizadas através das respostas obtidas na primeira parte do questionário e, a seguir, serão analisadas as respostas que mensuram as 5 dimensões de Hofstede presentes neste estudo.

Os resultados também serão analisados por meio da versão de teste do software estatístico LHStat [34] para o estudo de possíveis correlações.

4.1 Caracterização das amostras

Os dados apresentados a seguir são resultados da pesquisa quantitativa realizada com os alunos membros da organização estudantil Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira.

4.1.1 Sexo

Quanto ao gênero, os resultados apontam uma superioridade de participantes do sexo masculino, isto pode ser explicado, em partes, por conta dos cursos presentes no campus serem voltados em grande parte para a área de exatas, em especial as engenharias. Cursos conhecidos pelo grande domínio masculino no número de alunos.

Dentre os participantes, 18 são mulheres e 30 são homens. O resultado é apresentado graficamente a seguir, na Figura 11

Figura 10 – Número de participantes diferenciados pelo sexo



Fonte: Dados da pesquisa

4.1.2 Ano de ingresso na Faculdade

Em relação ao ano em que o aluno foi matriculado, tivemos uma dominância de alunos matriculados nos últimos 4 anos, em especial 2011 e 2012, como demonstrado na Tabela 13, aonde temos uma coluna com o número de pessoas que escolheu cada opção e outra coluna com a porcentagem que este número representa e o Figura 12, para melhor comparação entre os números.

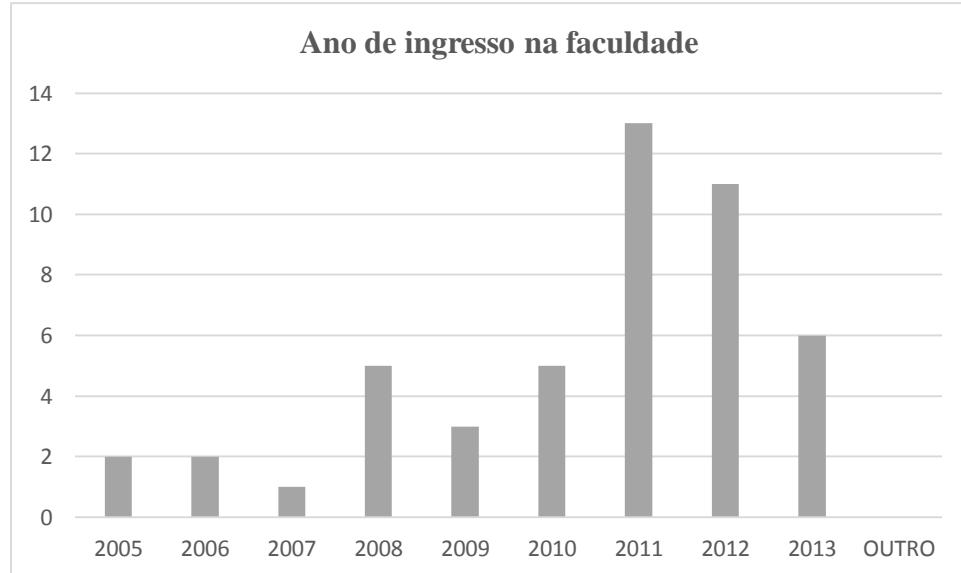
Tabela 13 – Ano de ingresso dos participantes da pesquisa

Ano de ingresso na Faculdade

2005	2	4%
2006	2	4%
2007	1	2%
2008	5	10%
2009	3	6%
2010	5	10%
2011	13	27%
2012	11	23%
2013	6	13%
OUTRO	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 11 – Gráfico relacionando o número de participantes com o ano de ingresso na faculdade



Fonte: Dados da pesquisa

4.1.3 Estado em que nasceu

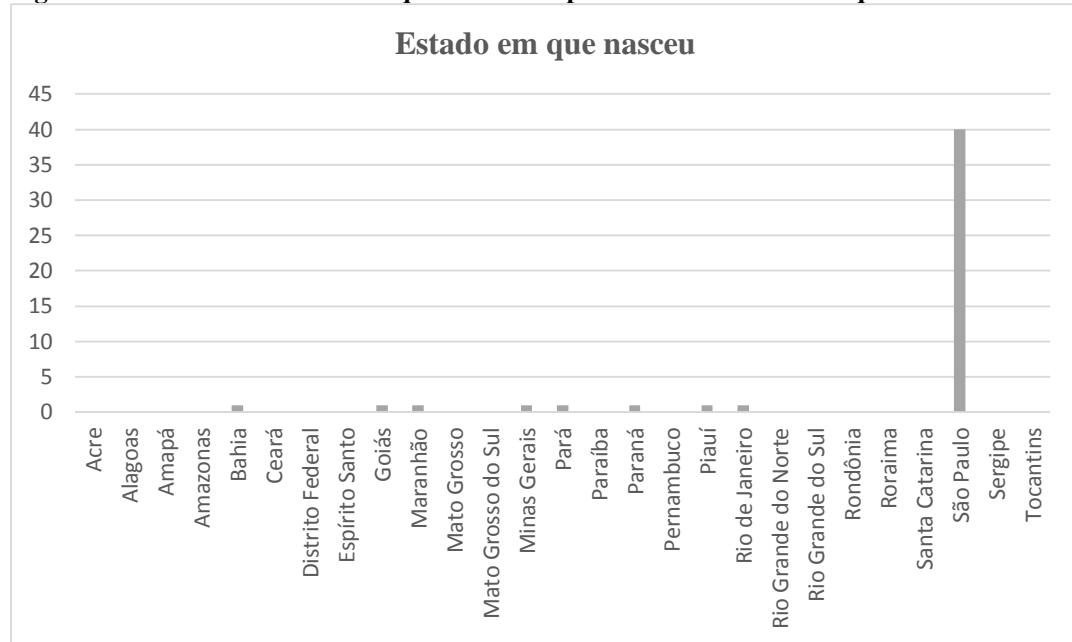
Neste tópico houve uma clara dominância das pessoas nascidas no estado de São Paulo, fato que pode ser explicado por conta de a faculdade estar instalada neste estado. Segue Tabela 14 com o número de respondentes e porcentagem de cada opção e Figura 13 explicitando os resultados:

Tabela 14 – Estado em que o participante nasceu

Estado em que o participante nasceu

Acre	0	0%
Alagoas	0	0%
Amapá	0	0%
Amazonas	0	0%
Bahia	1	2%
Ceará	0	0%
Distrito Federal	0	0%
Espírito Santo	0	0%
Goiás	1	2%
Maranhão	1	2%
Mato Grosso	0	0%
Mato Grosso do Sul	0	0%
Minas Gerais	1	2%
Pará	1	2%
Paraíba	0	0%
Paraná	1	2%
Pernambuco	0	0%
Piauí	1	2%
Rio de Janeiro	1	2%
Rio Grande do Norte	0	0%
Rio Grande do Sul	0	0%
Rondônia	0	0%
Roraima	0	0%
Santa Catarina	0	0%
São Paulo	40	83%
Sergipe	0	0%
Tocantins	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 12 – Gráfico relacionando quantidade de pessoas com o estado em que nasceram

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.4 **Curso matriculado**

Segue Tabela 15 mostrando o número de pessoas que está matriculada em cada curso e Figura 14 com a representação gráfica dos resultados obtidos:

Tabela 15 - Número de respondentes matriculados nos cursos

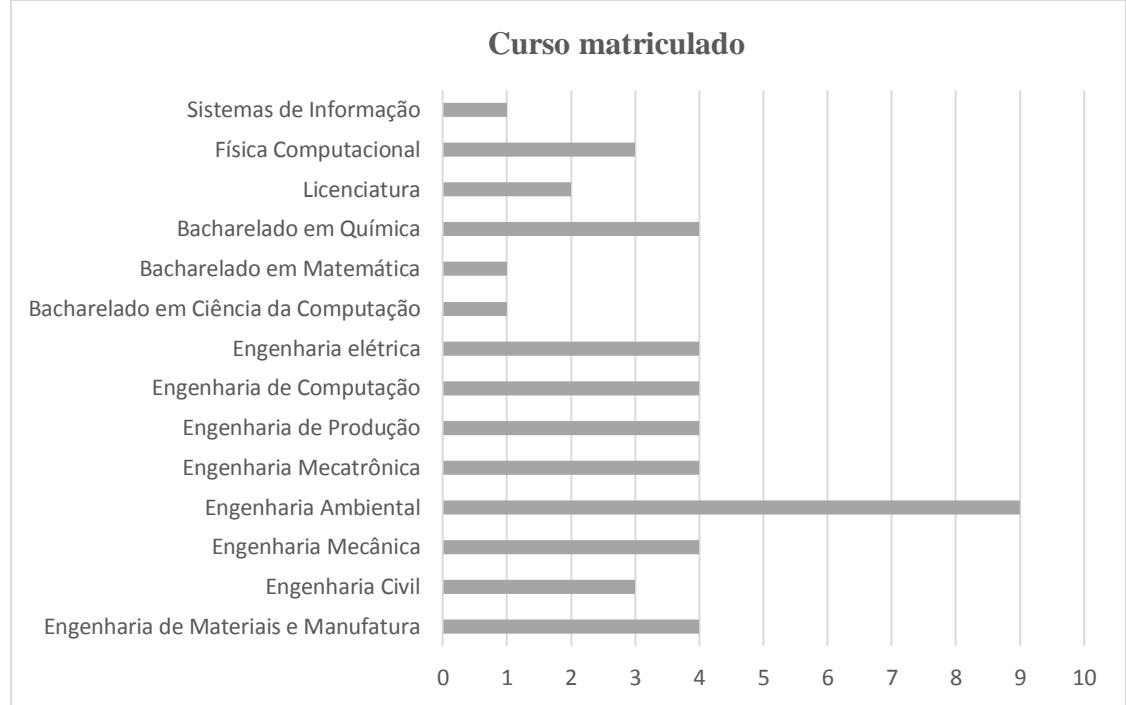
Curso matriculado

Engenharia de Materiais e Manufatura	4
Engenharia Civil	3
Engenharia Mecânica	4
Engenharia Ambiental	9
Engenharia Mecatrônica	4
Engenharia de Produção	4
Engenharia de Computação	4
Engenharia Elétrica	4
Bacharelado em Ciência da Computação	1
Bacharelado em Matemática	1
Bacharelado em Química	4
Licenciatura	2
Física Computacional	3

Sistemas de Informação	1
------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 13 – Representação gráfica do número de pessoas que está matriculada em cada curso



Fonte: Dados da pesquisa

Podemos observar que 75% dos entrevistados cursam alguma engenharia e que há uma leve vantagem no número de colaborados da organização matriculados na Engenharia Ambiental.

4.2 Resultados dos índices calculados

4.2.1 Índice de Distância Hierárquica

Os resultados obtidos no questionário estão dispostos nas Tabelas 16, que apresenta as respostas obtidas pelo Grupo de Som e GAP e a Tabela 17, que representa as respostas obtidas pelos membros de ambas as gestões da Diretoria.

Tabela 16 – Questões relacionadas à Distância Hierárquica para o Grupo de som e GAP e suas respostas

A diretoria consultar os grupos em suas decisões é:

Extremamente importante	11	46%
Muito importante	6	25%
Moderadamente importante	6	25%
De pequena importância	1	4%
Muito pouco ou nada importante	0	0%

Possuir uma boa relação de trabalho com a diretoria é:

Extremamente importante	8	33%
Muito importante	8	33%
Moderadamente importante	8	33%
De pequena importância	0	0%
Muito pouco ou nada importante	0	0%

Quão frequentemente, na sua experiência, seu grupo tem medo de expressar uma discordância com a diretoria?

Muito raramente	14	58%
Raramente	7	29%
Às vezes	2	8%
Frequentemente	1	4%
Muito frequentemente	0	0%

O Centro acadêmico estar estruturado de maneira que muitas vezes existam dois ou mais diretores tratando do mesmo assunto, ao mesmo tempo, com seu grupo é prejudicial.

Concordo fortemente	4	17%
Concordo	10	42%
Indeciso	4	17%
Discordo	5	21%
Discordo fortemente	1	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17 - Questões relacionadas à Distância Hierárquica para a Diretoria e suas respostas*Os diretores possuírem uma boa relação de trabalho com o presidente é:*

Extremamente importante	16	67%
Muito importante	7	29%
Moderadamente importante	1	4%
De pequena importância	0	0%
Muito pouco ou nada importante	0	0%

O presidente consultar o resto dos diretores em suas decisões é:

Extremamente importante	17	71%
Muito importante	7	29%
Moderadamente importante	0	0%
De pequena importância	0	0%
Muito pouco ou nada importante	0	0%

Quão frequentemente, na sua experiência, os diretores tem medo de expressar uma discordância com o presidente?

Muito raramente	4	17%
Raramente	8	33%
Às vezes	11	46%
Frequentemente	1	4%
Muito frequentemente	0	0%

Concordo fortemente	0	0%
Concordo	7	29%
Indeciso	0	0%
Discordo	15	63%
Discordo fortemente	2	8%

Fonte: Dados da pesquisa

Através da fórmula proposta por Hofstede [6] temos, utilizando a média ponderada entre os questionários diferenciados, que o valor do Índice de Distância hierárquica é igual a - 33,54.

A partir desse valor pode ser concluído que na organização estudantil CAASO a hierarquia não é predominante. Os dados mostram que os pesquisados agem de forma horizontal na organização, sem medo de contradizer os “superiores”.

4.2.2 Índice de Controle da Incerteza

A Tabela 18 mostra as respostas para cada pergunta relacionada ao controle da incerteza.

Tabela 18 - Questões relacionadas ao Controle da Incerteza e suas respostas

Quão frequentemente você se sente nervoso ou tenso em seu trabalho realizado dentro da organização?

Nunca	6	13%
Raramente	11	23%
As vezes	21	44%
Frequentemente	9	19%
Sempre	1	2%

Considerando como "veteranos" as pessoas com mais experiência na função mas não necessariamente mais antigos na faculdade: Pode existir um bom "veterano", mesmo sem ter respostas precisas para a maioria das perguntas que os novatos podem ter sobre seus trabalhos.

Concordo fortemente	9	19%
Concordo	25	52%
Indeciso	4	8%
Discordo	10	21%
Discordo fortemente	0	0%

Competição entre os membros do grupo normalmente faz mais mal do que bem.

Concordo fortemente	18	38%
Concordo	17	35%
Indeciso	6	13%
Discordo	5	10%
Discordo fortemente	2	4%

Regras de uma organização não devem ser quebradas. Nem mesmo quando os membros pensam que é o melhor para a organização.

Concordo fortemente	3	6%
Concordo	11	23%
Indeciso	13	27%
Discordo	17	35%
Discordo fortemente	4	8%

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, obtemos o valor de 88,02 para o Índice de Controle da Incerteza utilizando a fórmula proposta por Hofstede.

Com este índice é perceptível que o CAASO possui um alto grau de controle da incerteza. Observando o fato de cada gestão durar apenas 1 ano é evidente que exista uma tendência para o alto Controle da Incerteza, sendo os planos realizados a curto prazo. A

existência de stress elevado foi constatada nas observações realizadas dentro da organização durante o estudo.

4.2.3 Índice de Individualismo versus Coletivismo

As repostas de cada questão relacionada ao Individualismo vs Coletivismo estão dispostas a seguir na tabela 19.

Tabela 19 - Questões relacionadas ao Individualismo versus Coletivismo e suas respostas

Ter tempo suficiente para sua vida pessoal e familiar é:

Extremamente importante	22	46%
Muito importante	18	38%
Moderadamente importante	6	13%
De pequena importância	1	2%
Muito pouco ou nada importante	1	2%

Possuir boas condições físicas no trabalho de sua organização estudantil é:

Extremamente importante	14	29%
Muito importante	19	40%
Moderadamente importante	12	25%
De pequena importância	3	6%
Muito pouco ou nada importante	0	0%

Ter segurança em seu cargo é:

Extremamente importante	8	17%
Muito importante	22	46%
Moderadamente importante	15	31%
De pequena importância	2	4%
Muito pouco ou nada importante	1	2%

Ter um elemento de variedade e aventura em seu cargo na organização estudantil é:

Extremamente importante	13	27%
Muito importante	17	35%
Moderadamente importante	13	27%
De pequena importância	3	6%
Muito pouco ou nada importante	2	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Utilizando os dados obtidos pela pesquisa e as fórmulas fornecidas por Hofstede [6], calculamos o valor do Índice de Individualismo vs Coletivismo como 93,54.

O CAASO pode ser considerado uma organização Individualista com o índice obtido. Os participantes das organizações com características individualistas são levados a agir em função de seu próprio interesse e o trabalho está organizado de maneira que os interesses próprios e os da organização coincidam.

4.2.4 Índice de Masculinidade versus Feminilidade

A Tabela 20 demonstra as respostas relacionadas ao índice de masculinidade vs feminilidade:

Tabela 20 - Questões relacionadas à Masculinidade versus Feminilidade e suas respostas

Trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras é:

Extremamente importante	40	83%
Muito importante	8	17%
Moderadamente importante	0	0%
De pequena importância	0	0%
Muito pouco ou nada importante	0	0%

As mulheres têm menor participação nos trabalhos técnicos realizados pelo grupo.

Concordo fortemente	1	2%
Concordo	4	8%
Indeciso	7	15%
Discordo	19	40%
Discordo fortemente	17	35%

A maioria das pessoas são confiáveis.

Concordo fortemente	5	10%
Concordo	23	48%
Indeciso	12	25%
Discordo	5	10%
Discordo fortemente	3	6%

Quando as pessoas falham em suas vidas a culpa geralmente é delas mesmas.

Concordo fortemente	5	10%
Concordo	10	21%
Indeciso	11	23%
Discordo	20	42%
Discordo fortemente	2	4%

Fonte: Dados da pesquisa

O Índice de Masculinidade vs Feminilidade é de -74,58 de acordo com a fórmula proposta por Hofstede [6].

De acordo com o índice calculado, o CAASO é uma organização com baixa masculinidade. Ainda de acordo com o Hofstede, nas sociedades com predomínio de valores femininos, contata-se uma maior preocupação com a solidariedade e com a proteção aos mais fracos, além de uma maior compreensão e menor discriminação das diferenças. Fato demonstrado como verdadeiro para o CAASO, por conta de suas diversas palestras de conscientização, assembleias para discutir problemas sociais, ações benficiares, entre outros.

4.2.5 Índice de Orientação a Longo Prazo

As perguntas e respostas relacionadas à orientação a Longo Prazo estão dispostas na Tabela 21:

Tabela 21 - Questões relacionadas à Orientação a Longo Prazo e suas respostas

Em sua vida privada, o quanto importante é economizar?

Extremamente importante	6	13%
Muito importante	17	35%
Moderadamente importante	22	46%
De pequena importância	3	6%
Muito pouco ou nada importante	0	0%

O quanto importante é o respeito pelas tradições?

Extremamente importante	2	4%
Muito importante	12	25%
Moderadamente importante	18	38%
De pequena importância	11	23%
Muito pouco ou nada importante	5	10%

Fonte: Dados da pesquisa

O índice de Orientação a Longo Prazo, de acordo com a teoria de Hofstede [6], é de 52,91.

O CAASO obteve um índice médio quanto à Orientação a Longo Prazo evidenciando a dualidade existente dentro da organização aonde membros mais antigos costumam prezar pelo respeito às tradições, enquanto membros mais novos tentam adaptá-las a sua nova realidade. Existe, ainda, a ambiguidade no respeito pelo estatuto que, para certas ações, é seguido e, em outras, é ignorado como na não necessidade do presidente da atlética fazer parte da gestão eleita.

4.3 Comparação entre as dimensões culturais da organização e do país

Com os resultados obtidos na seção 4.2 do presente estudo, podemos realizar a comparação dos índices calculados dentro do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira com os resultados obtidos por Geert Hofstede em seu estudo sobre as dimensões culturais de

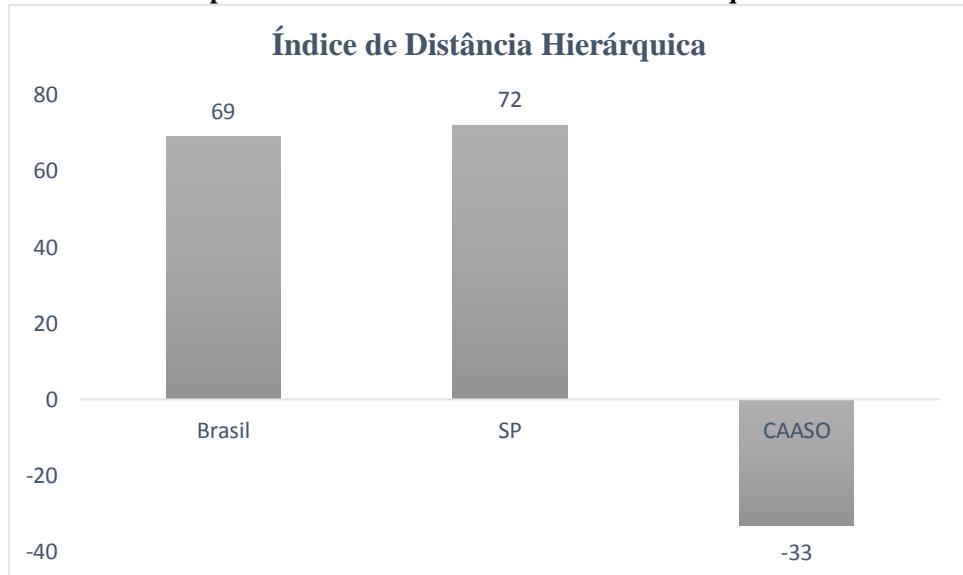
diferentes países [6] e, ainda, comparar com os índices calculados para o estado de SP [8], visto que mais de 80% dos participantes da pesquisa nasceram neste estado.

Para o índice de Distância hierárquica temos:

- Brasil = 69;
- SP = 72;
- CAASO = -33.

Como pode ser visto na Figura 14 a seguir:

Figura 14 – Gráfico comparativo entre os Índices de Distância Hierárquica

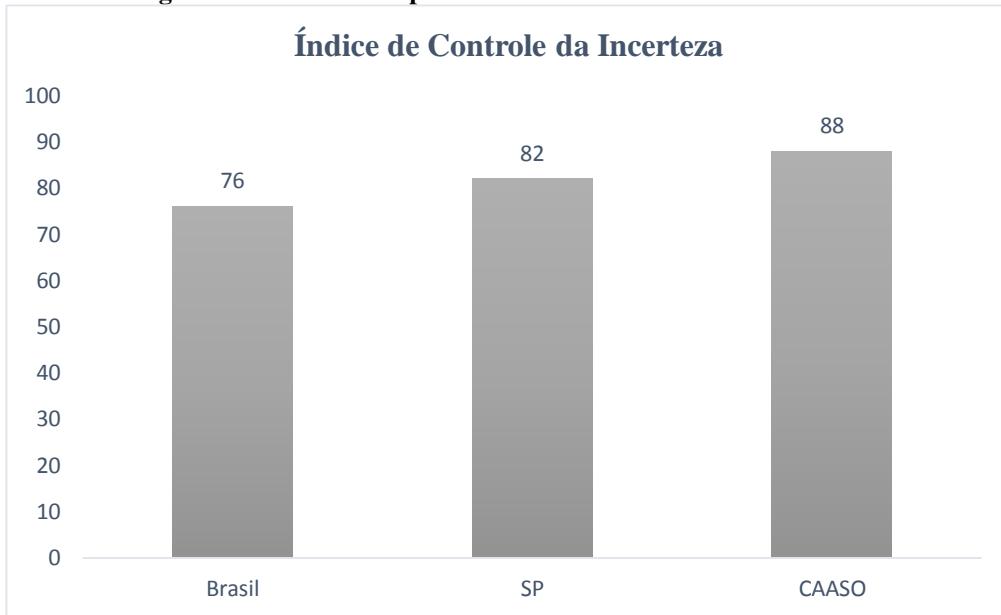


Fonte: Dados da pesquisa, [6], [8]

Para o índice de Controle da Incerteza foi constatado:

- Brasil = 76
- SP = 82
- CAASO = 88

O resultado pode ser visto na Figura 15 a seguir:

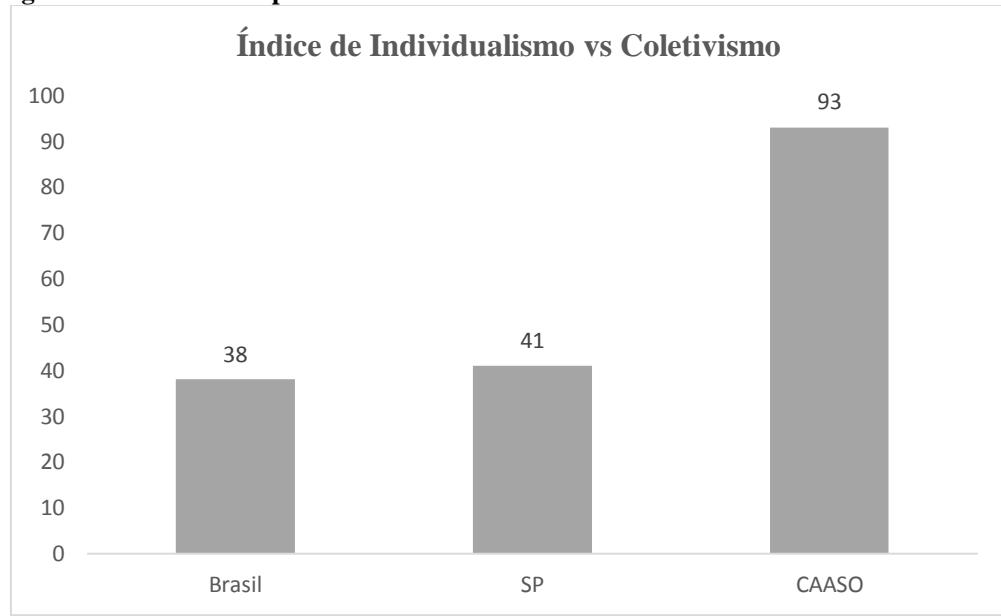
Figura 15 - Gráfico comparativo entre os Índices de Controle de Incerteza

Fonte: Dados da pesquisa, [6], [8]

No índice de individualismo versus coletivismo os resultados calculados foram:

- Brasil = 38
- SP = 41
- CAASO = 93

A figura 16 a seguir ilustra o resultado de tal índice:

Figura 16 - Gráfico comparativo entre os Índices de Individualismo versus Coletivismo

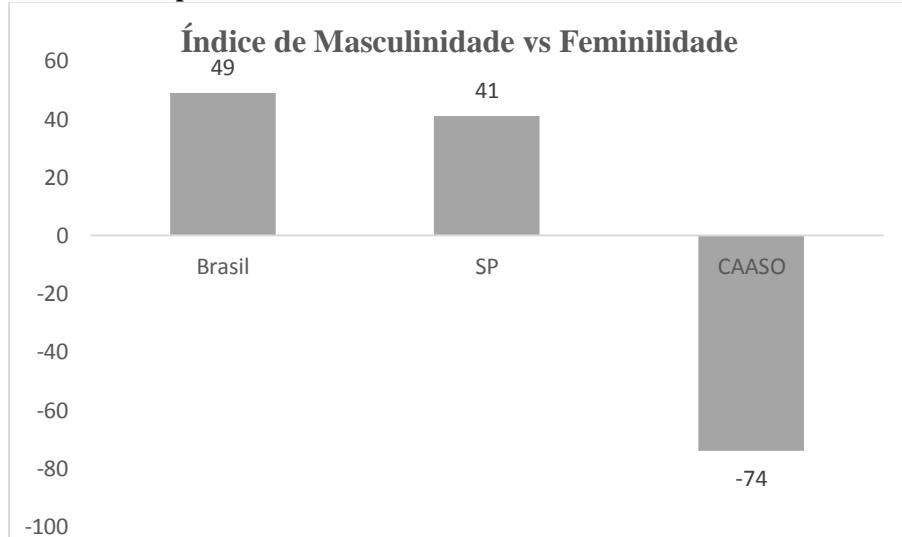
Fonte: Dados da pesquisa, [6], [8]

No índice de Masculinidade vs Feminilidade foi obtido:

- Brasil = 49
- SP = 41
- CAASO = -74

O resultado pode ser observado na Figura 17:

Figura 17 - Gráfico comparativo entre os Índices de Masculinidade versus Feminilidade



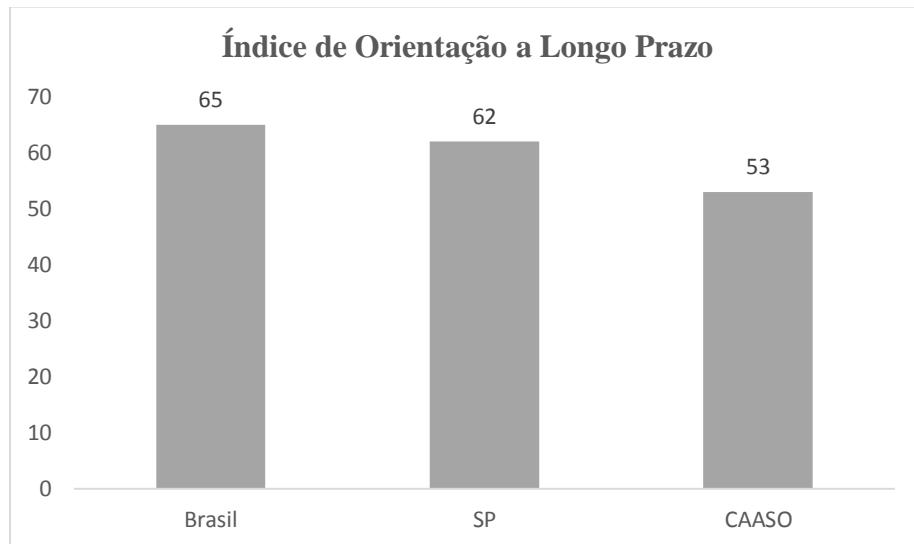
Fonte: Dados da pesquisa, [6], [8]

E, por último, no índice de Orientação a Longo Prazo foi calculado:

- Brasil = 65
- SP = 62
- CAASO = 53

A figura 18 a seguir ilustra o resultado:

Figura 18 - Gráfico comparativo entre os Índices de Orientação a Longo Prazo



Fonte: Dados da pesquisa, [6], [8]

Os resultados obtidos demonstram que as dimensões culturais do CAASO se diferem de maneira relevante nos índices de Distância hierárquica, Individualismo vs Coletivismo e no índice de Masculinidade vs Feminilidade.

4.4 Dimensões culturais medidas em cada grupo da organização

A partir dos dados da pesquisa foi possível, também, calcular os índices das dimensões culturais para cada um dos grupos que constituem o CAASO.

A Tabela 22 exibe os valores obtidos.

Tabela 22 – Índice das Dimensões Culturais calculados para cada grupo do CAASO

	PDI	UAI	IDV	MAS	LTO
Diretoria 2012-2013	-36,25	128,75	91,66	-78,33	65
Diretoria 2013-2014	-28,75	96,66	80,83	-85,83	55
GAP	-18,5	86	111	-90	38
GSOM	-46,07	47,14	93,57	-50,71	51,42

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados é possível observar que mesmo com alguma diferença entre os índices, a tendência das dimensões culturais segue para a mesma direção em todos os grupos que formam o CAASO.

4.5 Correlações detectadas

Através do Programa LHStat foi possível chegar na seguinte Tabela 22 de correlação entre as dimensões culturais do CAASO:

Tabela 23 – Tabela de correlações entre os índices das dimensões culturais

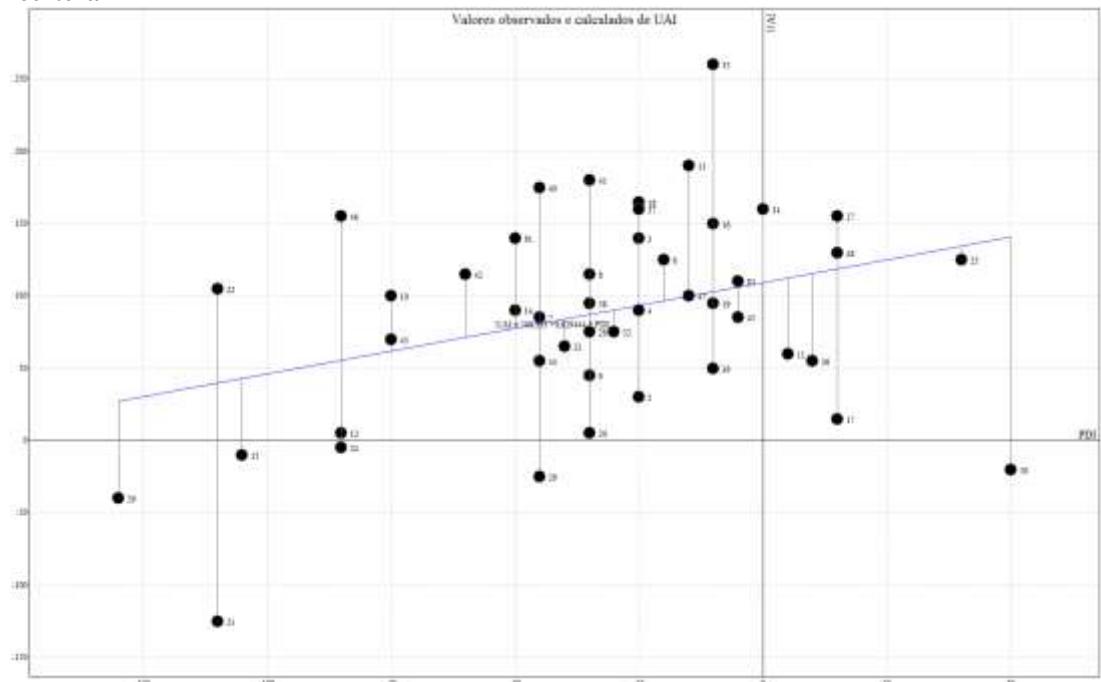
Coeficiente de Correlação de Pearson	PDI	UAI	IDV	MAS	LTO
PDI	1	0,342	-0,0408	0,089	0,183
UAI	0,342	1	-0,0571	-0,0067	0,0622
IDV	-0,0408	-0,0571	1	-0,0847	-0,0486
MAS	0,089	-0,0067	-0,0847	1	-0,1206
LTO	0,183	0,0622	-0,0486	-0,1206	1

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Cohen [35], coeficientes abaixo de 0,3 representam uma baixa correlação. E entre 0,3 e 0,49 representam uma correlação média.

Com esses valores, foi observada uma correlação média apenas nas dimensões Distância hierárquica e Controle da Incerteza. A Figura 19 representa o gráfico de regressão linear entre as duas dimensões.

Figura 19 – Gráfico de regressão linear entre os índices de Distância Hierárquica e Controle da Incerteza



Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Limitações do objeto de estudo

O objetivo deste trabalho é estudar as dimensões culturais e suas diversas influências em uma organização estudantil já consolidada, com relevância histórica e importante representação estudantil. Para melhor atingir o resultado esperado o objeto de estudo foi limitado pelo autor da seguinte maneira:

A diretoria será integralmente estudada por ser a porção fundamental para a existência do centro acadêmico em questão.

Dentro do bloco “Grupos do CAASO” os contemplados pelo estudo foram o Grupo de Som e o GAP, tendo sido excluída do estudo a Atlética por estar em desacordo com o estatuto do Centro Acadêmico tendo um funcionamento autônomo, sob seu próprio estatuto. Além desse fator, a associação terceiriza para empresas privadas a realização de seus maiores eventos [36], perdendo grande parte de seu motivo de existência. A Gaperia, por ser um grupo recente, com menos de 1 ano de existência como “grupo do CAASO” também foi excluída por conta do risco fornecer resultados incertos e imprecisos para o estudo por conta da possibilidade de possuir uma cultura organizacional não enraizada o suficiente na organização.

Já o bloco “grupos do salão” não foi incluído no estudo pois não possui o caráter de organização estudantil tendo, como formato básico, aulas de diversas atividades com pagamentos realizados pelos alunos (que podem ser ou não alunos da universidade) diretamente para os professores, sendo que estes não possuem qualquer vínculo empregatício com o CAASO.

As organizações estudantis relacionadas aos grupos extracurriculares como as empresas juniores, grupo fórmula, grupo baja entre outros não fazem parte do estudo, pois, apesar de serem organizações estudantis existentes dentro do campus representado pelo CAASO, eles não possuem ligação direta com o mesmo. Não existindo qualquer relação hierárquica entre eles.

5. Conclusão

Esta pesquisa teve como ponto inicial o objetivo de caracterizar a cultura organizacional do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira (CAASO), por meio da metodologia de Hofstede [6], utilizando como base cinco dimensões - Distância Hierárquica, Individualismo, Masculinidade, Aversão à Incerteza e Orientação a Longo Prazo – e comparar os resultados obtidos com os índices apresentados pelo autor da metodologia como caracterizadores da cultura organizacional brasileira e de suas diferentes regiões.

Os dados levantados neste trabalho evidenciaram que o CAASO tem como características principais a baixa distância hierárquica, o alto índice de individualidade, baixa masculinidade, grande aversão à incerteza e um índice de orientação a longo prazo mediano.

Na comparação com os índices brasileiros e do estado de São Paulo (origem de mais de 80% da amostra estudada) é observada uma acentuada diferença nas dimensões:

- Distância Hierárquica, sendo o índice do CAASO menor que ambos;
- Individualismo, sendo o índice do CAASO maior que ambos;
- Masculinidade, sendo o índice do CAASO menor que ambos.

Nas duas dimensões restantes as diferenças foram menores, sendo o índice do CAASO mais próximo aos índices específicos de SP.

Não foram encontradas nenhuma correlação forte entre os índices calculados das dimensões culturais após o tratamento estatístico dos dados.

Tais resultados estão em acordo com a pesquisa qualitativa realizada durante este estudo.

6. Trabalhos futuros

Para pesquisas futuras é recomendado a aplicação deste modelo em diferentes organizações estudantis visando corroborar ou não com os resultados desta pesquisa detectando semelhanças e particularidades entre diferentes organizações dentro de uma mesma universidade ou em regiões diferentes.

É recomendado, também, a realização de pesquisas qualitativas aprofundadas nos grupos do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira na tentativa de determinar os motivos que tornam as dimensões culturais dentro da organização diferentes das medidas no resto do Brasil.

Outro possível estudo seria verificar se as dimensões culturais medidas são representativas em relação ao resto do campus, considerando a totalidade de alunos ou, ainda, as organizações estudantis de atividades extracurriculares.

Referências

- [1] C. M. PERES, A. D. S. ANDRADE e S. B. GARCIA, “Atividades Extracurriculares: Multiplicidade e Diferenciação Necessárias ao Currículo,” *REVISTA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MÉDICA*, vol. 31, nº 3, pp. 203-2011, 2007.
- [2] F. C. P. MOTTA e M. P. CALDAS, “INTRODUÇÃO: CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA,” em *CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA*, São Paulo, ATLAS, 1997, pp. 15-21.
- [3] E. SCHEIN, Cultura organizacional e liderança, São Paulo: Atlas, 2009.
- [4] “O Caaso: Sobre o CAASO,” [Online]. Available: <http://www.caaso.org.br/int.php?mid=2&sid=2>. [Acesso em 19 junho 2013].
- [5] G. HOFSTEDE, Culture´s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001.
- [6] “THE HOFSTEDE CENTRE: GEERT HOFSTEDE,” [Online]. Available: <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>. [Acesso em 19 junho 2013].
- [7] C. GEERTZ, a Interpretação das Culturas, Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- [8] G. HOFSTEDE, Culturas e organizações - Compreender a nossa programação mental, Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2003.
- [9] G. HOFSTEDE, “Geert Hofstede | Dimensions of national Cultures,” [Online]. Available: <http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>. [Acesso em 15 Junho 2013].
- [10] D. P. LACERDA, “Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars,” *Revista de Administração Pública*, vol. vol.45, nº n.5, pp. 1288-1289, Setembro-Outubro 2011.
- [11] G. HOFSTEDE, “Brazil - Geert Hofstede,” [Online]. Available: <http://geert-hofstede.com/brazil.html>. [Acesso em 17 Junho 2013].
- [12] A. BARBALHO, *POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL: IDENTIDADE E DIVERSIDADE SEM DIFERENÇA*, Salvador, Bahia, 2007.
- [13] G. HOFSTEDE, *Managing with Culture in Brazil*, Curitiba, Paraná, 2004.
- [14] M. R. J. CHAGAS, *HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL E OS GRÊMIOS NA*

- ATUALIDADE*, Londrina, Paraná, 2009.
- [15] M. C. P. I. HAYASHI e M. D. L. VICINO, *Movimento estudantil: história e memória do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira (CAASO)*, São Carlos: EduFSCar, 2007.
- [16] P. Matos, “Jornal Santos História Paulo Matos: CENTRO DOS ESTUDANTES DE SANTOS - em 2010, 78 anos,” [Online]. Available: <http://jornalsantoshistoriapaulomatos.blogspot.com.br/2009/09/centro-dos-estudantes-de-santos-em-2010.html>. [Acesso em 2013 06 19].
- [17] “História da UNE,” [Online]. Available: <http://www.une.org.br/2011/09/historia-da-une/>. [Acesso em 19 junho 2013].
- [18] E. R. DURHAM, “O ensino superior na América Latina: Tradições e tendências,” *Dados Revista de Ciências Sociais*, vol. v.40 , nº n.3, 1997.
- [19] *LEI Nº 7.395, de 31 de outubro de 1985 - Publicado no DOU de 4.11.1985*.
- [20] A. GALLI, “ARGENTINA: TRANSFORMACION CURRICULAR,” *Educ Med Salud*, vol. v.23 n.4, p. 345, 1989.
- [21] *DECRETO-LEI Nº 3.617, DE 15 DE SETEMBRO DE 1941..*
- [22] “Historia de São Carlos,” 2013 junho 2013. [Online]. Available: <http://www.saocarlos.sp.gov.br/index.php/historia-da-cidade/115269-historia-de-sao-carlos.html>.
- [23] *CENTRO ACADÊMICO ARMANDO DE SALLES OLIVEIRA - Estatuto do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira*, São Carlos, 1953.
- [24] C. C. B. R. Naizer, *Como estão estruturadas as organizações estudantis na USP - São Carlos?*, 2013.
- [25] EESC Jr., “EESC jr. - História,” [Online]. Available: http://www.eescjr.eesc.usp.br/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=16. [Acesso em 2013 Outubro 01].
- [26] ICMC JUNIOR, “ICMC Júnior - Empresa Júnior de Desenvolvimento Web da USP de São Carlos,” [Online]. Available: <http://icmcjunior.com.br/Portal/>. [Acesso em 01 outubro 2013].
- [27] IQSC Junior, “IQSC Junior >> Home,” [Online]. Available: <http://iqscjr.iqsc.usp.br/>. [Acesso em 01 Outubro 2013].
- [28] Fórmula SAE, “Sobre,” [Online]. Available:

- http://www3.eesc.usp.br/formula/sn/?page_id=35. [Acesso em 01 Outubro 2013].
- [29] EESC USP BAJA SAE, “Equipe EESC USP BAJA SAE,” [Online]. Available: <http://www.baja.eesc.usp.br/historia.html>. [Acesso em 01 outubro 2013].
- [30] T. D. JICK, “Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº 4, p. 602, 1979.
- [31] M. T. L. FLEURY, G. T. SHINYASHIKI e L. A. STEVANATO, “ARQUEOLOGIA TEÓRICA E DILMAS METODOLÓGICOS DOS ESTUDOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL,” em *CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA*, São Paulo, ATLAS, 1997, p. 288.
- [32] W. J. DUNCAN, *A proposal for a multimethod approach to organizational culture research*, 1986.
- [33] M. S. Campos, “Siqueira Campos,” [Online]. Available: <http://www.siqueiracampos.com/>. [Acesso em 10 11 2013].
- [34] C. LOESCH, *LHStat Versão 3.7 Versão de testes*, Disponível em <http://lhstat.com.br/>, 2013.
- [35] J. COHEN, Statistical power analysis for the behavioral, Hillsdale: Erlbaum, 1988.
- [36] Atmosfera Universitária, “omaiordobrasil - notícias,” 03 Julho 2013. [Online]. Available: <http://www.omaiordobrasil.com/index.php/noticia/1>. [Acesso em 02 Outubro 2013].

Anexo A

Bijuterias

Data: 22-4-1952 (vinte e dois de abril de mil novecentos e cinquenta e dois). Reunião de alunos da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (E.E.S.C.U.S.P.) local: E.E.S.C.U.S.P. à rua 9 (nove) de julho 1227 (mil dezentos e vinte e sete). Horário: 14.00 (quatorze) horas. Reunidos todos os integrantes da primeira turma de alunos que ingressaram na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, no ano de sua fundação: 1950, apresentaram suas assinaturas no "livro de Presença". Os presentes decidiram criar um órgão representativo dos alunos da E.E.S.C.U.S.P., o que foi feito, procedendo-se, logo em seguida, à eleição dos colegas que iriam dirigir, pelo prazo de 1 (um) ano, os destinos da nova entidade. Para a disputa dos cargos eleitos, apresentaram-se as seguintes candidatos, cujos nomes seguem abaixo, juntamente com os respectivos números de votos obtidos: Para Presidente: Elias Cabil Cunig - 21 (vinte e um); Carlos Marques Mendes Andrade - 16 (dezesseis). Para Vice-Presidente: Olyaldo Luminig Ribeiro - 21 (vinte e um); João Mano Ribeiro - 16 (dezesseis). Para secretário geral: Adriano Alcino Paolo Grindetti - 29 (vinte e nove); Júlio Domingos de Oliveira - 7 (sete). Para tesoureiro - Secretário: Luís Pereira Lopes - 18 (dezoito); Alfredo Latorre - 18 (dezoito). Para Tesoureiro: Maria Helena Tangu - 25 (vinte e cinco). Apresentado

Ata de fundação do CAASO, 1953, página 1. Encontrado em [4]

aos Agostinho - 18 (dezo) Para diretor social.
 Antônio Egídio Siqueira filho - 30 (tinta);
 Alberto Brandão de Oliveira - 5 (cincos). Para di-
 retor repartos: Arylde Braga - 22 (vinte e dois);
 João Constantino - 15 (quinze) Para dire-
 tor de Administração e Fazenda: Ademar
 Silveira - 21 (vinte e um); Agnaldo Me-
 lha - 15 (quinze). Para Crador: Wally Car-
 taço - 29 (vinte e nove); Alberto de Siqueira
 de Faria - 4 (quatro). Em virtude do empa-
 te havendo entre Luis Pereira Lopes e Alfredo
 Antônio, procedeu-se a nova eleição, el-
 tido cada um díles 15 (quinze) votos. Ele-
 ador-se, entao, pela cr ação de cargo de
 Segundo Secretário, que veio ocupado por
 Luis Pereira Lopes, obedecendo-se tão sêmen-
 te o critério de ordem alfabética. Ficou as-
 sim constituída a diretoria que virá di-
 rigir a entidade representativa dos alunos
 da S. E. S. C. U. S. P. no ano de 1953: Presidente
 Alvaro Calil Cruz; Vice-Presidente, Arylde
 Braga Cartaço; Secretário geral: Ademar Al-
 berto Brandão de Oliveira; Primeiro Secretário:
 Alfredo Antônio, Segundo Secretário: Luis
 Pereira Lopes; Terceiro: Maria Helena
 Braga; Míster Social: Antônio Egídio Siqueira
 e filho, diretor repartos: Arylde Braga;
 diretor de Administração e Fazenda: Ademar
 Silveira; Crador: Wally Cartaço. A
 reunião encerrou-se as 16.00 (dezena) ho-
 ras do mesmo dia em, segundo Secretário,

min a pelo Presidente,
Abdulaziz (Presidente)
Magalhães (Presidente)

data: 25-4-1953 (inte a tris de abril de mil novecentos e cinquenta e tris). Sessão de alunos da E.E.S.C.U.S.P. local: E.E.S.C.U.S.P. à rua 9 de julho 1227. Horário: 14:00 (quatro) horas. As pessoas que participaram desta reunião assinaram o "Limo de Presença". A presidência da reunião esteve a cargo do presidente eleito na reunião anterior: Elias Callil Cruz. O Presidente houve-se por explicar da finalidade da reunião dos alunos ali naquele momento - a escolha de um nome para o órgão representativo do corpo discente da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Várias sugestões sobre o assunto foram apresentadas pelos colegas, sendo aceita, por unanimidade, aquela do colega Arylde Magza - propoz ile festejosa entidade denominada "Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira" (C.A.A.S.O.) como homenagem aos fundadores da Universidade de São Paulo. Sendo isto o intuito motivado para o qual foram os alunos convocados, deu-se por encerrada a reunião as 15:00 (quince) horas do mesmo dia. Segundo Secretário, redigi esta ata. Foi ela assinada por mim e pelo Presidente.
Abdulaziz (Presidente)

Anexo B
E-mail para uma diretora do Centro Acadêmico sobre a estrutura organizacional
da USP de São Carlos

Como está estruturada a organização estudantil na USP São Carlos?

A entidade central é o CAASO, Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira, o qual representa o CA de todos os cursos do campus, diferentemente da maioria das Universidades na qual existe um CA para cada curso e o DCE é a entidade que conecta todos esses CAs. Na USP São Carlos também existe o DCE, mas este possui bem menos força e está quase restrito a questões do Movimento Estudantil. A falta de presença do DCE decorre a força do CAASO, um Centro Acadêmico que apresenta as funções de discussão do Movimento Estudantil, promove espaços de integração entre os alunos, possui um Colégio no qual é possível viver a experiência de educar, promove ações assistenciais, auxilia a USP realizando as eleições de Representantes Discentes para os Órgãos Colegiados, entre outras diversas ações.

Como comentei, o CAASO atua em diversas áreas, e para isso possui diferentes núcleos de trabalho. Têm-se o núcleo Administrativo, o qual gere o CA, composta basicamente pelo presidente, tesoureiro geral, secretário geral, diretor patrimonial; possui a função de gerir a burocracia interna e externa, cuidando das fontes de renda, os arrendamentos do CA, e realizando os pagamentos de impostos e salários, além de realizar junto a USP as eleições de Representantes Discentes, entre outras, e zelar pelo espaço do prédio da entidade. O núcleo da Comunicação promove a conexão com os estudantes, divulgando eventos, debates, aulas, informes semanais, entre outros. O núcleo Sócio-Cultural engloba o Salão Cultural e os diferentes grupos que o utilizam e também a realização de eventos de integração entre os estudantes. O núcleo Assistencial promove eventos de auxílio a entidades carentes, o principal evento realizado é o Trote Solidário. O núcleo do Colégio CAASO trata de todas as questões relacionadas a gerência do Colégio, pagamento dos professores, núcleos de discussão para os rumos que o ensino deve tomar na instituição, ações de promoção e gestão dessa instituição. Por fim, temos o núcleo do Movimento Estudantil, o qual possui um caráter muito mais importante do que em qualquer outro CA, já que existe muito mais a ser defendido e discutido em uma entidade dessa dimensão.

Estas são as divisões internas da Diretoria do CAASO, porém o Centro Acadêmico possui muitos outros “braços”. Como já foi citado existem os Grupos do Salão Cultural, os quais

possuem um espaço próprio no prédio do CA, existe um espaço em comum (o salão propriamente dito) e algumas salas específicas para cada grupo guardar os seus equipamentos. Alguns possuem professores que ensinam a técnica, dando aulas de: Dança de Salão, Capoeira, Yoga, Teatro, Taiko e Forró, e outros são construídos apenas com a contribuição dos próprios alunos, como o Grupo de Silk e o Grupo de Fotografia. Qualquer pessoa pode participar destes grupos, independentemente de ser ou não estudante da USP, o único privilégio que ocorre é que os alunos que fizerem a carteirinha de Sócio CAASO recebem descontos nas aulas pagas.

Existem também os Grupos do CAASO propriamente ditos. Estes, diferentemente dos Grupos do Salão, não são grupos culturais nos quais todos podem participar, na realidade são gratuitos e apenas os alunos da USP São Carlos podem tomar parte. Os grupos do CAASO evoluíram da própria Diretoria, quando as atividades que precisavam ser exercidas se tornaram grandes demais para a mesma. Estes são atualmente quatro: Grupo de Som (que realiza todos os eventos de integração da Diretoria do CAASO), Atlética (a qual atualmente mostra-se quase uma entidade autônoma da Diretoria), GAP (Grupo de Apoio a Participação, responsável basicamente por festas) e a Gaperia (membro mais recente, a qual evoluiu de um Grupo do Salão Cultural para um Grupo do CAASO).

O CAASO é o CA dos dois campi, porém cada curso possui a sua entidade representativa, as quais são chamadas de Secretarias Acadêmicas. Todos os cursos possuem a sua SA, algumas englobam mais de um curso e, apenas no caso da Química e da Física a entidade deles denomina-se Centro de Convivência da Química e Centro de Convivência da Física, respectivamente, mas o caráter representativo é o mesmo. O CAASO busca uma integração com cada uma dessas secretarias por meio de Conselhos de Secretarias Acadêmicas, sempre buscando alcançar todos os estudantes do Campus.

Como comentado anteriormente, existem as funções de Representantes Discentes, os quais são eleitos e atuam junto aos Órgãos Colegiados da USP, buscando levar o desejo dos estudantes aos núcleos de decisão da universidade. Dessa forma, o CAASO também busca manter um contato recorrente com os RDs, de forma que todos estejam sempre informados sobre as dificuldades e conquistas de todos os alunos do campus.

Estas não são as únicas atividades das quais os alunos podem tomar parte na USP São Carlos. Existem os grupos extra curriculares nos quais os pode-se desenvolver atividades voltadas ao próprio curso e nem tanto a representatividade estudantil. Existem as empresas júnior EESC Jr, ICMC Jr, IQSC Jr e IFSC Jr.

Também existem diversos grupos que realmente constroem o que se vê na sala de aula, como o Fórmula, Baja, Warthog Robotics, Semear, APO, Geisa, USP Recicla, entre outros. Conta-se ainda com os eventos anuais das Semanas Acadêmicas específicas de cada curso, as quais podem ser compostas por uma comissão independente ou podem ser construídas junto as próprias Secretarias Acadêmicas. Igualmente valoriza-se o lado solidário dos alunos, os grupos que mais realizam atuações deste gênero no campus são: Campanha do Agasalho, NAPRA - Núcleo de Apoio à População Ribeirinha da Amazônia, Projeto RONDON, Natal Solidário e Projeto SOL – Engenheiro Solidário.

C. C. B. R. Naizer

Anexo C

Página 1

Estudo das dimensões culturais de Hofstede no CAASO

Prezado aluno,

A sua opinião é de extrema importância para o estudo em questão.

Não há respostas certas ou erradas neste questionário.

Não é necessária a identificação.

Agradeço pela sua participação!

ARTUR H F NOBREGA

* Required

**Sexo ***

- Feminino
- Masculino

Ano de ingresso na faculdade *

Curso matriculado *

Organização estudantil da qual participa *

(Caso participe de mais de uma, marcar a opção em que prevalece sua participação. Em caso de ter participado nas duas gestões, marcar "Diretoria 2012-2013")

- Diretoria 2012-2013
- Diretoria 2013-2014
- GAP
- Grupo de Som

Estado em que nasceu *

Anexo C – Página 2A

Estudo das dimensões culturais de Hofstede no CAASO

Cultura organizacional - Grupos

Responda de acordo com a sua própria opinião:

A diretoria consultar os grupos em suas decisões é:

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

Possuir uma boa relação de trabalho com a diretoria é:

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

Quão frequentemente, na sua experiência, seu grupo tem medo de expressar uma discordância com a diretoria?

- Muito raramente
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Muito frequentemente

O Centro acadêmico estar estruturado de maneira que muitas vezes existam dois ou mais diretores tratando do mesmo assunto, ao mesmo tempo, com seu grupo é prejudicial.

- Concordo fortemente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo fortemente

Anexo C – Página 2B

Estudo das dimensões culturais de Hofstede no CAASO

Cultura Organizacional – Diretoria

Responda de acordo com sua própria opinião

Os diretores possuírem uma boa relação de trabalho com o presidente é:

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

O presidente consultar o resto dos diretores em suas decisões é:

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

Quão frequentemente, na sua experiência, os diretores tem medo de expressar uma discordância com o presidente?

- Muito raramente
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Muito frequentemente

O presidente ideal é um solucionador de problemas e um autônomo tomador de decisões.

- Concordo fortemente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo fortemente

Anexo C – Página 3

Estudo das dimensões culturais de Hofstede no CAASO

Cultura organizacional

Responda de acordo com a sua própria opinião:

Quão frequentemente você se sente nervoso ou tenso em seu trabalho realizado dentro da organização?

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Considerando como "veteranos" as pessoas com mais experiência na função mas não necessariamente mais antigos na faculdade: Pode existir um bom "veterano", mesmo sem ter respostas precisas para a maioria das perguntas que os novatos podem ter sobre seus trabalhos.

- Concordo fortemente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo fortemente

Competição entre os membros do grupo normalmente faz mais mal do que bem.

- Concordo fortemente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo fortemente

Regras de uma organização não devem ser quebradas. Nem mesmo quando os membros pensam que é o melhor para a organização.

- Concordo fortemente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo fortemente

Anexo C – Página 4

Estudo das dimensões culturais de Hofstede no CAASO

Cultura Organizacional

Responda de acordo com sua própria opinião

Ter tempo suficiente para sua vida pessoal e familiar é:

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

Possuir boas condições físicas no trabalho de sua organização estudantil é:

(Boa ventilação e iluminação, espaço adequado para realizar sua função, etc)

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

Ter segurança em seu cargo é:

Nessa questão deve ser levando em conta a existência da pressão por parte de outros colaboradores mediante os resultados de sua participação na organização.

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

Ter um elemento de variedade e aventura em seu cargo na organização estudantil é:

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

Anexo C – Página 5

Estudo das dimensões culturais de Hofstede no CAASO

Cultura Organizacional

Responda de acordo com sua própria opinião

Trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras é:

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

As mulheres têm menor participação nos trabalhos técnicos realizados pelo grupo.

- Concordo fortemente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo fortemente

A maioria das pessoas são confiáveis.

- Concordo fortemente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo fortemente

Quando as pessoas falham em suas vidas a culpa geralmente é delas mesmas.

- Concordo fortemente
- Concordo
- Indeciso
- Discordo
- Discordo fortemente

Anexo C – Página 6**Estudo das dimensões culturais de Hofstede no CAASO****Cultura Organizacional**

Responda de acordo com sua própria opinião

Em sua vida privada, o quanto importante é economizar?

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante

O quanto importante é o respeito pelas tradições?

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- De pequena importância
- Muito pouco ou nada importante