



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Análise de uma entidade universitária competitiva segundo o Instrumento de Análise da Cultura Organizacional OCAI

Caique Assis Albuquerque

Universidade de São Paulo (USP)

caique.albuquerque@usp.br

Daniel Comper Drumond

Universidade de São Paulo (USP)

danielcomdru@usp.br

Isabelle Marques

Universidade de São Paulo (USP)

isabellemarques@usp.br

Lucas Porto Modesto

Universidade de São Paulo (USP)

lucas.porto.modesto@usp.br

Maria Fernanda Moreira da Silveira

Universidade de São Paulo (USP)

mariafernandamsilveira@usp.br

CONTEXTUALIZAÇÃO: Ultimamente, o ambiente organizacional tem sido marcado pela valorização quase exclusiva dos resultados, em detrimento do processo que os sustenta. O desempenho tornou-se a principal métrica de sucesso, e a lógica da eficiência passou a orientar tanto a gestão quanto às relações de trabalho. Como observa Byung-Chul Han (2010), vivemos em uma “sociedade do desempenho”, na qual o indivíduo é levado à auto exploração constante, movido pela pressão de alcançar metas e comprovar produtividade, mesmo à custa da reflexão e do aprendizado coletivo. Essa



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

mentalidade pode comprometer o desenvolvimento organizacional e o fortalecimento da cultura interna, essenciais para a sustentabilidade de qualquer grupo. Assim, o conceito de cultura organizacional, o conjunto de crenças, valores e práticas que definem "o jeito como as coisas são feitas por aqui" (Deal e Kennedy, 1982), ganhou destaque. Entendeu-se que essa "personalidade" coletiva não é apenas um subproduto da organização, mas uma força ativa que molda comportamentos e influencia diretamente o desempenho. Como argumenta Hrebiniak (2006), a cultura pode ser o fator decisivo para o sucesso ou fracasso na execução de um planejamento estratégico, que, por sua vez, é a visão de um futuro desejado e os meios para alcançá-lo (Ackoff, 1982). Para diagnosticar e gerenciar ativamente essa força, foram desenvolvidos instrumentos de análise, entre eles, o *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, desenvolvido por Kim Cameron e Robert Quinn. Baseado no Modelo dos Valores Competitivos, permite que uma organização mapeie seu perfil cultural atual e o compare com o perfil desejado pelos seus membros, identificando lacunas e direcionando esforços de mudança. Este trabalho utiliza precisamente essa ferramenta para analisar uma equipe extracurricular que, embora seja uma entidade acadêmica, opera sob um regime de alta performance e competitividade. A aplicação desse diagnóstico possibilita a avaliação do alinhamento entre a cultura vigente e os objetivos pretendidos, gerando uma compreensão aprofundada de como seu comportamento coletivo impacta o desempenho e de como as relações interpessoais podem ser valorizadas para otimizar a gestão organizacional.

OBJETIVO: Compreender como a estrutura cultural de uma equipe extracurricular impacta em seu desempenho nas competições e na eficácia de seu atual sistema organizacional, na qual será avaliado o alinhamento entre a cultura atual e os objetivos pretendidos. Dessa forma, será possível identificar as dimensões da cultura organizacional que necessitam ser desenvolvidas para aprimorar o desempenho e a organização da equipe no longo prazo.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), elaborado por Kim Cameron e Robert Quinn (1999) baseando-se no Modelo dos Valores Competitivos (CVF), surgiu a partir de pesquisas quanto à eficácia organizacional e identificou que as empresas tendem a se organizar segundo quatro valores centrais que competem entre si: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia. Como pressuposto, o modelo diz que não existe uma cultura ideal, mas sim uma cultura mais adequada para cada contexto e visão estratégica. O OCAI procura avaliar o perfil da cultura de uma organização pela percepção de seus membros, entendendo o estado atual da cultura e aquele ao qual se deseja chegar futuramente. A cultura de Clã enfatiza o trabalho em equipe, participação e coesão do grupo. A Adhocracia valoriza a inovação, criatividade e flexibilidade. A cultura de Mercado foca na competitividade, desempenho e resultados. A Hierárquica aprecia a estabilidade, regras e estruturação mais sólida. A diversidade dessas características são reflexo da pluralidade de configurações existentes nas organizações. Seu método se baseia na proposição de questionários aos colaboradores, que distribuem pontos entre as quatro culturas segundo a percepção do presente e do futuro desejado, obtendo-se um diagnóstico da cultura e da direção que se deve seguir na transformação cultural. Entender seu estado por meio da aplicação do OCAI possibilita a compreensão dos padrões de comportamento, ambiente de trabalho, desenvolvimento dos colaboradores, guiando alinhamentos estratégicos e transformações internas, visando atingir os objetivos da organização.

MÉTODO: Diante de um contexto de mudanças na equipe, faz-se necessário uma análise para compreender as dinâmicas internas que impactam o desempenho e engajamento dos membros. Dessa forma, essa pesquisa busca montar uma compreensão organizacional a partir de três perspectivas: a cultura organizacional vigente e desejada, o clima organizacional e fatores de motivação e as percepções sobre temas do dia a dia. A pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório que concentra-se na própria equipe da qual os autores são membros ativos. Para isso, adotou-se uma estratégia de métodos mistos, integrando abordagens qualitativas e quantitativas para permitir a triangulação de dados e conferir maior validade às descobertas. A ferramenta central para a avaliação sistemática da cultura foi o *Organizational Culture Assessment*



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Instrument (OCAI), de modo que, a aplicação do OCAI foi conduzida por meio de um questionário online desenvolvido no Google Forms, sendo esse estrategicamente direcionado para um grupo seletivo de membros da equipe composto por membros mais experientes e diretores administrativos, pois estes foram considerados portadores de um entendimento mais amplo e consolidado sobre a cultura organizacional da equipe. O questionário pedia aos respondentes que distribuísem 100 pontos em cada bloco de afirmações, procedimento que foi realizado duas vezes, uma para a cultura real e outra para a cultura ideal para os próximos cinco anos. Para a interpretação dos dados, empregou-se uma análise quantitativa, de modo que os dados numéricos foram compilados e analisados com base no cálculo de médias, medianas e distribuição de frequências. A partir disso, os escores foram calculados para gerar médias de cada perfil cultural, que foram então utilizados para a elaboração de gráficos, a fim de criar-se uma análise comparativa entre o cenário atual e o desejado. Além disso, fez-se uma análise qualitativa, de modo que os resultados foram submetidos a uma leitura flutuante, codificação e categorização das falas em eixos temáticos, permitindo a identificação de padrões de percepção recorrentes. Por fim, realizou-se uma triangulação dos dados, onde os resultados quantitativos e qualitativos foram cruzados e contrastados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES: Com variações baixas dentre as dez respostas dos integrantes da equipe, pôde-se notar que, com exceção da seção de Liderança Organizacional, em todas as demais seções fundamentais, a cultura de mercado é predominante na entidade estudantil. Tal modo de operação recebeu cerca do dobro da pontuação das demais (girando em torno de 40%), enquanto as outras três se mostraram equilibradas entre si (aproximadamente 20% para cada), sendo mais fortes ou fracas em seções específicas. Por outro lado, no que diz respeito ao pretendido à equipe, os membros visam uma redução dessa dominância da cultura de mercado (passando a representar 32% da pontuação), que seria compensado de forma igual entre as demais culturas (que se tornaram pouco superiores a 20%). É possível observar que todas essas



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

características apresentadas são principalmente acentuadas na seção de Critérios de Sucesso. Isso provém do fato de que o principal evento de tal grupo é a competição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: A análise da cultura organizacional da equipe de Aerodesign, realizada com base no modeloOCAI, revelou uma predominância da cultura de mercado, marcada pela orientação a resultados, competitividade e foco em desempenho. Essa característica reflete o contexto de alta performance em que a equipe está inserida, em que metas, prazos e conquistas técnicas se tornam fatores centrais para o reconhecimento e a motivação dos membros. Contudo, ao mesmo tempo em que essa cultura sustenta o sucesso competitivo, ela pode limitar dimensões importantes como o bem-estar, o aprendizado coletivo e o fortalecimento dos laços interpessoais. Os resultados mostraram ainda que, para o futuro, os membros expressam o desejo de equilibrar o perfil cultural, buscando maior colaboração, inovação e estabilidade interna. Essa transição demandará esforços de liderança e comunicação, capazes de alinhar objetivos de desempenho com o desenvolvimento humano e o engajamento dos participantes. Assim, a aplicação doOCAI demonstrou ser uma ferramenta eficaz para compreender a identidade cultural da equipe e orientar estratégias de gestão, permitindo que o grupo fortaleça sua coesão interna sem comprometer sua competitividade em ambientes desafiadores como o aerodesign.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional;OCAI; Equipe Extracurricular; Entidade Estudantil; Competição.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. (1982). **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia
de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Rev. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

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

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Obra original publicada em 2010.

HREBINIAK, L. G. (2006). **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman.