

DOI 10.21573/vol38n002022.112068

**FATORES DE CULTURA, SATISFAÇÃO E COMPETÊNCIAS NA
PÓS-GRADUAÇÃO**

FACTORS OF CULTURE, SATISFACTION AND COMPETENCIES IN POST
GRADUATION

FACTORES DE CULTURA, SATISFACCIÓN Y HABILIDADES EN POSTGRADO

JESSICA SYRIO CALLEFI

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7037-5981>

Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
São Carlos, SP, Brasil

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9396-5244>

Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
São Carlos, SP, Brasil.

RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender a pós-graduação por meio da Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências. Um questionário foi aplicado a 125 pós-graduandos. Os resultados mostram que a cultura Dinâmica é predominante. Os fatores de Competências relevantes são: Saber trabalhar em equipe, Ter autonomia e Saber agir. Os fatores de Satisfação no Trabalho são: Envolver-se ao realizar o trabalho, Clareza na tarefa, Tarefa significativa, Feedback e Saúde emocional. Os resultados contribuem no entendimento e melhoria do ambiente de trabalho dos pesquisadores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Satisfação no Trabalho. Competências.

ABSTRACT

The purpose of this article is to understand post-graduate studies through Organizational Culture, Job Satisfaction, and Skills. A questionnaire was applied to 125 graduate students. The results show Dynamic culture as predominant. The relevant Competencies factors are: Knowing how to work in team, Having autonomy, and Knowing how to act. The factors of Job Satisfaction are: Getting involved in performing the job, Clarity in the task, Meaningful task, Feedback, and Emotional health. The results contribute to the understanding and improvement of the researchers' work environment.

Keywords: Organizational Culture. Job Satisfaction. Competencies.

RESUMEN

El propósito de este artículo es comprender los estudios de posgrado a través de la Cultura Organizacional, la Satisfacción Laboral y las Habilidades. Se aplicó un cuestionario a 125 estudiantes de posgrado. Los resultados muestran que la cultura dinámica es predominante. Los factores de Competencia relevantes son: Saber trabajar en equipo, Tener autonomía y

Saber actuar. Los factores de satisfacción laboral son: involucrarse en el trabajo, claridad en la tarea, tarea significativa, retroalimentación y salud emocional. Los resultados contribuyen a la comprensión y mejora del entorno laboral de los investigadores.

Palabras clave: Cultura organizacional. Satisfacción laboral. Competencias.

INTRODUÇÃO

O trabalho na pós-graduação está pautado na produção de conhecimentos, a qual contribui para o desenvolvimento da sociedade. De acordo com Freitas e Souza (2018), a pós-graduação alavancou a formação de recursos humanos qualificados e aumentou significativamente a quantidade de publicações científicas no Brasil, posicionando o país no cenário internacional de pesquisa.

Nos cursos de pós-graduação *strictu sensu* busca-se, de forma dinâmica, analisar, compreender, resolver problemas da realidade em seus mais diversos aspectos, ligados às grandes áreas de conhecimento. As pesquisas poderão ser interdisciplinares e ter diferentes níveis de pesquisa. Por exemplo, pesquisas versarão tanto sobre pequenos problemas de empresas públicas ou privadas, como grandes problemas da natureza e da macroeconomia.

Durante o período dedicado à formação *strictu sensu*, os pós-graduandos desenvolvem suas pesquisas e projetos específicos de suas áreas de conhecimento, e, também passam por um processo de formação pedagógica. Minayo, Demo e Silva (2020) afirmam que o desafio do ensino atualmente é conciliar a prática acadêmica com o contexto cotidiano. Inclusive enfatizam que mestrandos e doutorandos não se prendem ao conteúdo formalizado no currículo, buscando por diferentes saberes em outras áreas. Dessa forma, diversos cursos são enquadrados como “pós-graduação”, mas apresentam particularidades que, se compreendidas separadamente, podem trazer avanços para a gestão. Pois, conforme aponta Schein (1996), mesmo em um determinado contexto, pode haver notáveis diferenças de cultura entre os subgrupos.

Schein (2009) define a Cultura Organizacional como o conjunto de valores, crenças, rituais e normas compartilhados em uma organização. Para auxiliar no entendimento da cultura, autores como Hofstede (2001), Cameron e Quinn (2006) e Schwartz (1999) criaram modelos e divisões para observar elementos-chave para melhor gerir as organizações.

Torres (2005) destaca que na Cultura Escolar os comportamentos são convergentes e reproduzem a ordem prescritiva, com regras formais, valores e crenças partilhadas pelos membros que nela atuam. Viñao (2000) chama atenção para as dificuldades de realizar reformas em instituições de educação, as quais focaram por muito tempo em divisões de

conhecimento em disciplinas independentes, aulas geridas pelo professor como ator único e critérios fixos de avaliação. Portanto, não é novo que existe um engessamento das estruturas culturais escolares.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 125) definem a Satisfação no Trabalho como: “uma reação emocional prazerosa ou positiva que uma pessoa tem em relação a suas experiências profissionais”. Considerando que as tarefas profissionais dos pós-graduandos são as pesquisas que eles executam, defende-se que considerar a Satisfação na gestão dos programas de pós-graduação pode trazer ganhos com pesquisas mais profundas e com uma melhor qualidade de vida para os pesquisadores.

Para executar os trabalhos de forma adequada é importante que os pós-graduandos tenham algumas competências desenvolvidas ou as desenvolvam durante o período de realização da pesquisa. Define-se como Competência o saber agir e integrar conhecimentos do indivíduo de forma a gerar algum valor para a organização e para ele próprio (FLEURY; FLEURY (2000).

Nesse ínterim, o objetivo deste estudo é compreender a pós-graduação por meio da Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências. Para isso, aplicou-se um questionário para 125 pós-graduandos, analisando os dados coletados à luz de teorias consolidadas nas temáticas de Cultura, Satisfação e Competências.

Foram entrevistados mestrandos e doutorandos de 9 cursos de pós-graduação da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC/USP) e de 1 (um) curso da Faculdade de Economia e Administração (FEA/USP). Os cursos são: Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Hidráulica e Saneamento, Ciências e Engenharia de Materiais, Ciências da Engenharia Ambiental, Engenharia de Produção, Engenharia de Transportes, Engenharia Mecânica, Geotecnia e Ciências Contábeis. A abordagem metodológica desta pesquisa é quantitativa e as análises dos dados foram descritivas.

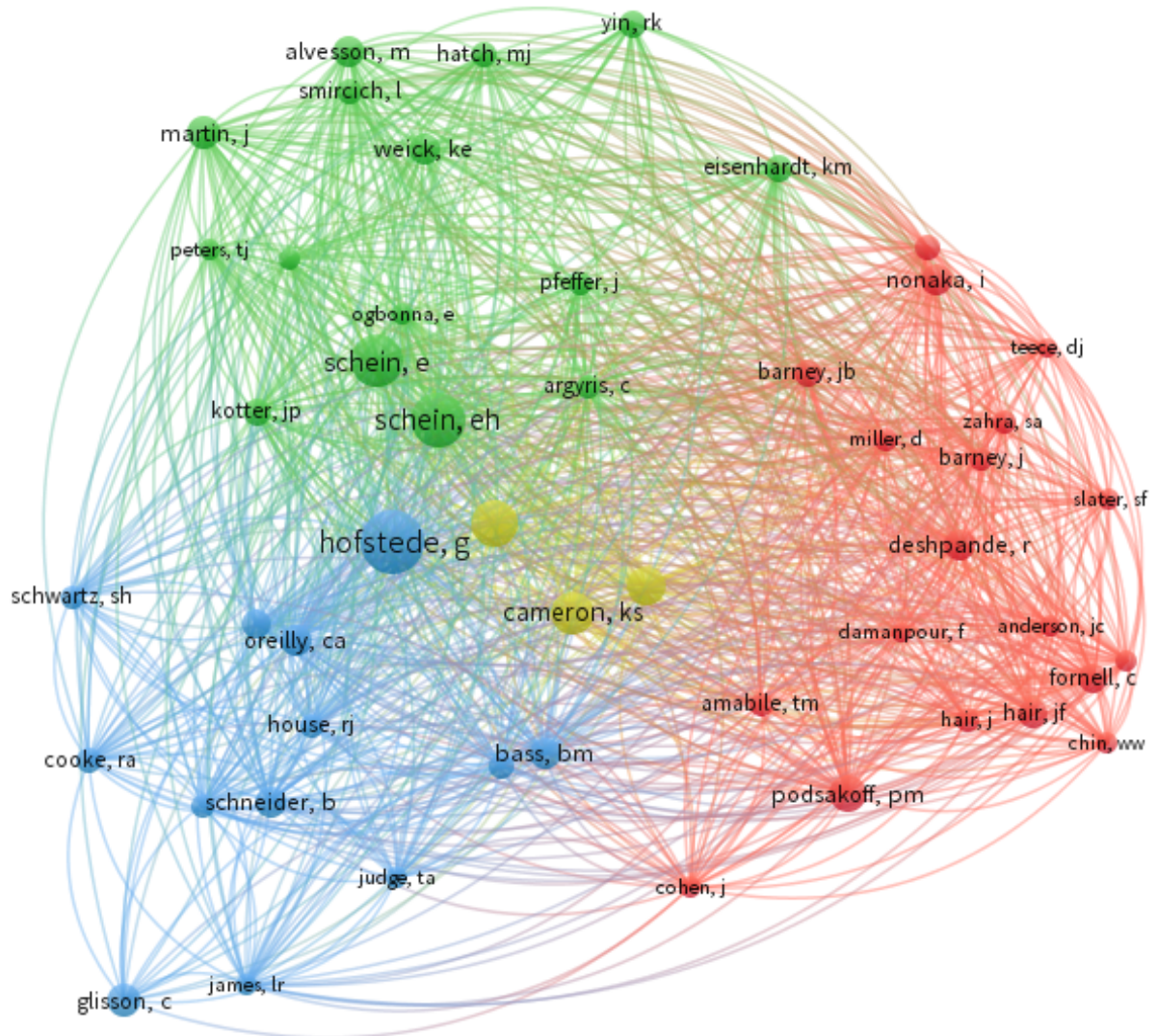
Considera-se que o contexto global deste artigo são os cursos de pós-graduação que poderão ter associados a diferentes tipos de cultura. Em seguida, analisa-se como a pós-graduação cria a possibilidade de desenvolvimento de competências e de satisfação no trabalho para os alunos de pós-graduação.

MÉTODO

Um questionário contemplando variáveis de Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências foi elaborado e encontra-se no Apêndice A.

Para a seção do questionário que aborda Cultura Organizacional, pesquisou-se pelas referências mais citadas em pesquisas científicas. Buscou-se artigos na base de dados *Web of Science*, considerando o período entre 2000 e 2020, utilizando a palavra-chave “*organizational culture*”. As referências dos 5741 artigos encontrados foram analisadas com o programa VOSviewer 1.6.14 (2020). O resultado é apresentado na Figura 1.

Figura 1: Principais referências em Cultura Organizacional



Fonte: Autores (2021).

As principais referências de Cultura Organizacional encontradas foram: Hofstede (2001) que apresenta 6 (seis) Dimensões Culturais; Cameron e Quinn (2006) que trazem 4 Tipos Culturais e Schwartz (1999) que elenca 7 (sete) Valores Organizacionais. Essas variáveis foram agrupadas em quatro grandes grupos: Cultura Dinâmica, Cultura de

Padronização, Cultura Colaborativa e Cultura de Competição. As variáveis, suas descrições e as fontes das teorias estão no Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis de Cultura Organizacional

Cultura	Variáveis de Cultura Organizacional	Descrições	Teoria de origem
Dinâmica	Baixa hierarquia nas decisões	Facilidade de acesso aos supervisores. Possibilidade de tomar decisões sobre o próprio trabalho.	Distância do poder (HOFSTEDÉ, 1980)
	Autonomia no trabalho	Liberdade para criar e executar ideias no trabalho.	Tipo Adhocracia (CAMERON; QUINN, 2006)
	Prazer em viver a vida	Prazer em viver a vida no ambiente de trabalho.	Autonomia afetiva (SCHWARTZ, 1999)
	Alcançar metas pessoais	Alcançar metas pessoais e ter sucesso individual valorizado no ambiente de trabalho.	Domínio (SCHWARTZ, 1999)
	Senso de justiça, igualdade e liberdade	Justiça, igualdade e liberdade como valores do ambiente trabalho.	Igualitarismo (SCHWARTZ, 1999)
	Criatividade	Valorização da criatividade, curiosidade e diferentes formas de pensar no ambiente de trabalho.	Autonomia intelectual (SCHWARTZ, 1999)
Padronização	Não relevar diferenças	Forte repreensão aos erros.	Indulgência (HOFSTEDÉ <i>et al.</i> , 2010)
	Respeito pelas tradições, ordem social, obediência	Valorização do respeito pelas tradições, hierarquia e obediência às regras.	Conservadorismo (SCHWARTZ, 1999)
	Tomar decisões de longo prazo	Persistência em objetivos definidos para resultados de longo prazo.	Orientação de longo prazo (HOFSTEDÉ, 2001)
	Previsibilidade e coordenação dos trabalhos	Alto nível de padronização e coordenação das tarefas de trabalho.	Tipo Hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006)
Colaborativa	Facilidade ao lidar com a incerteza	Os trabalhadores são acostumados a lidar com um cenário de mudanças.	Aversão à incerteza (HOFSTEDÉ, 1980)
	Trabalho em equipe	Tarefas orientadas para o trabalho em conjunto.	Tipo clã (CAMERON; QUINN, 2006)
	Proteção do meio ambiente	Ações de cuidar da natureza e do meio ambiente serem comuns nas tarefas diárias.	Harmonia (SCHWARTZ, 1999)
	Objetivos focados em times	Objetivos de trabalho em equipe são mais importantes do que os objetivos individuais.	Individualismo (HOFSTEDÉ, 1980)
Competitiva	Competição entre os membros	Os membros da empresa competirem para serem os melhores de sua área.	Tipo Mercado (CAMERON; QUINN, 2006)
	Autoridade, influência, riqueza	Valorização da autoridade, influência e riqueza no ambiente de trabalho.	Hierarquia (SCHWARTZ, 1999)
	Baixa preocupação com o bem-estar	Relacionamentos e preocupação com o bem-estar dos membros é menos relevante do que atingir as metas.	Masculinidade (HOFSTEDÉ, 1980)

Fonte: Autores (2021)

Para analisar Competências, utilizou-se referenciais teóricos consolidados no tema e definiu-se para estudo: Ter Autonomia, que está relacionado ao quanto o indivíduo tem liberdade para tomar decisões sobre seu trabalho (ZARIFIAN, 2001); Saber Trabalhar em Equipe que integra habilidades de tomar decisões e realizar tarefas em conjunto (SANTOS, 1999), Saber Agir que se refere ao quanto o indivíduo sabe sobre a execução do seu trabalho e sobre como resolver problemas relacionados a ele (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000); Saber Mobilizar que se reporta ao quando o trabalhador consegue utilizar os recursos que tem à disposição de forma coordenada para resolver problemas (FLEURY; FLEURY, 2000); Saber Comunicar que trata das habilidades de comunicação interpessoal nos grupos de trabalho (ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2000); Saber Aprender que se refere à como o trabalhador aprende, repassa o conhecimento e cria um ambiente promotor de aprendizagem na organização (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000), Saber Comprometer-se que é a atitude de se envolver e participar das atividades da organização (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000); Assumir Responsabilidades que é o quanto o indivíduo apropria-se das tarefas e as executa proativamente (ZARIFIAN, 2001), e, Ter Visão Estratégica que trata do quanto o trabalhador entende do impacto do seu trabalho no objetivo geral da organização (FLEURY; FLEURY, 2000).

A Satisfação no Trabalho abrange diversas variáveis, contudo, elegeu-se 23 variáveis após a análise dos questionários de satisfação mais citados pela literatura como, por exemplo: Minnesota Satisfaction Questionnaire (WEISS et al., 1967), Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 (MELIÁ et al., 1990), Maslach Burnout Inventory (MASLACH; JACKSON, 1981) Job Satisfaction Questionnaire (SAKS, 2006), Copenhagen Psychosocial Questionnaire (PEJTERSEN et al., 2010). As variáveis e a descrição delas são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Variáveis de Satisfação no Trabalho

	Variáveis	Descrições
A	Salário e benefícios financeiros	Satisfação com o pagamento recebido pelo serviço prestado.
B	Oportunidade de crescimento e promoção	Possibilidade de acender dentro das hierarquias da empresa.
C	Mercado de trabalho	Possibilidade de escolher a empresa para trabalhar independentemente do mercado financeiro.
D	Relações com supervisores	Relações entre trabalhador e supervisão ou liderança.
E	Relações com colegas de trabalho	Relações interpessoais entre colegas de trabalho no mesmo nível hierárquico. Integração social no trabalho.
F	Políticas da empresa	Satisfação com a aplicação de regras e regulamentos descritos e não descritos pelos quais a empresa atua em relação aos funcionários.
G	Valores morais do trabalho	Quanto os valores da empresa são similares ou não com os valores do trabalhador e o clima gerado no entorno do trabalho por esses valores.
H	Saúde emocional no trabalho	Satisfação relacionada às exigências psicológicas do trabalho.
I	Saúde e segurança no trabalho	Fatores de segurança, ergonomia, iluminação e ambiente de trabalho no sentido físico.
J	<i>Feedback</i> sobre o trabalho realizado	Retornos positivos e negativos dos superiores quanto ao trabalho realizado pelo trabalhador.
K	Capacidade técnica da supervisão	Quão bem preparado é o supervisor para desempenhar sua posição de liderança.
L	Gestão da organização do trabalho	Como o gerenciamento do trabalho é coordenado.
M	Realização pessoal	Realização pessoal do trabalhador durante a execução da tarefa que ele realiza diariamente.
N	Vida fora da empresa	Relações com a família, vida social, tempo livre e consigo mesmo.
O	Bem-estar da sociedade	Satisfação com a contribuição do trabalho para o bem-estar da sociedade.
P	Envolver-se ao realizar o trabalho	Quanto o trabalhador está motivado para executar seu trabalho com entusiasmo e permanecer ativo no trabalho a maior parte do tempo em que está na empresa.
Q	<i>Status</i> do trabalho	Satisfação com o reconhecimento e valorização do trabalho pela sociedade.
R	Tarefa significativa	Oportunidade de realizar um trabalho que tem começo e fim e que gera um resultado visível no final.
S	Clareza da tarefa a ser executada	Como bem descritas são as tarefas e quanto o trabalhador entende as expectativas esperadas de sua posição ou cargo.
T	Uso de habilidades	Satisfação quanto ao uso das próprias habilidades no trabalho.
U	Variiedade de trabalho	Satisfação com a variedade de elementos de trabalho.
V	Carga de trabalho	Satisfação com a quantidade de trabalho a ser realizado pelo indivíduo durante um dia de trabalho.
W	Independência e autonomia	Quanto o trabalhador é livre para tomar decisões sobre o seu próprio trabalho.

Fonte: Autores (2021)

Este questionário passou pela validação de um comitê com 5 (cinco) especialistas, com o intuito de verificar se as questões elaboradas possuíam a capacidade de mensurar a variável (ALEXANDRE; COLUCI, 2011). Após, a confiabilidade do questionário foi calculada pelo Alfa de Cronbach com o auxílio do programa IBM SPSS (2013). Para Hair et al. (2013), é necessário que o valor do Alfa de Cronbach seja superior a 0,7. Calculando-se este valor para todas as variáveis do questionário, obteve-se o valor de 0,809, somente para a seção de Cultura Organizacional obteve-se 0,769, somente para a seção de Competência obteve-se

0,765, e, somente para a seção de Satisfação no Trabalho obteve-se 0,840. Portanto, a confiabilidade foi garantida.

O questionário foi aplicado para 160 pós-graduandos, entre mestrandos e doutorandos. Somente 125 questionários foram considerados válidos. Os questionários e as entrevistas foram realizados após a aprovação da pesquisa pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), o qual foi submetido na data de 05/12/2019 e aprovado na data de 29/06/2020 com o número de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) 28074319.4.0000.5504.

A amostra foi estratificada em porcentagem de mestrandos e doutorandos de 9 cursos da Escola de Engenharia de São Carlos e 1 curso da Faculdade de Economia e Administração, ambos da Universidade de São Paulo. Buscou-se um mínimo de respondentes para que as amostras fossem superiores a 10% de margem de erro e 95% de nível de confiança. Na Tabela 1, apresentam-se a população e o total de respondentes.

Tabela 1 - Quantidade de respondentes mínimos

Curso					Total
	População	Total de respondentes	População	Total de respondentes	
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	40	4	67	6	10
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	76	6	79	3	9
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	58	5	50	5	10
Engenharia de Produção (EESC)	78	13	53	13	26
Engenharia de Transportes (EESC)	49	5	39	3	8
Engenharia Elétrica (EESC)	113	8	128	10	18
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	74	7	87	10	17
Engenharia Mecânica (EESC)	123	7	130	6	13
Geotecnia (EESC)	37	4	18	1	5
Contábeis (FEA)	40	5	50	4	9
Total	688	64	701	61	125

Fonte: Autores (2021)

A partir da aplicação dos testes de normalidade de Kolmorov-Smirnov, Shapiro-Wilk e Shapiro-Francia, observou-se que os dados dos questionários não seguiam distribuição normal, impossibilitando análises estatísticas paramétricas. Por essa razão, realizou-se somente a análise descritiva, a qual não permite generalizações, mas possibilita a compreensão da amostra analisada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

DISCUSSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A média dos resultados dos respondentes sobre cada um dos conjuntos de questões foi calculada de forma que o conjunto com maior valor de média é o que determinou qual a classificação de Cultura Organizacional pelo entrevistado. A contagem *n*, a porcentagem dos tipos culturais e os dados das notas de Avaliação Quadrienal da Plataforma Sucupira para cada curso (CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) são apresentados na Tabela 2.

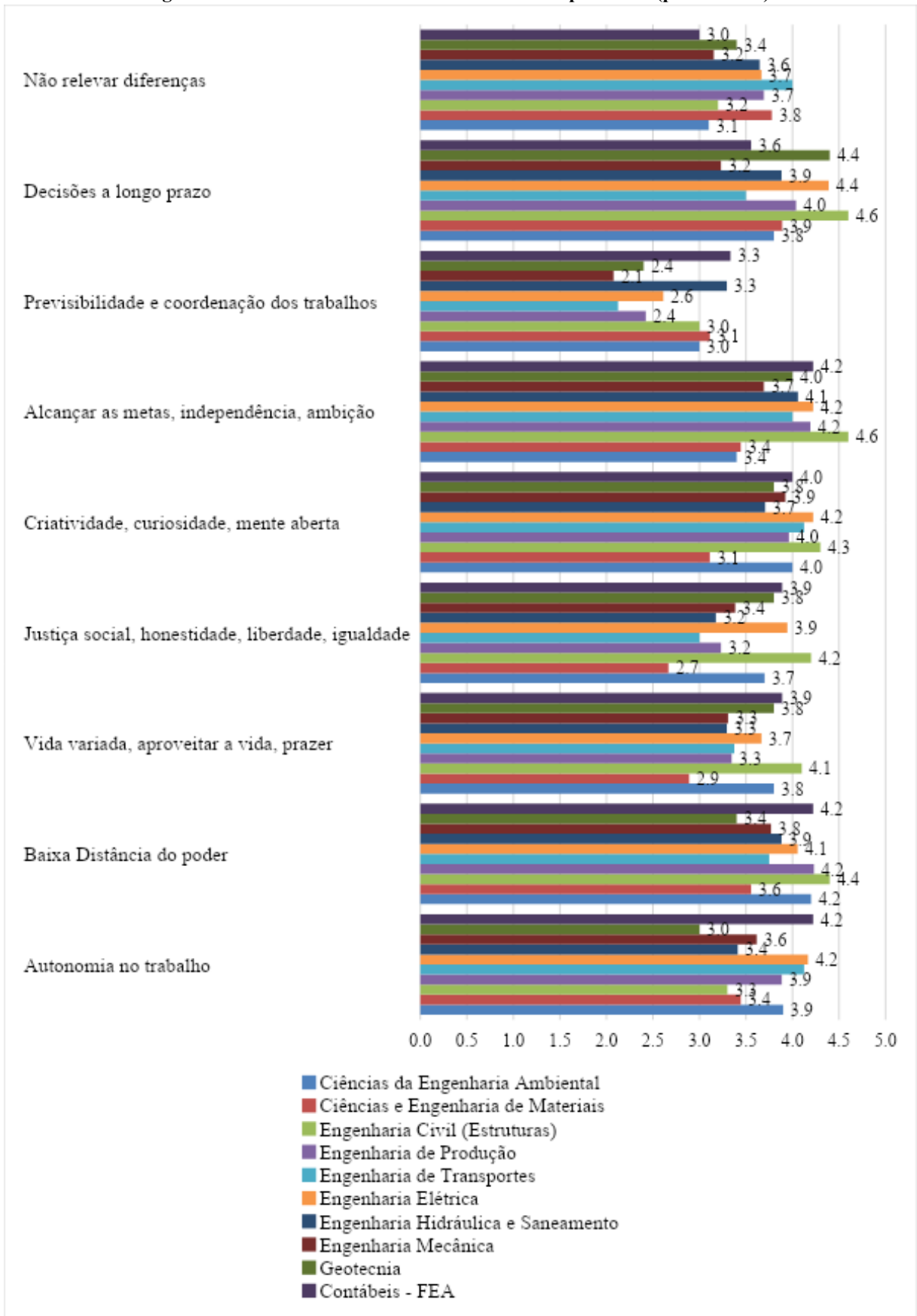
Tabela 2: Enquadramento cultural para cada curso

Curso	Avaliação CAPES	Dinâmica		Padronização		Colaborativa		Competitiva		Total
		n	%	n	%	n	%	n	%	
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	7	8	80%	0	10%	1	10%	1	10%	10
Engenharia Elétrica (EESC)	7	13	72%	3	4%	2	11%	0	0%	18
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	7	6	35%	2	0%	7	41%	2	12%	17
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	6	4	44%	1	11%	2	22%	2	22%	9
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	5	7	70%	1	10%	1	10%	1	10%	10
Engenharia de Produção (EESC)	5	15	58%	1	11%	5	19%	5	19%	26
Engenharia de Transportes (EESC)	5	5	63%	0	0%	2	25%	1	13%	8
Engenharia Mecânica (EESC)	5	9	69%	0	17%	1	8%	3	23%	13
Contábeis (FEA)	5	6	67%	0	0%	1	11%	2	22%	9
Geotecnia (EESC)	4	4	80%	0	12%	1	20%	0	0%	5
Total		77		8		2 3		17		125

Fonte: Autores (2021)

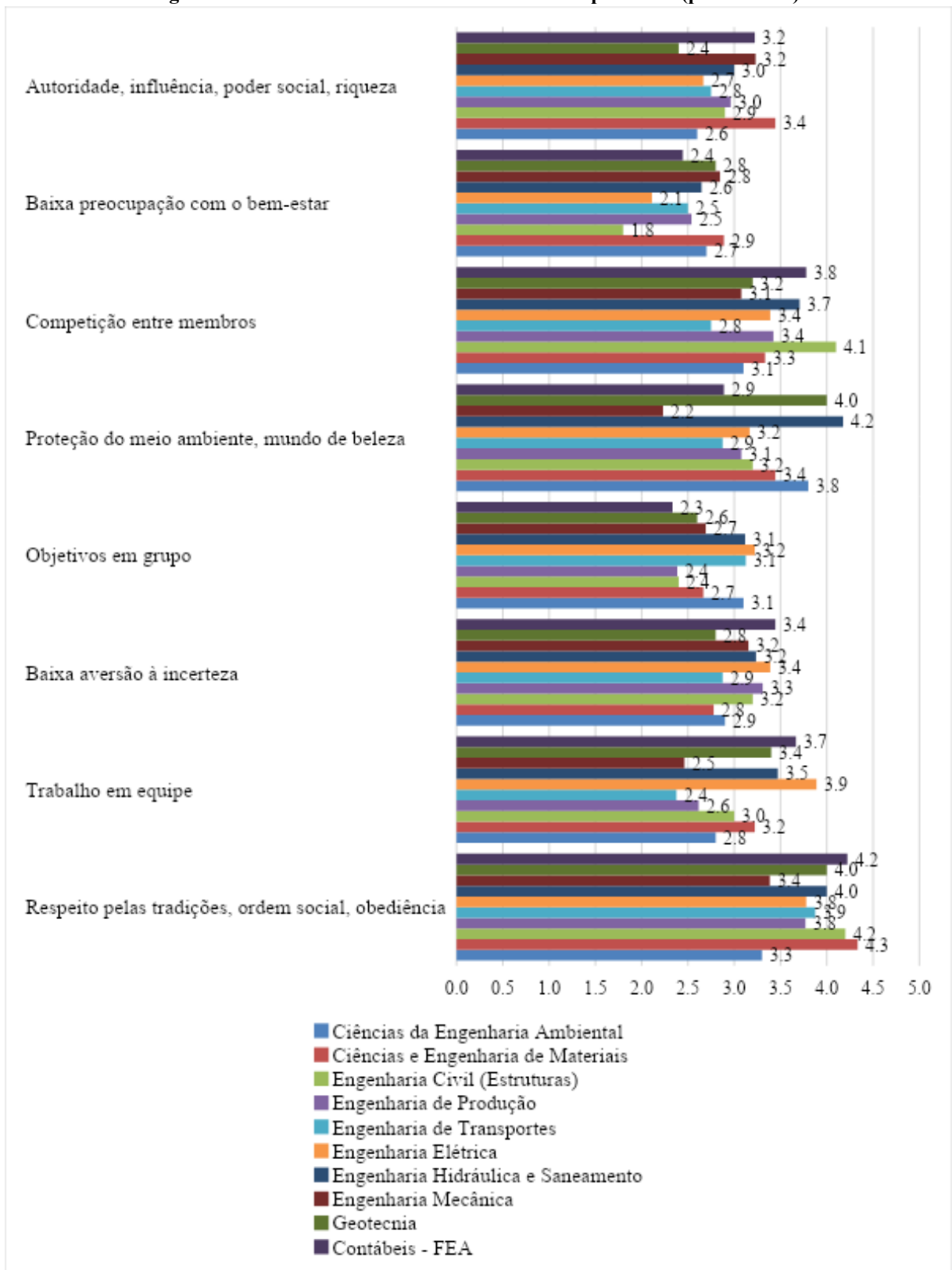
Para um maior aprofundamento nas variáveis de Cultura de cada um dos cursos, gráficos com o detalhamento dos Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores do Trabalho foram elaborados. (Figura 2 e Figura 3).

Figura 2: Detalhamento das variáveis de Cultura por curso (parte 1 de 2)



Fonte: Autores (2021)

Figura 3: Detalhamento das variáveis de Cultura por curso (parte 2 de 2)



Fonte: Autores (2021)

Observa-se que a maioria dos cursos manteve as respostas em proporções próximas, com a maioria percebendo o trabalho na pós-graduação como uma Cultura Dinâmica.

Entre os cursos com avaliação CAPES 7, evidencia-se que somente a Engenharia Hidráulica e Saneamento tem uma Cultura de Padronização que se sobressai, o que pode significar que exista um maior controle e centralização dentro deste curso, ou seja, os pós-graduandos têm pouca liberdade para modificar os padrões já existentes. As variáveis culturais com maiores médias para esse curso foram: baixa distância do poder, alcançar metas, decisões de longo prazo, respeito pelas tradições, proteção ao meio ambiente. Já as Engenharias Civil e Elétrica, com a mesma avaliação CAPES, apresentam a cultura Dinâmica mais elevada. As maiores médias de variáveis culturais para Engenharia Civil foram: alcançar metas, decisões de longo prazo, baixa distância do poder, igualitarismo, criatividade, alcançar metas, competição entre os membros; e, para Engenharia Elétrica foram: autonomia no trabalho, baixa distância do poder, criatividade, alcançar metas, previsibilidade e coordenação dos trabalhos, decisões de longo prazo.

Ciências e Engenharia de Materiais têm a cultura Dinâmica como sua principal Cultura Organizacional. Contudo, as culturas de Padronização e Competitiva são bastante próximas, o que pode indicar uma cobrança por metas de publicações - para que o curso se mantenha ou suba de nível, e padronização dos procedimentos, dado que a avaliação CAPES é nota 6 (seis). As maiores médias de variáveis culturais para Engenharia de Materiais foram: respeito pelas tradições, decisões de longo prazo, não relevar as diferenças.

Entre os cursos com nota CAPES 5 (cinco), observa-se que a Engenharia Ambiental apresenta a cultura Dinâmica salientada, o que pode significar uma maior flexibilidade dentro desta área de pesquisa. As variáveis culturais mais fortes são: baixa distância de poder, criatividade, decisões de longo prazo, proteção do meio ambiente. Os cursos de Engenharia de Produção, Engenharia de Transportes e Contábeis tem a cultura Dinâmica como primeira Cultura Organizacional e Competitiva ou de Padronização como segundo tipo. As variáveis culturais mais evidentes na Engenharia de Produção são: baixa distância do poder, criatividade, alcançar metas, decisões de longo prazo, respeito pelas tradições; na Engenharia de Transportes são: autonomia no trabalho, criatividade, alcançar metas, não relevar diferenças, respeito pelas tradições; e no curso de Contábeis são: autonomia no trabalho, baixa distância do poder, igualitarismo, criatividade, alcançar metas, previsibilidade e coordenação dos trabalhos, respeito pelas tradições, competição entre membros.

Já a Engenharia Mecânica foi o curso que apresentou a maior porcentagem de cultura Colaborativa entre todos os cursos, o que pode significar que os trabalhos são realizados mais fortemente com grupos de trabalhos. Não obstante a cultura Dinâmica ser mais elevada, a cultura Competitiva é a segunda, o que reflete uma alta cobrança por metas. Baixa distância

do poder, criatividade, alcança metas foram as variáveis culturais mais evidenciados na Engenharia Mecânica.

A Geotecnia também tem a cultura Dinâmica ressaltada, com variáveis culturais mais fortes sendo: alcançar metas, decisões de longo prazo, respeito pelas tradições, proteção ao meio ambiente.

Para verificar se haveria diferenças de percepção da Cultura dentro dos grupos, os dados gerais foram discriminados por mestrado e doutorado, e, sexo feminino e masculino, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Cultura para cada curso com os dados gerais

Grupos	Cultura Dinâmica	Cultura Competitiva	Cultura de Padronização	Cultura Colaborativa
Mestrado	65%	11%	21%	3%
Doutorado	58%	16%	16%	10%
Feminino	52%	17%	21%	3%
Masculino	67%	11%	18%	4%
Total	62%	14%	18%	6%

Fonte: Autores (2021)

Em relação às diferenças entre a percepção de cultura dos mestrados e dos doutorandos, observa-se que cultura Dinâmica contempla a maior parte da opinião dos pós-graduandos. Verifica-se que os mestrados tendem a achar o trabalho na pós-graduação mais hierarquizado do que os doutorandos. Esse fator pode estar relacionado com os doutorandos já estarem acostumados ao tipo de trabalho na pós-graduação, enquanto, para os mestrados, as normativas são novidades. A discrepância em relação à porcentagem da cultura Colaborativa é relevante, já que o trabalho na pós-graduação tende a ser mais Colaborativo no doutorado e menos no mestrado. Contudo, a porcentagem de Competição aumenta no doutorado, o que pode significar uma disposição maior de disputa dos doutorandos em publicações ou visando ao mercado de trabalho.

Sobre as diferenças de percepção de cultura dos sexos feminino e masculino, a maioria dos entrevistados considera o trabalho mais Dinâmico, contudo, verifica-se que a percepção de Colaborativo é maior entre o sexo feminino e menor no sexo masculino. De forma semelhante, a porcentagem de Competição também é maior no sexo feminino e em relação ao sexo masculino. Ou seja, existe uma percepção tanto de trabalho em equipe e quanto de competitividade no ambiente acadêmico para as mulheres, enquanto para os homens, a percepção maior é a de um trabalho mais dinâmico, com menor colaboração e com menor competitividade.

Verifica-se que na maioria dos grupos a cultura Dinâmica é seguida pela cultura de Padronização e Competição. Os respondentes que consideram o ambiente de trabalho mais Dinâmico também consideram que exista menor previsibilidade e coordenação dos trabalhos, menos objetivos individuais priorizados e maior preocupação com o bem-estar do grupo. Entretanto, verifica-se que, ao mesmo tempo em que o trabalho na pós-graduação apresenta alta flexibilidade, também tem regras e controles fixados, voltados para alcançar metas de produtividade científica, que podem ser impostos pelo ambiente externo, como concursos públicos, ou pelo ambiente interno, por orientadores, por grupos de pesquisa e pelo próprio programa de pós-graduação.

As pesquisas são realizadas por meio da elaboração e condução de projetos de pesquisa. Pode haver mais centralização por parte do professor orientador na elaboração, condução e supervisão de projetos de pesquisa. Ou pode se possibilitar aos alunos pós-graduandos autonomia nesse processo, devendo adquirir conhecimentos relevantes para seu projeto. Assim, a análise e resolução de problemas da realidade pode estar mais centralizada no professor orientador ou na autonomia de alunos da pós-graduação.

Os programas de pós-graduação são formados por professores orientadores que se unem em diferentes linhas de pesquisa que podem interagir em diferentes níveis de intensidade. Diferentes programas de pós-graduação podem interagir e colaborar entre si também nos níveis nacional e internacional. A investigação da realidade exige por tanto de alunos como professores tanto criatividade como conhecimento prévio das abordagens já existentes para tratar os problemas da realidade. Portanto, fatores que se relacionam com a cultura Dinâmica.

Projetos de pesquisa demandam agregar esforços de diferentes áreas de conhecimentos. A interdisciplinaridade é característica importante de projetos de pesquisa. Usualmente, quanto maior a interdisciplinaridade, mais o problema de pesquisa é tratado efetivamente. Assim, projetos de pesquisa demandam equipes interdisciplinares formadas por especialistas.

O trabalho da pós-graduação pode ser interpretado na cultura Competitiva por ser orientado para resultados, com demandas de produção externa como a publicação de artigos científicos tanto para melhorar notas dos programas de pós-graduação quanto para conseguir um bom currículo para entrar no mercado de trabalho, no caso concursos que consideram a publicação científica como um fator de pontuação. Haverá competição também entre projetos de pesquisa porque se disputarão recursos de fomento à pesquisa junto às agências.

Verifica-se que os pós-graduandos consideram que o ambiente de trabalho tem alta competição entre os membros, baixa preocupação com o bem-estar, e os valores predominantes são: autoridade, influência, poder social e riqueza. Além disso, existe uma alta relação também com fatores da cultura de Padronização, como valores de respeito pelas tradições, ordem social e obediência, não relevar diferenças e alcançar metas.

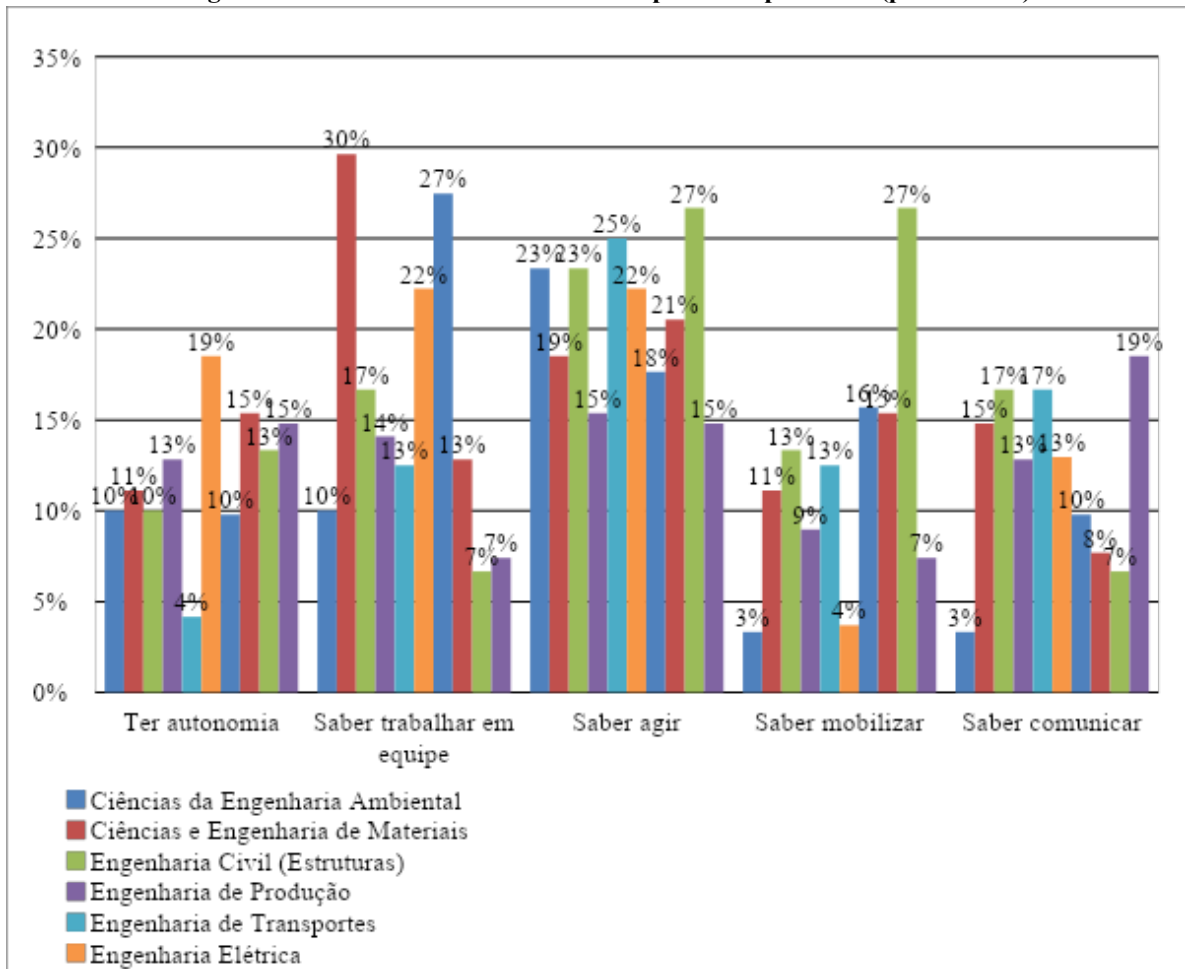
Aspectos da cultura de Padronização como: rigidez, subordinação, centralização e controle podem estar relacionados com projetos de pesquisa já definidos anteriormente à entrada dos pós-graduandos nos grupos de pesquisa, de forma que os mestrandos e doutorandos somente dão continuidade a um trabalho já existente, sem poder opinar ou mudar as regras já estabelecidas. Em relação à cultura de Padronização na pós-graduação, tem-se que os fatores com maiores médias foram: decisões de longo prazo, não relevar as diferenças e valores de respeito pelas tradições, ordem social e obediência. Juntamente com estes fatores, observa-se que a baixa distância de poder também teve uma média alta entre os respondentes, juntamente com previsibilidade e coordenação dos trabalhos. Ressalta-se que os controles podem ser impostos pelos próprios alunos para si mesmos, pois, os respondentes consideram haver certa autonomia no trabalho da pós-graduação mesmo com as padronizações e controles. Assim, quem define a rotina de trabalho diária, comumente, são os próprios pós-graduandos, os quais se organizam para os prazos de entrega do trabalho final, produção científica, concursos públicos e outras demandas.

A cultura Colaborativa foi a Cultura Organizacional que apresentou menor incidência entre os grupos. Isso não significa que os trabalhos realizados na pós-graduação não tenham trabalhos em equipes, mas que esta prática não é tão recorrente. Dentro de um ambiente muito dinâmico, como o da pós-graduação, tem-se que mestrandos e doutorandos se dividem em projetos de pesquisa muito específicos, o que pode dificultar que outros membros contribuam dada a complexidade e aprofundamento de alguns temas.

DISCUSSÃO DAS COMPETÊNCIAS

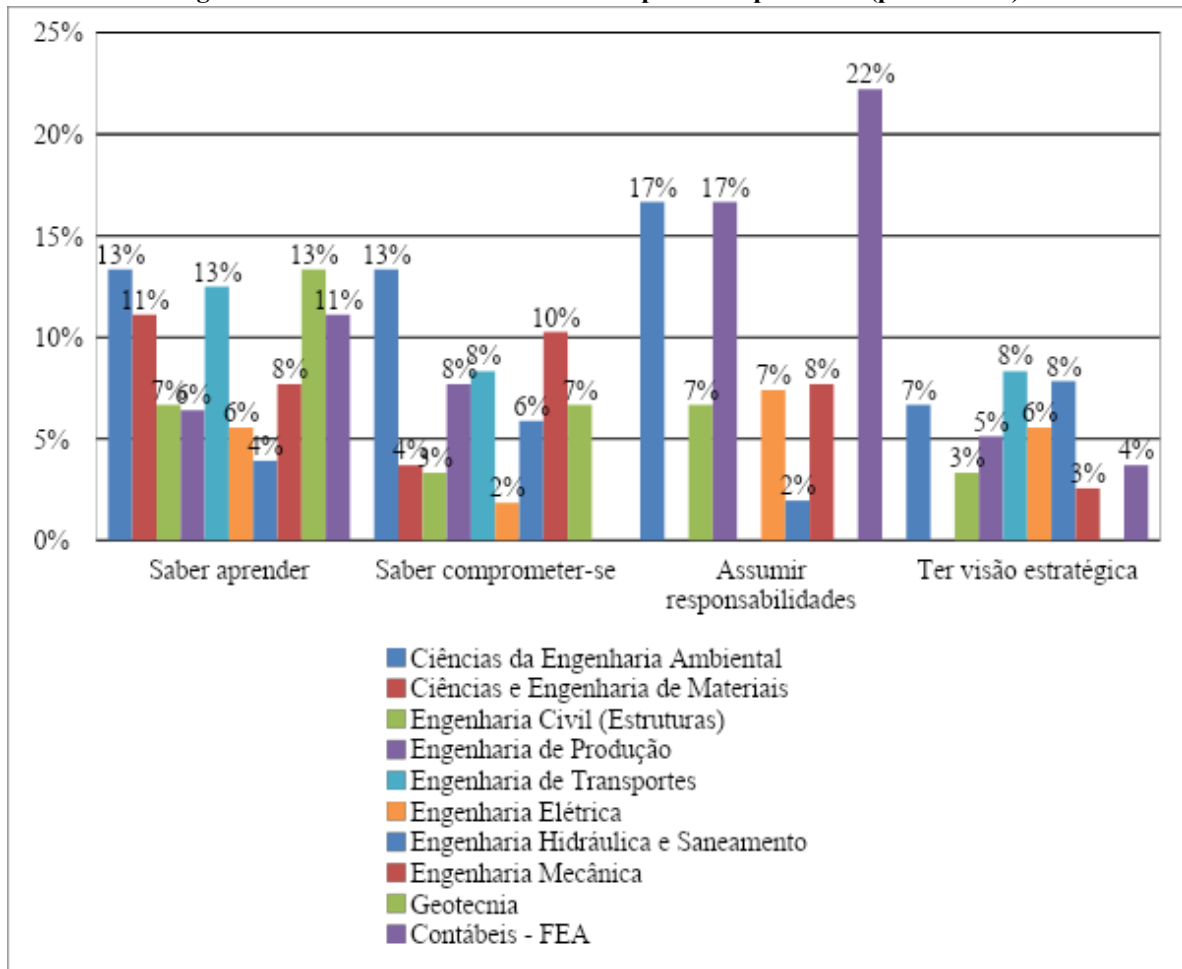
Para a análise de competências, apresentam-se os fatores que os entrevistados consideravam mais importantes. Nas Figuras 4 e 5 apresentam-se as porcentagens para cada uma das variáveis de Competência separadas por curso.

Figura 4: Detalhamento variáveis de competências por curso (parte 1 de 2)



Fonte: Autores (2021)

Figura 5: Detalhamento variáveis de competências por curso (parte 2 de 2)



Fonte: Autores (2021)

Ter autonomia foi considerado relevante para os cursos de Contábeis, Engenharia Elétrica e Mecânica. Saber trabalhar em equipe foi elencado como importante pelos cursos de Engenharia de Materiais, Engenharia Hidráulica e Saneamento e Engenharia Elétrica. Saber comunicar foi escolhido como fundamental pelos cursos de Contábeis, Engenharia Civil, Engenharia de Transportes e Engenharia de Materiais.

Saber agir foi alto para todos os cursos, enquanto saber mobilizar foi maior para Geotecnia e bem mais baixo para os outros cursos. Ao contrário, assumir responsabilidades foi alto para Contábeis, Engenharia Ambiental e Engenharia de Produção, e baixo ou inexistente para os outros cursos. Saber aprender, saber comprometer-se mantiveram médias baixas. A competência com menor frequência foi ter visão estratégica.

Observa-se que saber trabalhar em equipe, saber agir, ter autonomia e saber mobilizar são as competências consideradas de maior relevância pelos pós-graduandos de forma geral.

DISCUSSÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para a análise da Satisfação no Trabalho, realizou-se a soma dos optantes por cada uma das 23 variáveis de satisfação. No Quadro 3 apresenta-se o *ranking* dos fatores de satisfação.

Quadro 3: *Ranking* de variáveis de Satisfação na pós-graduação

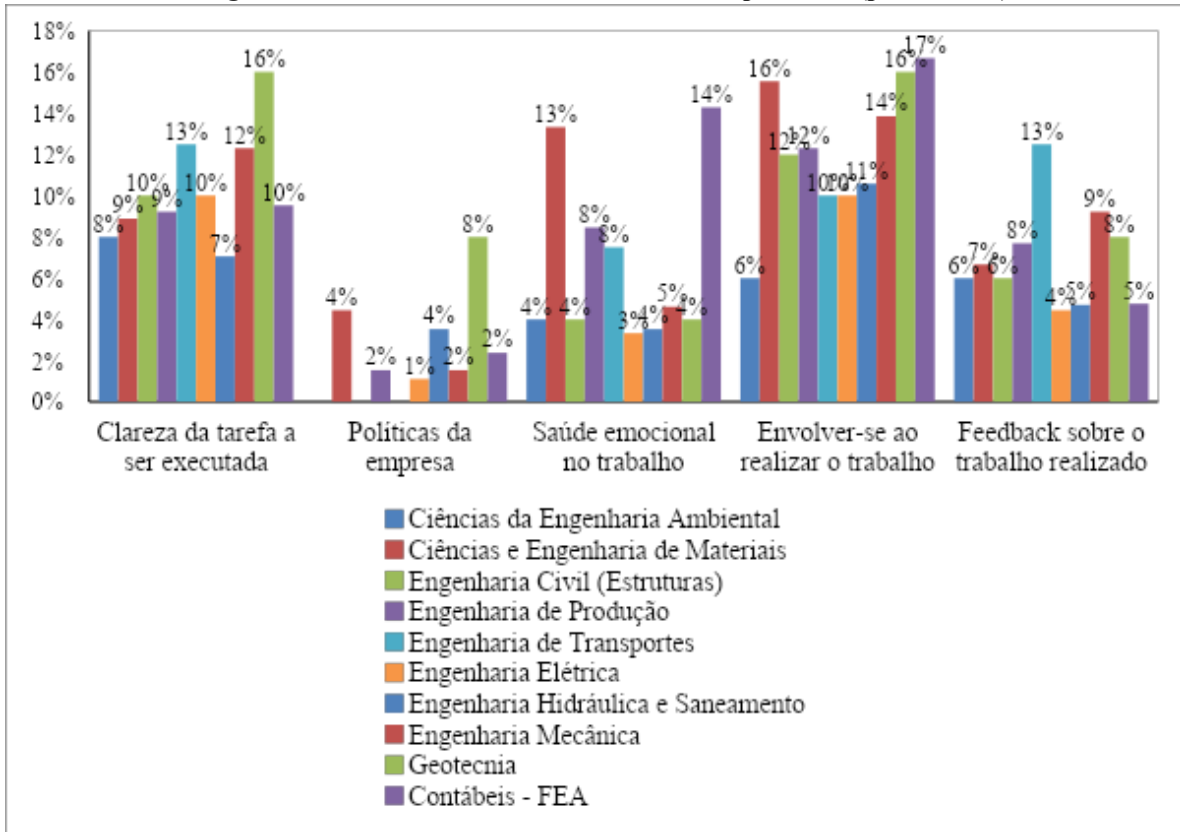
<i>Ranking</i>	Variável de satisfação	<i>Ranking</i>	Variável de satisfação
1°	Envolver-se ao realizar o trabalho	13°	Mercado de trabalho
2°	Clareza da tarefa a ser executada	14°	Relações com supervisão
3°	Tarefa significativa	15°	Variedade de trabalho
4°	<i>Feedback</i> sobre o trabalho realizado	16°	Vida fora da empresa
5°	Saúde emocional no trabalho	17°	Políticas da empresa
6°	Salário e benefícios financeiros	18°	Oportunidade de crescimento e promoção
7°	Bem-estar da sociedade	19°	Carga de trabalho
8°	Independência e autonomia	20°	Valores morais do trabalho
9°	Relacionamentos entre Colegas de Trabalho	21°	Capacidade técnica de supervisão
10°	Status de trabalho	22°	Gestão da organização do trabalho
11°	Conquista pessoal	23°	Saúde e segurança no trabalho
12°	Uso de habilidades		

Fonte: Autores (2021)

Tem-se que as variáveis de maior relevância para os pós-graduandos são: envolver-se com o trabalho realizado, clareza da tarefa a ser executada, tarefa significativa, *feedback* sobre o trabalho realizado e saúde emocional no trabalho.

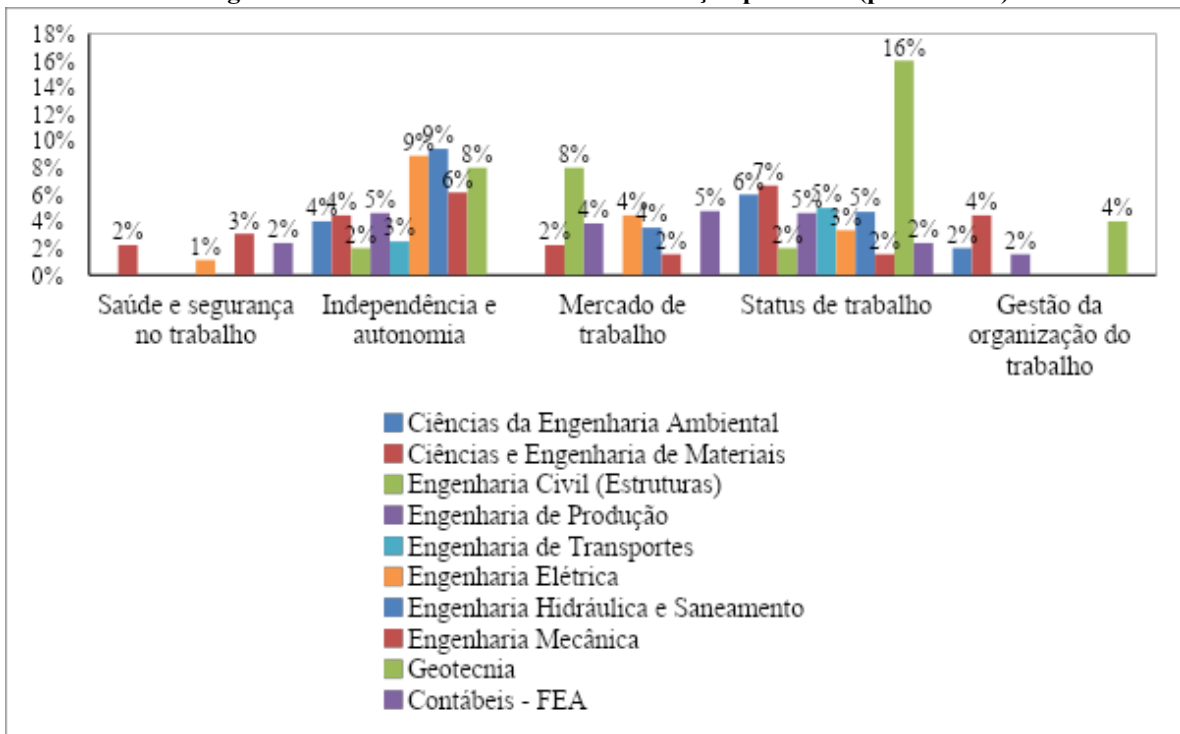
Para melhor detalhamento, os dados foram discriminados por cursos, conforme apresentado nas Figuras 6, 7, 8, 9 e 10.

Figura 6: Detalhamento variáveis de satisfação por curso (parte 1 de 5)



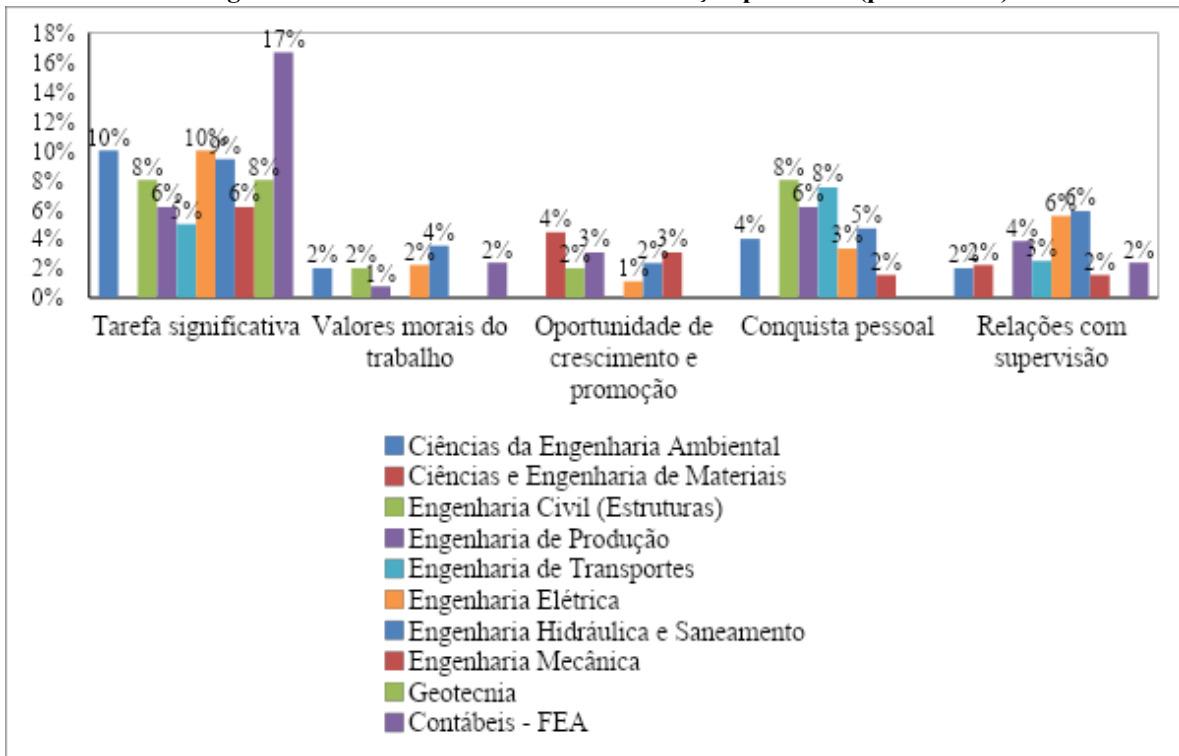
Fonte: Autores (2021)

Figura 7: Detalhamento variáveis de satisfação por curso (parte 2 de 5)



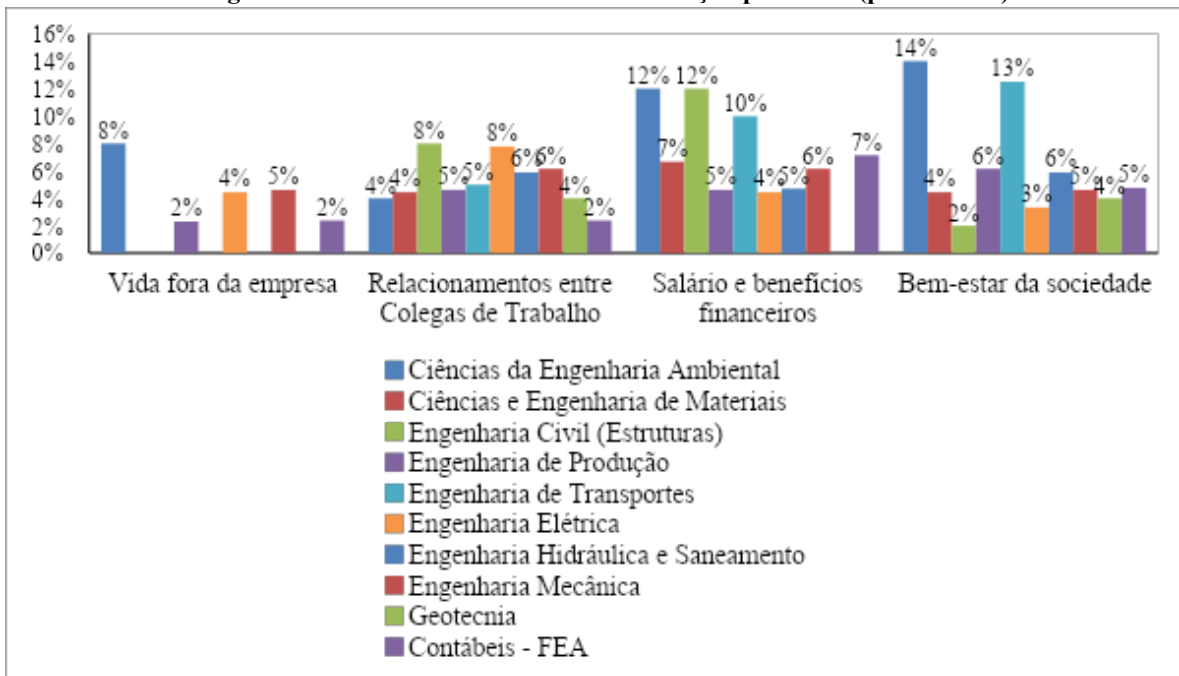
Fonte: Autores (2021)

Figura 8: Detalhamento variáveis de satisfação por curso (parte 3 de 5)



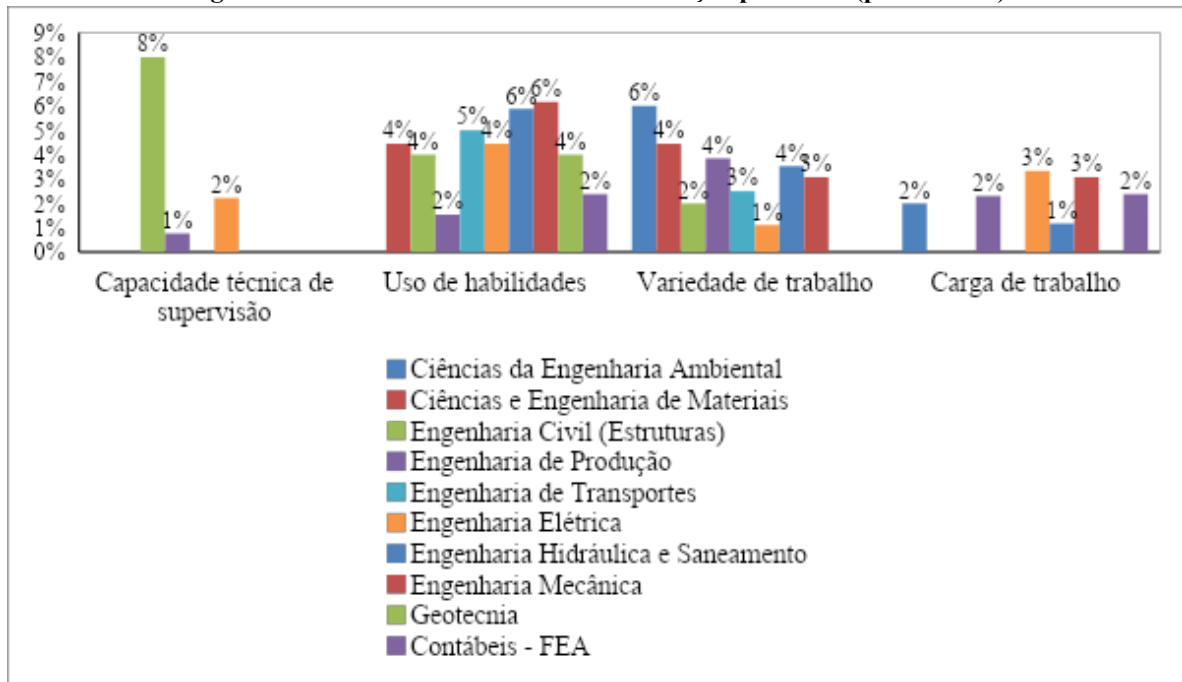
Fonte: Autores (2021)

Figura 9: Detalhamento variáveis de satisfação por curso (parte 4 de 5)



Fonte: Autores (2021)

Figura 10: Detalhamento variáveis de satisfação por curso (parte 5 de 5)



Fonte: Autores (2021)

Observa-se que algumas variáveis foram elencadas como mais importantes para os respondentes de alguns cursos. As variáveis mais pontuadas foram: clareza da tarefa a ser executada e envolver-se ao realizar a tarefa.

Políticas da empresa, saúde e segurança no trabalho, mercado de trabalho, gestão da organização do trabalho, valores morais do trabalho, oportunidade de crescimento e promoção, relações com a supervisão, vida fora da empresa, uso de habilidades, variabilidade de trabalho e carga de trabalho foram as variáveis que tiveram baixa incidência para a maioria dos cursos.

Saúde emocional no trabalho foi maior pontuado pela Engenharia de Materiais, *Feedback* sobre o trabalho realizado foi ressaltado pela Engenharia de Transportes, Status de trabalho tem maior relevância para Geotecnia; Contábeis, Engenharia Ambiental e Elétrica pontuaram tarefa significativa com maior frequência, salário e benefícios financeiros foram mais assinalados pela Engenharia Ambiental, Civil e de Transportes, Bem-estar da sociedade teve maior sobressalto com a Engenharia Ambiental e de Transportes, e, a Engenharia Civil pontuou a capacidade técnica de supervisão mais do que os outros cursos.

Para construir uma tese ou dissertação, “envolver-se com o trabalho realizado” é importante, visto ser necessário o interesse na leitura dos conceitos e teorias, investigação do objeto de pesquisa, dedicação para análise e discussão dos resultados encontrados.

A “clareza da tarefa” é um fator que demanda empenho do pós-graduando na árdua busca de um objetivo dentro dos *gaps* de pesquisa. Além disso, os pós-graduandos podem ser cobrados pela realização de diversas tarefas na pós-graduação, como: monitorias, escrita de artigos científicos e participação em eventos. Estas atividades e, até mesmo a obrigatoriedade delas, nem sempre são procedimentadas ou claras.

Para concluir uma pesquisa é importante que o pós-graduando encontre alguma razão para fazer suas atividades. Afinal, são cerca de dois anos dedicados a uma dissertação ou cerca de quatro anos dedicados a uma tese, nem sempre com o apoio de uma bolsa de estudos. Assim, os pós-graduandos fazem de sua pesquisa uma “tarefa significativa”, seja em entregas de resultados para a sociedade ou melhora no próprio currículo.

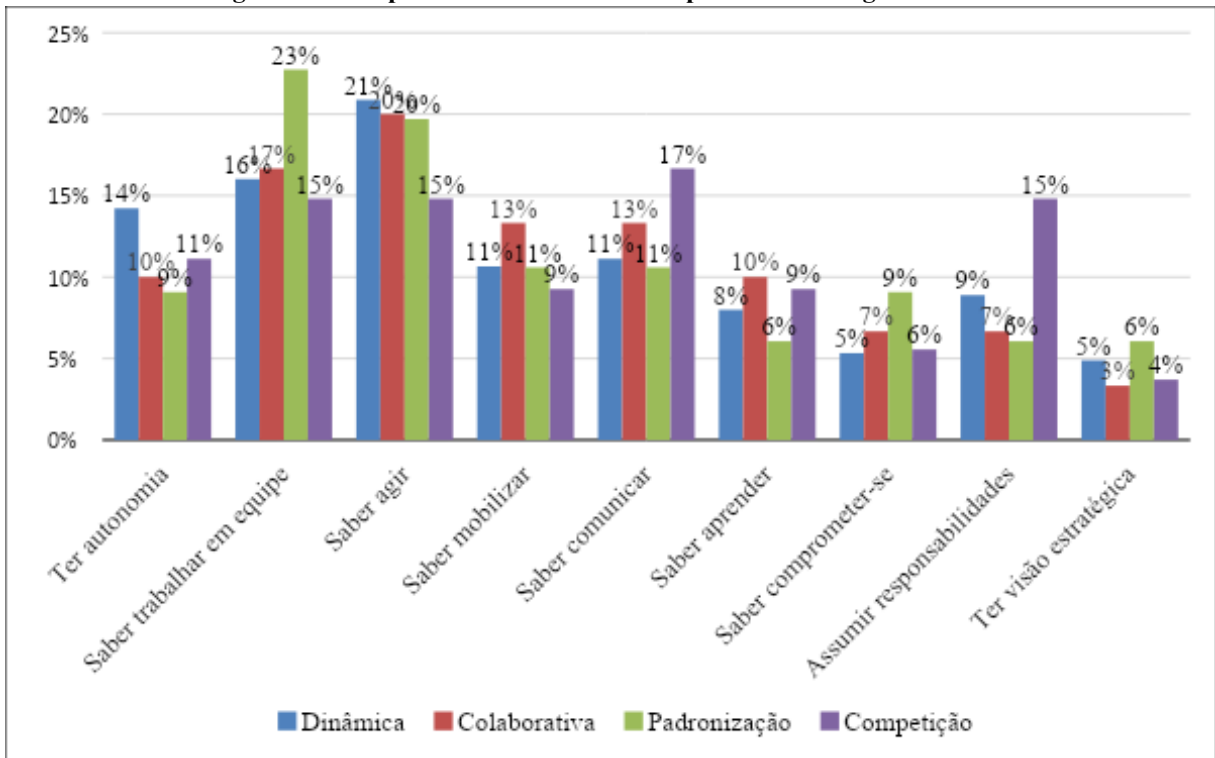
Por ser um projeto marcado por novidades e aprendizagens, o “*feedback* sobre o trabalho realizado” é fundamental. Pesquisadores com mais bagagem são incumbidos de orientar a pesquisa e o pesquisador que se forma. Isso pode ocorrer em disciplinas, orientações do projeto e bancas de avaliação.

Por fim, a “saúde emocional no trabalho” foi o quinto fator mais importante elencado. O período dedicado para a pesquisa pode ser turbulento ou uma fonte de satisfação para o indivíduo. Dependendo da forma como é conduzida, controlada e orientada a pesquisa.

RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIAS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Com o enquadramento de Cultura Organizacional, buscaram-se dados sobre quais as competências relevantes para cada uma destas culturas. As porcentagens encontradas estão na Figura 11. Estas porcentagens foram obtidas pelas respostas à questão das prioridades das competências na percepção dos entrevistados. Separaram-se os dados em quatro grupos (Cultura Dinâmica, Cultura Colaborativa, Cultura de Padronização, Cultura Competitiva). Por fim, foram calculadas as porcentagens de cada competência.

Figura 11: Competências do Trabalhador por Cultura Organizacional

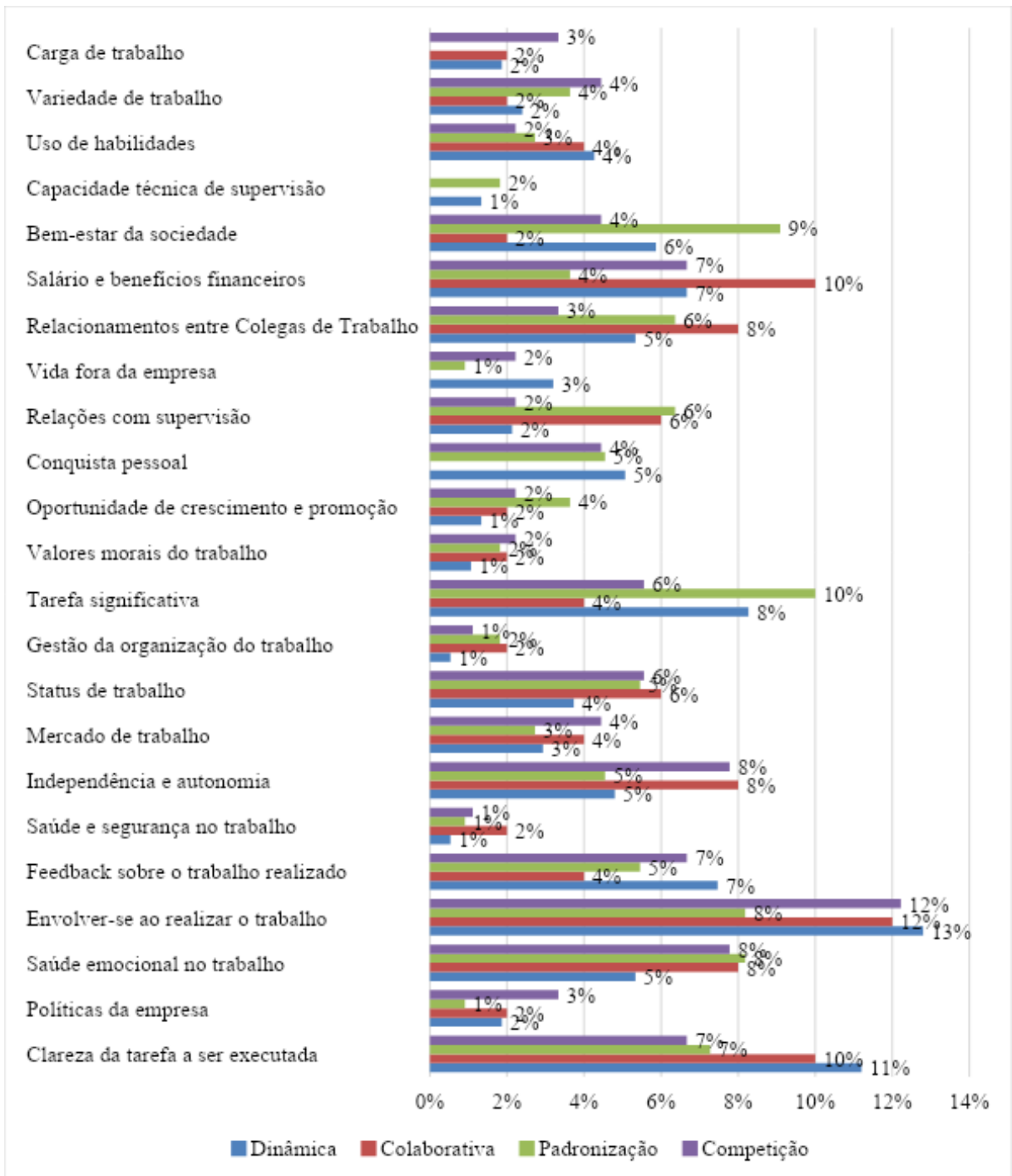


Fonte: Autores (2021)

Tem-se que as competências consideradas mais importantes pelos entrevistados enquadrados na cultura Dinâmica são: saber agir, saber trabalhar em equipe e ter autonomia. Para a cultura Colaborativa: saber agir, saber trabalhar em equipe, saber mobilizar e saber comunicar. Para a cultura de Padronização: saber trabalhar em equipe, saber agir, saber mobilizar e saber comunicar. Para a cultura Competitiva: saber aprender, saber trabalhar em equipe, saber agir e assumir responsabilidades.

De maneira semelhante, realizou-se a análise para a Satisfação no Trabalho pelo enquadramento da Cultura Organizacional, conforme apresentado na Figura 12.

Figura 12: Satisfação no Trabalho por Cultura Organizacional



Fonte: Autores (2021)

Verifica-se que os fatores de Satisfação no Trabalho considerados mais importantes pelos entrevistados enquadrados na cultura Competitiva são: envolver-se ao realizar o trabalho, saúde emocional no trabalho, independência e autonomia. Para a cultura de Padronização: tarefa significativa, bem-estar da sociedade, envolver-se ao realizar o trabalho e saúde emocional no trabalho. Para a cultura Colaborativa: envolver-se ao realizar o trabalho,

clareza na tarefa a ser executada, salários e benefícios financeiros. Para a cultura Dinâmica: envolver-se ao realizar o trabalho, clareza na tarefa a ser executada e tarefa significativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem-se que a Cultura Organizacional prevalecente no ambiente de pós-graduação é a Cultura Dinâmica seguida da Cultura de Padronização. Este resultado pode ser explicado pela natureza do trabalho da pós-graduação, o qual precisa ser versátil na produção de conhecimento, mas ao mesmo tempo, contém regras, controles e procedimentos estabelecidos que não podem ser alterados pelos pós-graduandos.

É importante que o aluno da pós-graduação, supervisionado pelo professor orientador, siga métodos e normas de pesquisa já consolidados, reconhecidos e padronizados. Decisões são tomadas continuamente no decorrer da pesquisa e poderão estar concentradas no professor orientador ou no aluno da pós-graduação. Contudo, o projeto de pesquisa é sempre monitorado pelo orientador.

Assim, observa-se um alto nível de obediência dos alunos aos padrões vigentes do curso. De forma que precisam seguir todos os ritos e regras impostos pelo programa de pós-graduação, ou mesmo, que seja estabelecido pelos seus pares ou superiores.

Não foram encontradas relações diretas com as notas de avaliação CAPES e a cultura do predominate nos cursos analisados. Assim, presume-se que cada curso tenha sua própria dinâmica de funcionamento e seus fatores culturais. Considera-se que é o contexto organizacional existente em cada departamento que promove o tipo de cultura que nela predomina, ainda que os cursos estejam sujeitos a pressões internas e externas.

As Competências pontuadas como mais importantes para os pós-graduandos foram: saber trabalhar em equipe, saber agir, ter autonomia e saber mobilizar. Estas Competências podem ser observadas como pontos positivos no trabalho da pós-graduação. Pois, diversos projetos são realizados em colaboração com outros pesquisadores, autonomia é comum em ambientes muito dinâmicos, saber agir é construído ao longo do tempo, com o desenvolvimento das atividades acadêmicas, e saber mobilizar é importante para angariar os recursos necessários. Advoga-se que estas Competências são necessárias, adquiridas e melhoradas com o passar do tempo e das atividades exercidas pelos pós-graduandos.

A Satisfação no Trabalho foi relacionada, principalmente, com: envolver-se com o trabalho realizado, clareza da tarefa a ser executada, tarefa significativa, *feedback* sobre o trabalho realizado e saúde emocional no trabalho. A importância dada a determinados fatores

de satisfação podem ser maiores ou menores de acordo com o curso. Isso pode significar que os membros valorizam o fator porque nele reconhecem as suas tarefas diárias ou acreditam que a existência de tal fator poderia melhorar a qualidade de vida em seu trabalho. Assume-se que os pós-graduandos terão mais realização pessoal e serão mais satisfeitos, quanto mais os objetivos e resultados do projeto forem atingidos.

Recomenda-se que cada curso conheça seu tipo cultural para promover um ambiente mais saudável e adequado aos resultados esperados da direção acadêmica e dos anseios dos pós-graduandos.

Como limitação desta pesquisa, ressalta-se que entrevistas em profundidade podem trazer contribuições para compreender os dados quantitativos que foram apresentados. Contudo, dada a quantidade de dados quantitativos obtidos, optou-se por realizar somente as análises descritivas desses dados neste artigo.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medida. **Ciência Saúde Coletiva**, v.16, n. 7, p. 3062-3068, 2011.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAPES. Avaliação quadrienal. Disponível em: <<http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/>>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Medellín, São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, M. F. Q.; SOUZA, J. Pensar a formação e a pesquisa na pós-graduação stricto sensu. **Educar em Revista**, v. 34, n. 71, p. 9-18, 2018.

HAIR, Jr. J. F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Essentials of marketing research**. 3rd ed. New York, McGraw-Hill, 2013.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Culture and organizations: software of the mind**. 3 ed. McGrawHill, 2010.

IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.

- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 2. n. 1, p. 99-113, 1981.
- MELIÁ, J.L.; PRADILLA, J.F.; MARTÍ, N.; SANCERNI, M.D.; OLIVER, A.; TOMÁS J.M. Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. **Revista de Psicología Universitas Tarraconensis**, v. 12, n. 1/2, p. 25-39, 1990.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M. C. S.; DEMO, P.; SILVA, R. A. Formação, currículo discurso político. **RBPAE**, v. 36, n. 3 p. 813-827, 2020.
- PEJTERSEN, J. H.; KRISTENSEN, T. S.; BORG, V.; BJORNER, J. B. The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. **Scandinavian Journal of Public Health**, v. 38, n. 3, p. 8-24, 2010.
- SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.
- SANTOS, F. C. A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 5, p. 610-628, 2000.
- SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v.41, p. 229-240, 1996.
- SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.
- TORRES, L. L. Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 13, n. 49, p. 435-451, 2005.
- VIÑAO, A. Culturas escolares y reformas (sobre la naturaleza histórica de los sistemas instituciones educativas). **Revista Teias**, v. 1, n. 2, p. 1-25, 2000.
- VOSVIEWER. Programa de análise bibliométrica. Disponível em: <<https://www.vosviewer.com/>>. Acesso em: 24 de março de 2020.
- WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L. H. **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire** (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project, 1967.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

JÉSSICA SYRIO CALLEFI

Engenheira de Produção (UEM). Mestre em Administração (PPA/UEM). Doutoranda na Universidade Estadual de São Paulo (EESC/USP). E-mail: jessica.callefi@gmail.com

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS

Departamento de Engenharia de Produção
Graduado em Engenharia de Produção Mecânica (EESC/USP). Mestre em Administração (PUC/SP). Doutor em Administração (FGV). Professor Associado na Universidade Estadual de São Paulo (EESC/USP). E-mail: almada@sc.usp.br

Recebido em: 11/03/2021

Aprovado em: 07/03/2022