



**UNIVERSIDADE POTIGUAR  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL PINTO NEGREIROS**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADA ATRAVÉS DOS  
VALORES E DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.**

**NATAL**

**2011**

DANIEL PINTO NEGREIROS

A CULTURA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADA ATRAVÉS DOS VALORES E DAS  
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**ORIENTADORA:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone, Dra.

NATAL  
2011

N385c Negreiros, Daniel Pinto.

A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais / Daniel Pinto Negreiros. – Natal, 2011. 85 f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Bibliografia: f. 73-78.

1. Administração – Dissertação. 2. Cultura Organizacional – Dissertação. 3. Valores Organizacionais – Dissertação. 4. Práticas Organizacionais – Dissertação. I. Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

DANIEL PINTO NEGREIROS

A CULTURA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADA ATRAVÉS DOS VALORES E DAS  
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Potiguar como requisito para a obtenção do título de Mestre, na área de concentração Gestão Estratégica de Negócios.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Nilda Maria de C. G. Leone

Orientadora

Universidade Potiguar - UnP

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Jomária Mata de Lima Alloufa

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Fernanda Fernandes Gurgel

Universidade Potiguar - UnP

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por sempre me iluminar e guiar minha vida.

Em especial, a minha esposa Cristiane, que fez minha vida ter outro sentido, com seu carinho, dedicação e amor. No mestrado, pelos incentivos e apoio recebidos, as dicas, a ajuda integral que recebi desde o início.

Ao amigo Marcelo Porte pelo incentivo inicial que me deu para fazer o Mestrado.

Aos meus pais - Edson e Ana e meu avô Rômulo que me apoiaram e também ajudaram financeiramente no Mestrado

Aos colegas de mestrado, a troca de experiências vividas nestes 2 anos, em especial aos colegas Brunni e Gloria. Agradeço também a Assistente de Mestrado, Nadja. Agradeço ao colega da UnP Macksuelson Costa.

A todos os professores do mestrado, com os quais tive o prazer de conviver, em especial a professora Nilda Leone, PhD, que teve toda paciência quando minha dissertação mudou de tema por várias vezes. Agradeço ao Prof. Dr. Álvaro Campos da UFRN, que deu todo suporte da estatística. Agradeço também aos conselhos e ensinamentos da Prof. Dra. Lydia Brito, e Dra. Fernanda Gurgel, obrigado pelo grande aprendizado!

Aos colaboradores da empresa na qual foi realizado o estudo, pela presteza em responder aos questionários, o que tornou possível a realização desta pesquisa, em especial ao empresário Kleber Carlos Carvalho que prontamente aceitou que a pesquisa fosse realizada em sua empresa.

Enfim, quero agradecer a todos que colaboraram de forma direta e/ou indireta para a realização deste projeto.

**Dedico este trabalho à minha esposa  
Cristiane, meus pais e meu avô Rômulo.**

## RESUMO

As características do ser humano são observadas a partir de sua cultura, através do contexto social vivido pelo indivíduo. A cultura organizacional tem suas peculiaridades e características que nesta pesquisa serão identificadas a partir dos valores e das práticas organizacionais. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo conhecer os valores e práticas organizacionais que orientam a cultura organizacional da empresa estudada, Pittsburg. A metodologia utilizada foi, quanto aos meios, uma pesquisa de campo com estudo de caso, e quanto aos fins, descritiva. Foi aplicado um questionário para identificar as variáveis sócio demográficas, além do instrumento denominado IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, aplicado a 15 sujeitos. A pesquisa procurou conhecer os Valores Organizacionais referentes ao Profissionalismo Cooperativo, Profissionalismo Competitivo e individualista e Satisfação e bem-estar dos funcionários, enquanto as Práticas Organizacionais identificavam a Integração externa, Recompensa e Treinamento e Promoção do relacionamento interpessoal. O perfil encontrado foi assim traçado: predominância do gênero masculino; na escolaridade teve predominância o ensino médio; uma amostra jovem, a maioria com idade até 25 anos. Em relação ao tempo no cargo, predomínio de até 05 anos na função. Os Valores profissionalismo cooperativo e profissionalismo competitivo foram percebidos de forma moderada. Já o Valor satisfação e bem-estar dos empregados foi percebido de maneira forte. Com relação às Práticas Organizacionais: a Integração Externa foi a Prática mais presente encontrada na pesquisa, percebida como Forte. As práticas de Recompensa e treinamento e Promoção do Relacionamento Interpessoal foram consideradas moderadas. Foi verificado que não houve correlações significativas entre as variáveis sócio-demográficas e os fatores do IBACO. Após as análises dos Valores e Práticas, pode-se entender a Cultura Organizacional como jovem e empreendedora com foco no atendimento ao cliente e qualidade dos serviços.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Valores Organizacionais. Práticas Organizacionais.

## ABSTRACT

Human's characteristics are observed from their culture through the social context lived by the individual. Organizational culture has its own peculiarities and qualities that will be identified, in this research, from the values and organizational practices. Given this, the research aims to know the values and organizational practices that guide the organizational culture of the company studied, Pittsburg. The methodology used was descriptive and applied, concerning the purposes, and a field research case study, concerning the means. A questionnaire was applied to identify the sociodemographic variables, in addition to the instrument called IBACO - Brazilian Instrument for Assessing Organizational Culture, applied to 15 individuals. The research intended to know the Organizational Values related to Cooperative, Competitive and Individualistic Professionalism and Satisfaction and well-being of staff, while the Organizational Practices identified the External Integration, Reward and Training and Promotion of interpersonal relationships. The profile was thus traced: most of the respondents belong to the male gender; schooling predominated in high school; a sample young, most of them aging less than 25 years. Regarding time in office, the majority of the staff have at least 05 years in office. The values cooperative and competitive professionalism were perceived moderately. On the other hand, the value Satisfaction and Well-being was perceived as strong. Regarding Organizational Practices: External Integration was the practice most found in the present study, perceived as strong. Reward and training practices and promotion of Interpersonal Relationships were considered moderate. There were no significant correlations between socio-demographic variables and factors of IBACO. After analysis of the Values and Practices, one can understand the organizational culture as young and enterprising with a focus on customer service and quality of services.

**Key-words:** Organizational Culture. Organizational Values. Organizational Practices.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos motivacionais de valores com definições e valores que os representam.....	39
Quadro 2 - Agrupamento dos valores por pólos.....	45
Quadro 3 - Alguns estudos feitos sobre valores e práticas organizacionais.....	48
Quadro 5 - Gerentes das 3 lojas pesquisadas.....	51
Quadro 6 - Fatores do IBACO.....	52
Quadro 7 - Planejamento do questionário em alinhamento aos objetivos de estudo .....	54
Quadro 8 - Síntese do perfil dos pesquisados.....	57
Quadro 9 - Graus da escala de Likert e Correspondência.....	58
Quadro 10 - Síntese dos valores e práticas.....	66
Quadro 11 - Síntese dos testes de correlação x Variáveis sócio-demográficas.....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores de profissionalismo cooperativo dos participantes .....	59
Tabela 2 - Valores de profissionalismo competitivo e individualista dos participantes.....	60
Tabela 3 - Valores satisfação e bem-estar dos empregados .....	61
Tabela 4 - Práticas de integração externa dos participantes .....	62
Tabela 5 - Práticas de recompensa e treinamento dos participantes .....	64
Tabela 6 - Práticas de promoção do relacionamento interpessoal .....	65
Tabela 7 - Correlação do gênero x Fatores dos valores e práticas .....	67
Tabela 8 - Correlação entre a idade, tempo no cargo e o IBACO .....	68
Tabela 9 - Correlação entre a Escolaridade e o IBACO.....	69

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra em relação ao gênero.....	55
Gráfico 2 - Distribuição da amostra em relação à escolaridade.....	56
Gráfico 3 - Distribuição da amostra em relação à idade.....	56
Gráfico 4 - Distribuição da amostra em relação ao tempo no cargo.....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de cultura.....	28
-----------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	14
1.2 PROBLEMA .....	14
1.3 QUESTÕES DE PESQUISA .....	15
1.4 OBJETIVOS .....	16
<b>1.4.1 Geral</b> .....	16
<b>1.4.2 Específicos</b> .....	16
1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	16
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 CULTURA - CONCEITOS E ABORDAGENS .....	19
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	21
<b>2.2.1 Conceitos</b> .....	21
<b>2.2.2 Elementos da Cultura Organizacional</b> .....	27
<b>2.2.3 Tipologias da Cultura Organizacional</b> .....	35
2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	38
2.4 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	46
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	49
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	49
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	50
<b>3.2.1 Universo</b> .....	50
<b>3.2.2 Amostra</b> .....	50
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA/QUESTIONÁRIO .....	51
3.4 COLETA DE DADOS .....	53
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	53
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	55
4.1 VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS.....	55
4.2 ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS .....	58
<b>4.2.1 Distribuição percentual dos valores de profissionalismo cooperativo</b> .....	59

<b>4.2.2 Distribuição percentual dos valores de profissionalismo competitivo e individualista .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.3 Distribuição percentual dos valores de valor satisfação e bem-estar dos funcionários.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 ANÁLISE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.1 Distribuição percentual das práticas de integração externa .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.2 Distribuição percentual das práticas de recompensa e treinamento .....</b>	<b>64</b>
<b>4.3.3 Distribuição percentual das práticas de promoção do relacionamento interpessoal .....</b>	<b>65</b>
<b>4.4 ANÁLISE DOS VALORES E PRÁTICAS EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS. ....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.1 Correlação do gênero x Fatores dos valores e práticas.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.2 Correlação Idade e Tempo no cargo x Fatores dos Valores e Práticas.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4.3 Correlação Escolaridade x Fatores dos Valores e Práticas.....</b>	<b>69</b>
<b>4.5 CONHECENDO A CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>70</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão buscando cada vez mais melhoria contínua em diversas áreas, como no avanço tecnológico, na rapidez dos processos de trabalho, na profissionalização da gestão, na qualidade da prestação dos serviços e melhoria das políticas de Recursos Humanos (Comprometimento, Clima e Cultura Organizacional). Os estudos sobre Cultura Organizacional despertaram maior interesse no Brasil durante os anos 80, acompanhando a tendência mundial de difusão dessa linha de pesquisa, principalmente com o crescimento das empresas japonesas.

A Cultura Organizacional pode ser identificada pelos seus elementos Valores e Práticas Organizacionais. Já dizia Hofstede (1990) que o núcleo da cultura é formado pelos valores. As práticas são relacionadas com o comportamento, são os 'elementos visíveis' na organização. Esta pesquisa considera os Valores caracterizados pelo Profissionalismo Cooperativo, Profissionalismo Competitivo e Individualista, Satisfação e bem-estar dos funcionários. Já as Práticas estão voltadas para a Integração Externa, programas de Recompensa e Treinamento e Promoção do Relacionamento Interpessoal.

O objetivo principal foi identificar os valores e práticas que caracterizam a Cultura Organizacional da empresa pesquisada. O Referencial Teórico destaca desde as abordagens e conceitos sobre Cultura Organizacional, bem como seus elementos e tipologias, além de tratar dos valores e das práticas organizacionais.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi quantitativa e descritiva com estudo de caso. O instrumento utilizado foi o IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – já validado e aplicado em outros estudos sobre Cultura Organizacional. Neste estudo foi aplicado o questionário na versão reduzida, composta por 30 itens. Ainda foi aplicado questionário para caracterizar as variáveis sócio-demográficas dos pesquisados.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa Pittsburg iniciou suas atividades, voltadas ao segmento *Fast Food*, em 1984. O nome do estabelecimento buscou inspiração numa famosa cidade norte-americana. Tratava-se de uma pequena lanchonete que vendia apenas sanduíches e refrigerantes no Shopping Natal Sul. Com o passar do tempo, a clientela foi aumentando e veio a necessidade de oferecer um espaço mais confortável e com um cardápio mais variado. Naquela época, poucos imaginariam que a marca seria umas das mais valiosas da região.

O escritório sede é um prédio próprio de 456m<sup>2</sup> com três andares, onde funcionam a administração, o estoque, a produção e o centro de treinamento. O funcionamento é de 24 horas na loja matriz na Prudente de Moraes em Natal. Em Natal, são 8 lojas: na Av. Prudente de Moraes; no Natal Shopping; em Ponta Negra; na Rede de Supermercados Nordeste da unidade **Salgado Filho** e **Tirol**; no Shopping Midway Mall; no Norte Shopping e no Shopping Cidade Jardim.

O terreno da pesquisa restringe-se, por questão de acessibilidade das informações, às lojas situadas na Av. Prudente de Moraes, em Ponta Negra e na unidade Salgado Filho.

## 1.2 PROBLEMA

Partindo da idéia de que Cultura Organizacional é um tema importante para toda empresa, foi que surgiu o interesse pelo estudo em questão. Procurou-se então uma empresa de grande porte da região, para que a cultura fosse avaliada pelos seus gerentes. A escolha por trabalhar com os gerentes se deu por estes possuírem atribuições de gestão da empresa, estarem em contato permanente com a diretoria e atentos às mudanças e tendências do mercado.



Entende-se que a cultura organizacional é um elemento-chave para a determinação do direcionamento da empresa a reter os melhores funcionários; tratar bem seus clientes; manter ambientes propícios ao desenvolvimento de competências; e manter discursos coerentes com os valores e práticas. Acredita-se que a difusão da cultura organizacional pelos gerentes faz com que os objetivos da organização sejam alcançados.

Neste contexto, o grande desafio assumido por esta pesquisa em cultura organizacional é demonstrar como as diferenças de percepção do que venha a ser **cultura** pode levar a disparidades entre o discurso dos executivos (ou discurso gerencial) e os valores e práticas percebidas pelos gerentes. Diante do exposto pergunta-se: **Com que intensidade o nível gerencial percebe os valores e práticas organizacionais que caracterizam a cultura organizacional da empresa?**

### 1.3 QUESTÕES DE PESQUISA

#### Quanto aos Valores

- 1) Com que intensidade é visto o profissionalismo cooperativo na organização?
- 2) Com que intensidade é visto o profissionalismo competitivo e individualista?
- 3) Com que intensidade é percebida a satisfação e bem-estar dos servidores?

#### Quanto as Práticas

- 4) Existem práticas de integração externa?
- 5) Existem práticas de recompensa e treinamento?
- 6) Existem práticas de promoção do relacionamento interpessoal?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Geral

Conhecer os Valores e Práticas organizacionais que orientam a cultura organizacional da empresa pesquisada.

### 1.4.2. Específicos

- 1) Caracterizar os pesquisados por meio das variáveis sócio-demográficas;
- 2) Identificar os valores de profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista, e os associados a satisfação e bem-estar dos funcionários;
- 3) Identificar as práticas de integração externa, recompensa e treinamento, e promoção do relacionamento interpessoal.
- 4) Verificar se existe correlação entre as variáveis sócio-demográficas e os fatores dos Valores e Práticas Organizacionais.

## 1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este tema se mostra de relevância teórica, no sentido de trazer para a sociedade os estudos realizados sobre Cultura Organizacional, contribuindo para o crescimento empresarial, e sobrevivência em um mercado tão competitivo. Representa também uma poderosa ferramenta para tomadas de decisões das organizações, pois ao se identificar os Valores e Práticas que orientam a empresa, torna-se mais fácil conhecer o impacto que a cultura pode ter no seu dia-a-dia.

A escolha da instituição na qual foi realizada a pesquisa justifica-se em atenção as seguintes razões:

- 1) As análises e conclusões proporcionadas pelo estudo serão instrumentos valiosos para a implantação de políticas voltadas para o aumento da produtividade e a melhoria da satisfação dos funcionários.
- 2) Acessibilidade às entrevistas e informações.
- 3) Inexistência de estudos realizados sobre valores e práticas organizacionais dentro da empresa pesquisada.

Em termos práticos, o estudo dos valores possibilita entender o que os gerentes pensam em torno da empresa em que trabalham, servindo como referência no comportamento dos seus subordinados. As práticas poderão contribuir para a melhoria no atendimento ao cliente, nos processos internos, motivação dos funcionários e para o atingimento das metas organizacionais.

## 1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada em 03 das 08 lojas localizadas na cidade de Natal devido à acessibilidade das informações, pelo fato das 05 outras lojas serem franqueadas. Foram submetidos ao questionário, os 15 gerentes destas 03 lojas por acreditar-se que os gerentes são os principais responsáveis pela difusão da cultura organizacional aos funcionários da empresa.

A preocupação central do estudo é conhecer a cultura através dos valores e práticas, mesmo sabendo que outros autores consideram vários elementos culturais. É de se destacar também que são poucos os estudos sobre Práticas - o mesmo não acontece com os Valores.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

No capítulo 1 expõe-se uma introdução ao tema da pesquisa, contextualização, o problema, os objetivos da pesquisa, justificativa e relevância dele, além da delimitação do estudo e estrutura do trabalho.

O capítulo 2 se ocupa do referencial teórico o qual se apresenta o levantamento da bibliografia existente sobre os conceitos de cultura organizacional, elementos e tipologias, além de abordar especificamente os conceitos de Valores e Práticas Organizacionais.

No capítulo 3 demonstra-se a metodologia e as técnicas adotadas para a execução da pesquisa.

No capítulo 4 apresentam-se os dados e análises realizadas na instituição, com os resultados da pesquisa.

No capítulo 5 apresentam-se as conclusões obtidas e as recomendações sugeridas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA – CONCEITOS E ABORDAGENS

A compreensão do conceito de cultura perpassa por diversas áreas da ciência como a Psicologia, Antropologia, Sociologia e Filosofia. A visão de cultura do ponto de vista destas ciências forma o alicerce necessário a compreensão do conceito de cultura organizacional.

Matta (1981, p.2) apresenta a seguinte definição:

Cultura é, em Antropologia Social e Sociologia, um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas. É justamente porque compartilham de parcelas importantes deste código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses e capacidades distintas e até mesmo opostas, transformam-se num grupo e podem viver juntos sentindo-se parte de uma mesma totalidade.

E este compartilhamento cultural do grupo influencia o comportamento das pessoas, pois de acordo com Meek (1988) se a cultura é considerada como interconectada na interação social, como algo que é produzido e reproduzido socialmente ao longo do tempo e que influencia o comportamento das pessoas em relação a linguagem, tecnologia, regras e leis, conhecimento e idéias (incluindo-se idéias sobre liderança e autoridade legitimadas), então ela não pode ser descoberta nem manipulada mecanicamente; ela só pode ser descrita e interpretada.

Uma Cultura não possui lei específica ou regra a ser seguida. Com o passar do tempo é que a cultura vai se transformando em algo, fruto da ação do homem. Geertz (1989, p.4) defende:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.

Corroborando com a idéia, Luppi (1995) afirma que além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos.

Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar.

Ainda, de acordo com Luppi (1995) A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos.

Segundo Srour (1998, p.174-175):

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando falamos de socialização ou endoculturação: os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sociocultural em que crescem; conformam-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social.

A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados

variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um “contexto de significados”.

Aktouf (2007, p.49-51) enxerga a cultura como “um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”. Alega ainda ser a cultura “um movimento dialético inevitável entre atividade econômica, vida social e vida simbólica em que a infra estrutura (os fundamentos) sustenta e impregna as superestruturas (ideais, ideologias, conhecimentos, crenças, etc.)” (AKTOUF, 2007, p.51).

“O conceito de cultura foi trazido para a teoria administrativa sob a denominação de “cultura corporativa” e “cultura organizacional” nos anos após a Segunda Guerra Mundial (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006, p.9)”.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Conceitos

Entre os diversos conceitos existentes sobre Cultura Organizacional, têm-se os conceitos clássicos de autores como Edgar Schein, Maria Ester de Freitas, Omar Aktouf, Maurice Thevenet, entre outros que serão abordados nesta pesquisa.

O nível gerencial de toda organização tem a importante missão de transmitir o pensamento da direção da empresa (o discurso organizacional), porque os funcionários irão ter como verdade a idéia do fundador/líder.

Em um período inicial de estudos sobre cultura organizacional, um dos primeiros autores foi Pettigrew (1979 apud FREITAS, 2007, p.14), que enfatiza a questão tempo/espaço quando interpreta a cultura organizacional como:

um sistema de significados que é aceito publicamente e coletivamente por cada grupo durante certo tempo. Esse sistema é constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações. Ou seja, uma organização tem passado, presente e futuro, nos quais o homem é criador e criador da cultura.

Louis (1985 apud FREITAS 2007, p.14-15) rompe de vez com a idéia de unicidade, afirmando que

é possível a existência de diferentes culturas nos grupos e locais de trabalho, que seria necessário se investigar as raízes onde primeiro os entendimentos foram compartilhados e também a extensão que a penetração desses entendimentos atingiria

E que “a cultura se refere aos conteúdos partilhados por um grupo e ao relacionamento entre ambos”.

Visando dar um significado especial ao conceito de cultura, Fleury (1987, p.9) afirma:

é necessário politizar a questão da cultura, em nossa proposta ela é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Pettigrew (1989, p.146) compreende

a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa dentro da organização... a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre



os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas.

Neste sentido teriam dois pontos de vista da Cultura Organizacional: o valor do ser humano, que é o conhecimento tácito; e as práticas, representando o conhecimento explícito. Para Bertero (1989), a busca por análises organizacionais chegou até a década de 90 e foi desencadeada pela crise enfrentada na economia americana a partir da década de 70. No mesmo período, as empresas japonesas demonstravam uma enorme vantagem competitiva em relação às empresas norte-americanas, o que levou alguns a acreditar que as diferenças de desempenho empresarial poderiam ser atribuídas às diferenças culturais.

Para Bertero (1989),

a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional.

Defendendo não haver consenso sobre o conceito de cultura organizacional, Hofstede (1990) expõe que a maioria dos autores concorda com a existência das seguintes características: a cultura organizacional é holística, historicamente determinada, relacionada a conceitos antropológicos, socialmente construída e difícil para mudar.

Afirmando que a cultura organizacional é composta de três níveis diferentes Thévenet (1992), defende: a cultura externa do meio em que opera a empresa; as subculturas da empresa e a cultura da empresa tomada como entidade, grupo social na sua totalidade com fronteiras bem delimitadas.

De acordo com Legge (1995) há de se separar as correntes de conceitos de cultura organizacional. Os autores que compõem o primeiro grupo, tais como Deal e Kennedy, incluem em seu conceito os comportamentos, a tecnologia, a arquitetura, as formas de vestir, os documentos escritos, as políticas e os demais elementos que integram o desenho organizacional. Já autores como Schein, Meek e Hofstede

comporiam o segundo grupo, considerando tais elementos como manifestações dos elementos mais centrais da cultura, que são os valores e pressupostos básicos.

Assim, antes de realizar qualquer análise relacionada ao tema cultura organizacional, faz-se necessário revisar a vasta gama de conceitos existente na literatura.

Para Fleury e Fischer (1996)

é de fundamental importância clarear o conceito de cultura, pois corre-se o risco de transformar a cultura organizacional numa grande vala comum onde se sepultam, indiferentemente, todos os problemas de origem mais obscura, bem como todas as propostas de mudanças abstratas.

Srouf (1998) afirma:

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um completo mundo definido de saberes. Forma um sistema coerente de informações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

A cultura organizacional é composta por valores e crenças compartilhados pelos integrantes de uma organização. Funciona como um mecanismo de controle, aprovando ou proibindo informalmente, comportamentos, além de dar significado, direção e mobilização para seus integrantes (SANTOS, 2003).

Apesar da diversidade de conceitos acerca de cultura organizacional, de acordo com Candido e Junqueira (2006, p.11): “para compreender a cultura da organização não basta entender o seu conceito, é importante que se vá além, na fonte da maioria das divergências sobre o tema, na sua relação com a organização”. A cultura na organização pode ser vista como algo que ela possui”, perspectiva da variável ou “algo que ela é”, perspectiva da metáfora.

Ainda segundo Candido e Junqueira (2006, p.11), a análise da cultura como variável implica em observar a sociedade como um fenômeno objetivo e concreto, além de possuir uma visão determinista da natureza humana, que estabelece que o ser humano é condicionado pelo meio. Já a perspectiva metafórica, apresenta uma visão voluntarista do ser humano; na crença da livre vontade dos indivíduos e no entendimento da organização como sendo socialmente construída. “No estudo da cultura como metáfora, ela é vista como “algo que a organização é”, analisando-a em seus aspectos simbólicos, ideais e expressivos”.

Ferraz (2008, p.26) reforça essa idéia ao afirmar:

ao se apoiar o conceito sobre uma perspectiva fenomenológica, pode-se considerar a cultura como um processo de representação, uma metáfora de raiz, algo que a organização é e, assim sendo, ela é conceituada como algo que emerge da interação social, considerada como um sistema de cognições compartilhadas, de conhecimento e crenças, ou como um sistema de símbolos e significados compartilhados, ou ainda como uma projeção mental da infraestrutura inconsciente universal.

É importante ainda citar que a Cultura Organizacional é composta de diversos elementos e níveis, independentemente do conceito ou abordagem utilizada. Autores como Schein defendem que a cultura é dividida em níveis( Artefatos, Crenças e valores e pressupostos básicos, outros autores - como Freitas, falam apenas em elementos.

Desde então, as análises organizacionais apoiadas na variável cultura passaram a ser um tema recorrente na teoria administrativa. Para Altíssimo (2009, p.27), “os estudos sobre cultura foram trazidos para a área organizacional considerando, principalmente, que elas são representações, em menores proporções, das características e valores da sociedade em que estão inseridas (a própria organização), além do que, são de fato organismos sociais de menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria”.

Para Schein (2009, p.16), um dos autores mais referenciados nos estudos de cultura,

cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Ainda segundo Schein (2009, p.13), “a cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”. O autor afirma que pode-se pensar

a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levava os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura. (SCHEIN, 2009, p.16).

É preciso frisar que a Cultura gera identificação no grupo, afinal

Uma cultura de empresa seria um conjunto de evidências ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros. Seria também um sistema de representações e valores compartilhados que faz com que cada um, na empresa, a dirá a uma visão comum do que é a organização. É um sistema de crenças, de valores e normas que constituem modelos de comportamento (AKTOUF, 2007, p.43).

Segundo Altíssimo (2009, p. 28),

cultura é a soma das certezas compartilhadas e consideradas corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história, mas que, no entanto, as certezas culturais não envolvem somente os colaboradores de uma organização, mas também a forma como a organização se vê em relação a vários ambientes em que está inserida.

## 2.2.2 Elementos da Cultura Organizacional

Para se chegar a uma definição de cultura organizacional é preciso ter uma base, os “pilares de sustentação” do conceito. São justamente os elementos culturais que dão essa base.

Para Schein (2009), o termo nível está relacionado ao grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Segundo o autor, é necessário diferenciar os níveis em que a cultura se manifesta para efetivamente compreender sua definição. Schein (2009) considera que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis, quais sejam:

- a) **Nível de artefatos visíveis** – equivalente ao ambiente construído da organização, a arquitetura do ambiente físico, as rotinas e os processos de trabalho, layout da organização, tecnologia empregada e produtos, a maneira de as pessoas se vestirem, a maneira de comunicar, documentos, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias contados sobre a organização. É importante destacar que nesse primeiro nível, existe uma facilidade de observação, pois os dados são fáceis de coletar, mas a dificuldade consiste na interpretação dos mesmos, atrapalhando a compreensão do comportamento dos grupos analisados. Como afirma o autor, “é especialmente perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações” (SCHEIN, 2009, p. 25).
- b) **Nível dos valores das pessoas** – os valores concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura pois os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Nesse nível, as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes;

- c) **Nível dos pressupostos básicos subjacentes** – suposições implícitas que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, refletir e sentir as coisas. Esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos. Uma vez que esses comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizado como verdade, passando a ser inquestionável. Ferraz (2008, p. 36) afirma que “são pressupostos baseados em respostas aprendidas, dando origem aos valores assumidos e que resultam num comportamento adaptativo satisfatório, de forma que os valores originais tornam-se tão habitualmente validados que deixam de ser reconhecidos pelo consciente”.

Schein (2009) argumenta que qualquer cultura organizacional pode ser estudada nesses três níveis, ressaltando que a essência de uma cultura está nos pressupostos básicos e o entendimento destes facilita a compreensão dos níveis mais superficiais. A figura a seguir demonstra a interação proposta pelo autor entre os diversos níveis de cultura:

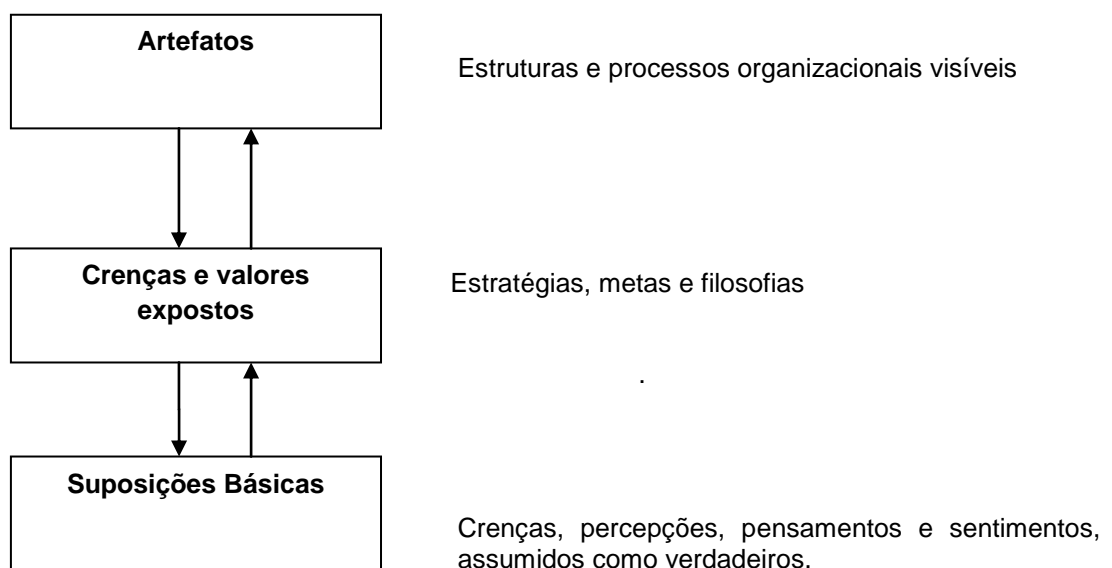


Figura 1 - Níveis de cultura  
Fonte: Schein (2009, p.24)

Para Crozatti (1998), as principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos:

- **Crenças:** verdades aceitas através da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;
- **Costumes:** materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto quanto sistemática;
- **Ritos:** operações rotineiras executadas para êxito das atividades;
- **Cerimônias:** encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;
- **Rede de comunicação informal:** funciona como meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Da mesma forma que não há consenso quanto à definição de cultura, também não existe consenso quanto aos aspectos que formam a cultura organizacional e quanto à metodologia mais adequada para ser utilizada em estudos sobre o tema.

Alves (1997) afirma que dentre as múltiplas e relevantes dimensões de diagnóstico e análise da cultura empresarial que devem ser objeto de atenção, é imprescindível observar alguns itens para o delineamento da cultura da empresa, quais sejam:

- **Artefatos visíveis:** frequentemente reproduzem os valores que predominam na organização. Ex.: nome da empresa, cartazes, quadros, bandeira, arquitetura, cores, vestuário, tipo de mobiliário, comunicação visual, recepção aos visitantes, equipamentos, papéis nas mesas.
- **Ambiente empresarial:** “entrevista com os fundadores, gerentes, líderes informais, pessoas típicas da empresa ou que lá estão há muito tempo. Perfil das pessoas – chave da organização: origem, escolaridade, opções políticas religiosas, sociais; caracterização da personalidade dos líderes

(firme, justo, acessíveis, motivados); análise da forma como a empresa tem reagido aos incidentes críticos ou acontecimento marcantes, ao longo de sua existência; circunstâncias de criação; problemas e respectivas soluções; forma de inserção da empresa no seu contexto; como tem reagido às ameaças, crises, oportunidades; ocorrências sociais (greves, acordos, benefícios); clareza de direção e nitidez de objetivos; evolução da estrutura organizacional-administrativa; rotatividade e absenteísmo; qualidade no relacionamento; mecanismos de motivação para o trabalho”.

- **Sistema gerencial administrativo:** análise do estilo da gerência e características como modo de distribuição das tarefas; ênfase no trabalho (criatividade, cliente, produtividade, qualidade...); uso do tempo; padrões de movimentação; importância da autoridade e do status; coordenação e interdependência horizontal; natureza das relações verticais; estrutura organizacional.
- **Sistema de comunicação:** engloba o sistema de linguagem da organização; o tipo e o fluxo das informações; processos de comunicação oral; meios de comunicação; discursos.
- **Processo decisório:** maneira como são tomadas as decisões. Centralizado ou descentralizado; grupal ou individual; lento ou rápido; racional ou intuitivo; autoritário ou participativo; alinhamento das decisões com os valores da organização.
- **Sistema de símbolos:** heróis; ritos, festas e cerimônias; mitologia da empresa; totens; histórias e sagas.
- **Endoculturação e treinamento:** socialização dos novos membros; integração dos novatos; procedimento da empresa em relação a condutas desviantes; processo de ensino-aprendizagem; técnicas de recrutamento e seleção.
- **Cooperação e conflito:** níveis de cooperação e competição entre as pessoas; administração de conflitos; grau de compartilhamento dos sentimentos pessoais.

Já Thévenet (1992) cita os estudos realizados por Geert Hofstede que relacionam a cultura organizacional com a cultura nacional, estabelecendo a seguinte lista de fatores que permitem apreciar a cultura:



- **Distância do poder** – distribuição desigual de poder nas organizações. Relacionado “ao maior ou menor número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional, à facilidade ou dificuldade de acesso dos que dispõem de menor poder em relação aos mais poderosos, à existência de normas, crenças e práticas que enfatizam as diferenças entre os níveis hierárquicos” (COLETA; COLETA, 2005, p.156).
- **Controle da incerteza** – maior ou menor tolerância diante de situações incertas. “Refere-se à existência de normas, crenças e práticas na organização para se evitar a ocorrência de situações inusitadas, novas, desconhecidas, que possam gerar ameaças ao funcionamento normal da organização” (COLETA; COLETA, 2005, p.156).
- **Individualismo X coletivismo** – “refere-se ao grau em que a organização enfatiza, reforça, recompensa ações baseadas na individualidade das pessoas ou nos grupos a que pertencem, na prevalência dos interesses individuais X grupais, no respeito a cada um, independente de quem seja, no reconhecimento da pessoa como ser único, com suas virtudes e defeitos” (COLETA; COLETA, 2005, p.156).
- **Dimensão masculinidade X feminilidade** – diz respeito às orientações socialmente vistas como mais relacionadas à masculinidade ou feminilidade.

Encontrou-se na obra de Freitas (2007) a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional bem como as mudanças comportamentais por eles geradas uma maneira de dar ao assunto um tratamento mais concreto. Para a autora, estes elementos seriam: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; estórias; tabus e normas.

Os valores funcionam como guias para o comportamento organizacional, estabelecendo padrões a alcançar e definindo para os empregados, de maneira simples, qual a filosofia da organização para encontrar o sucesso. Deal e Kennedy (1982 apud FREITAS, 2007, p.16), citam que

os valores indicam quais são as questões prioritárias a serem observadas, que tipo de informação é mais relevante no processo decisório, quais as categorias profissionais são as mais respeitadas, em que áreas estão

alocados os cargos de maiores salários e quem ascende mais rapidamente na empresa.

Os valores expressam, muitas vezes através de slogans, mensagens ao mundo externo sobre o que se esperar da organização. Freitas (2007) ressalta que os valores são reforçados por outros elementos culturais: estórias, rituais, cerimônias, normas, etc.

As crenças e pressupostos expressam aquilo que é visto como verdade na organização. Segundo Peters e Waterman (1982 apud FREITAS 2007, p. 17),

as crenças compartilhadas e incorporadas pelos membros de uma organização campeã dizem respeito: à importância de ser o melhor, aos detalhes da execução das tarefas, às pessoas serem tratadas como indivíduos, a qualidade de produto e serviço superiores, à inovação, à informalidade como estímulo, à comunicação, aos lucros e crescimento econômico.

Essas crenças devem ser reforçadas pelos gestores para que não haja divergências entre o discurso e a prática. Essa visão dos pressupostos remete aos conceitos de Schein que os elenca como principais elementos da cultura. As decisões tomadas na resolução de um problema em caso de sucesso passam a ser consideradas como corretas e válidas e são retomadas quando problemas futuros ocorrem.

Os rituais e ritos são atividades que envolvem um planejamento prévio e que exprimem o lado concreto da cultura organizacional. Segundo Freitas (2007, p. 19),

eles preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos.

Muitos são os exemplos de ritos e rituais: a comemoração de bons resultados, festas de fim de ano, comemoração dos aniversariantes do mês, happy hour semanal, reuniões para coleta de sugestões e até mesmo a demissão se caracteriza como um ritual. Nesse último caso, temos um ritual de degradação, que retira o poder. Já as cerimônias são rituais mais elaborados e de caráter solene.

As sagas são narrativas heróicas que enaltecem o percurso trilhado pela organização enfatizando sempre os obstáculos encontrados no caminho e a forma como estes foram superados. A finalidade das sagas é fazer com que os membros da organização a admirem e sintam orgulho de fazer parte de algo tão importante. Segundo Freitas (2007, p. 22)

os heróis são parte integrante das sagas e eles também têm funções bem definidas: eles demonstram como o sucesso pode ser humano e atingível, fornecem um modelo de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e exercem uma influência duradoura que motiva os empregados. Eles personificam os valores e condensam a força e a coragem organizacionais.

As histórias são narrativas informativas baseadas em fatos reais sobre a organização. Elas reforçam o comportamento organizacional adotado e atestam o ajuste deste comportamento ao ambiente desejado na organização. As histórias possuem fundamental importância na divulgação dos valores que devem ser seguidos na busca pela consolidação da cultura. Segundo Alan Wilkins (1984 apud FREITAS 2007, p. 24) as histórias organizacionais

funcionam como mapas e scripts, que auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas pelo grupo. Esses mapas fornecem, especialmente para os recém-admitidos, uma idéia a respeito dos limites de segurança dentro da organização, que constituem uma espécie de território social. Os membros também aprendem quais são as exceções à regra, que regras podem ser violadas sem causar maiores repercussões, enquanto outras são tidas como sagradas.

Ainda segundo Wilkins, (1984 apud FREITAS 2007, p.24)

as estórias são facilmente memorizadas, pois elas são concretas e fornecem descrições a respeito de pessoas e lugares reais, assim, elas são geralmente compartilhadas pelos membros da organização no seu conjunto, formando um conhecimento comum e também uma espécie de contrato social, uma vez que exemplificam a maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

Quando acontece uma mudança societária em uma empresa, novos atos administrativos poderão impactar a percepção dos funcionários com a nova situação. Freitas (2007) ressalta a importância de lembrar que especialmente em casos de fusão e aquisição, as lembranças das estórias podem causar desconfortos, trazendo à tona promessas não cumpridas e acarretando resistência às novas formas de interpretar e lidar com as questões cotidianas.

Os tabus são segredos escondidos ou até mesmo negados pela alta cúpula das organizações. Como são cercados de mistérios, é um artefato pouco discutido na literatura. De acordo com Freitas (2007, p.27) “empresas não gostam de falar a respeito de seus tabus e geralmente negam a existência”. Geralmente os tabus são assuntos que geram desconforto para a organização, que a deixam “envergonhada” do fato acontecido.

Como exemplos de tabus pode-se citar: jogos de poder, espionagem, ameaças, corrupções, fraudes e chantagem. Freitas (2007, p.27) afirma que “o final da década de 1990 foi pródigo na divulgação de maus comportamentos organizacionais patrocinados por grandes empresas norte-americanas e européias”. Outra característica dos tabus é esconder o passado negro (caso haja) e sempre pensar na construção do futuro.

As normas são condições criadas (geralmente pelos líderes das organizações) para serem seguidas no dia-a-dia como algo taxativo, imposto por regras e mandamentos e que devem ser obedecidos por todos. Os manuais, as cartilhas são bons exemplos das normas da organização.

Nem toda organização têm suas normas organizadas de maneira formal (por escrito), isso pode gerar problemas para a administração da empresa. Como consequência ter-se-á conflitos entre funcionários, já que não existe uma norma que deixe claro como deve ser o comportamento do indivíduo ou do grupo. Geralmente, as normas são reflexos das crenças do fundador, baseadas na sua forma de pensar e entender o que é certo e errado.

### **2.2.3 Tipologias da Cultura Organizacional**

Alguns autores desenvolveram teorias com a definição de tipologias para a cultura nas organizações. Um destes pesquisadores foi Handy (1987) para quem existem diversas culturas dentro de uma organização, e estas podem ser divididas em: cultura Zeus ou cultura de grupo (historicamente, esta cultura é mais encontrada na pequena organização empresarial e é focada na rapidez de decisão); cultura Apolo ou cultura de função (símbolo de organizações burocráticas, voltadas para a estabilidade e previsibilidade); cultura Atenas ou cultura de tarefa (esta cultura tem a habilidade como base de poder e influência e nela floresce a criatividade); a cultura Dionísio ou cultura existencial (os indivíduos aparecem como ponto central).

Outra categoria de classificação de tipologias e defendida por Aktouf (2007) é que a cultura organizacional pode se apresentar de diferentes maneiras revelando a existência de uma tipologia com quatro configurações possíveis:

- Cultura dominada por rupturas e identidades divididas;
- Identidade em formação ou em mudança;
- Cultura imposta e identidade por oposição
- Visão comum e identidade compartilhada

Visando comparar a inter-relação entre os valores individuais e os organizacionais O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), concluíram que quando se trata de cultura organizacional, as seguintes características devem ser levadas em consideração: inovação e tomada de risco; atenção aos detalhes; orientação para os

resultados; agressividade e competição; apoio; ênfase no crescimento e recompensas; espírito de colaboração e equipe e determinação.

Já Cameron e Quinn (1999), desenvolveram um modelo baseado nos valores competitivos de cada organização, estabelecendo quatro tipos de cultura organizacional:

- **Cultura hierárquica:** foco nos assuntos internos e valorização da estabilidade e do controle em detrimento da flexibilidade. É baseada na teoria Weberiana sobre a burocracia e a tradição dos valores, consistência, cooperação e conformidade;
- **Cultura do Mercado:** apesar de também valorizar a estabilidade e o controle, seu foco é nos assuntos externos. Busca identificar riscos e oportunidades com a finalidade de alcançar vantagens competitivas;
- **Cultura do Clan:** foco nos assuntos internos e valorização da flexibilidade. Objetiva a gestão do ambiente através do trabalho em equipe, participação e consenso;
- **Cultura da Adhocracia:** foco nos assuntos externos e na flexibilidade. Incentiva a criatividade e a facilidade de assumir riscos.

De forma semelhante, Denison, Haaland e Goelzer (2003) desenvolveram um modelo com quatro tipos de cultura para mapear as culturas organizacionais existentes. O modelo de Denison é baseado nos quatro traços da cultura descritos abaixo:

- **Envolvimento:** as organizações são construídas em torno de equipes e estimulam o desenvolvimento da capacidade humana em todos os níveis. Executivos, gerentes e funcionários são comprometidos com o trabalho e sentem que as funções que desempenham são voltadas para os objetivos da organização.
- **Consistência:** organizações com culturas consistentes, bem coordenadas e bem integradas. O comportamento é baseado em um conjunto de valores fundamentais. Esta consistência é uma poderosa fonte de estabilidade e integração interna que resultam de uma mentalidade comum e um alto grau de concordância.

- **Adaptabilidade:** São organizações voltadas para o cliente, assumem riscos e aprendem com os erros, possuem capacidade e experiência para inovar.
- **Missão:** Organizações com claro senso de direção e objetivos e estratégias organizacionais definidas. Estas organizações priorizam a estabilidade e o controle.

Outro ponto bastante discutido nos estudos sobre cultura organizacional é a extensão em que os líderes podem criar ou alterar uma cultura. Schein (2009, p. 211) atribui aos líderes um papel central nesse processo: “A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”.

Afirma ainda o autor: “Basicamente, as culturas emergem de três fontes: as crenças, valores e suposições dos fundadores da organização; as experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve; e as novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes”. Ferraz (2008, p.39) afirma que “a formação da cultura no início de uma organização é sempre um processo de disseminação de artefatos e valores pelo fundador ou, então, por outros líderes fortes se o primeiro não conseguir obter respostas organizacionais satisfatórias”.

Essa abordagem é baseada numa tradição positivista que enxerga a cultura como variável, e, portanto, passível de uma mudança gerenciada. Ferraz (2008, p. 39) defende a idéia de que “no início da organização não existe ainda uma cultura, uma vez que apenas os pressupostos dos líderes fortes estão presentes, os quais não se confirmaram ainda como válidos e não se transformaram em artefatos estáveis, existindo apenas um clima organizacional que precede a formação de uma cultura futura. Em ciclo, quando a cultura estiver estabilizada o clima organizacional será uma manifestação dessa cultura”.

## 2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

Este capítulo irá tratar dos conceitos dos valores organizacionais, os tipos motivacionais, e principalmente os estudos inspirados na obra de Tamayo.

Segundo Fortini (2009, p. 55)

O homem vive em sociedade, em relação com tudo que está a sua volta e, por se tratar de um ser social, deve seguir alguns princípios. O homem, além de outras atitudes, cria regras para viver com seus semelhantes, e isso gera valores que interferem diretamente no procedimento que cada um adota em relação a uma determinada situação.

Salvador (2000) defende que

os valores atuam como objetivos referentes na vida. Constituem-se no marco que proporciona sentido, orientam os juízos, as ações e permitem tomar decisões. Têm a dimensão de projetos ou de direcionamentos e fazem referência a estados finais, a qualidades da existência desejáveis que se almeja conseguir (paz, liberdade, igualdade, felicidade, etc.) ou a tipos de conduta considerados ideais (criatividade, honestidade, responsabilidade, etc.).

Schwartz (2006) considera os valores como “metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa ou de uma entidade social”. O autor, em sua teoria, considera três necessidades básicas do indivíduo: as necessidades biológicas; as necessidades sociais de relações interpessoais e as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar. A partir dessas três necessidades, identificam-se dez tipos motivacionais de valores: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, tradição, conformidade, benevolência, segurança e universalismo.



O Quadro 1 mostra os tipos motivacionais, suas metas e valores que os representam e interesses a que servem.

<b>Tipo Motivacional</b>	<b>Metas e valores que o representam</b>	<b>Interesses a que servem</b>
Poder	Controle ou dominância sobre os outros, buscando <i>status</i> e prestígio. Formado pelos valores: poder social, autoridade, riqueza, vaidade.	Individuais
Realização	Sucesso pessoal obtido pela competência. Formada pelos valores: sucesso, capacidade, ambição e influência.	Individuais
Hedonismo	Prazer e senso de gratificação para si mesmo. Formado pelos valores: prazer, vida estimulante, autoindulgência.	Individuais
Auto direção	Independência de pensamento e escolha das ações. Formada pelos valores: criatividade, liberdade, independência, curiosidade, autodeterminação, auto-respeito e privacidade .	Individuais
Universalismo	Busca do entendimento, da compreensão, da tolerância, da apreciação e da proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza. Formado pelos valores: mente aberta, sabedoria, justiça social, igualdade, um mundo de paz, um mundo de beleza, união com a natureza, proteção do meio ambiente e harmonia.	Mistos
Benevolência	Busca da preservação e da promoção do bem-estar das pessoas com as quais mantém contato. Formada pelos valores: útil, honesto, trabalho, sentido da vida, leal, responsável e indulgente.	Coletivos
Tradição	Sentimento de respeito, de comprometimento e de aceitação dos costumes e idéias da cultura e da religião. Formada pelos valores: moderado, humildade, devoto, respeito pela tradição.	Coletivos
Conformidade	Busca da contenção dos impulsos de transgressão das normas sociais. Formada pelos valores: polidez, autodisciplina e obediente.	Coletivos
Estimulação	Busca de excitação, de novidades e de desafios na vida. Formada pelos valores: audácia, uma vida excitante, uma vida variada.	Individuais
Segurança	Defesa da harmonia e da estabilidade da sociedade, das relações e do <i>self</i> . Formada pelos valores: segurança da família, segurança nacional, senso de pertencer, ordem social, saudável e limpo.	Mistos

Quadro 1 - Tipos motivacionais de valores com definições e valores que os representam  
Fonte: Tamayo; Schwartz, 1993 apud Fortini (2009)

Ao estabelecer uma conceituação consistente sobre valores humanos, (SCHWARTZ, 1992, 1994; SCHWARTZ; BILSKY, 1987, 1990 apud FORTINI, 2009) apresenta como principais características de valores:

- 1) Valores são princípios ou crenças – diretamente ligados à emoção. Quando se ativam os valores, consciente ou inconscientemente, eliciam-se sentimentos positivos ou negativos;
- 2) Valores relacionam-se com estados de existência ou modelos de comportamento – referem-se a objetivos desejáveis os quais as pessoas esforçam-se para obter;

- 3) Valores transcendem situações específicas – são objetivos abstratos (p.ex., obediência, honestidade), cuja natureza os distingue de ações, objetos ou situações específicas;
- 4) Valores orientam a seleção e avaliação de comportamentos e situações – valores servem como padrões e critérios. Esse impacto dos valores em nossas decisões raramente é consciente;
- 5) Valores são ordenados pela sua relativa importância – cada indivíduo ordena seus valores de acordo com suas prioridades.

Assim como os indivíduos, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus integrantes. Katz e Kahn (1978 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) afirmam que os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Estes três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Os papéis atuam como elementos diferenciadores entre as funções exercidas pelos indivíduos enquanto as normas e os valores aparecem como elementos integradores por serem compartilhados por grande parte dos membros da organização. De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 296):

O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais.

Fortini (2009, p.64) corrobora:

a percepção coerente dos trabalhadores acerca dos valores organizacionais prioritários como guias na vida da organização, facilita o entendimento acerca do que deve ser feito, da maneira como deve ser feito e dos resultados esperados. Essa não-percepção, por outro lado, pode ser fonte de confusão e de dispersão de esforços, haja vista que as pessoas dedicam-se àquilo que percebem como importante.

Defendendo que os Valores mostram um direcionamento na organização, Schwartz (2005) afirma que valores são crenças, representam um construto motivacional, transcendem situações e ações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e são ordenados por sua importância relativa aos demais.

Ainda nesse sentido, as formas de pensar, de refletir, de solucionar problemas, de comunicar com os colegas e com os gerentes, de analisar as expectativas próprias e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados numa organização. Os valores, junto com os outros componentes da cultura organizacional, são determinantes do comportamento organizacional. (TRIANDIS, 1994 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Assim como os indivíduos e as sociedades em geral, as organizações precisam satisfazer determinadas exigências para conquistar a garantia de sua sobrevivência. Ao buscar a satisfação destas exigências básicas a organização estabelece padrões de comportamentos e valores que norteiam a sua vida cotidiana. Os valores desenvolvem um papel fundamental fornecendo um significado cognitivo às necessidades e transformando-as em metas e intenções comportamentais (EREZ,1997).

Assim, os valores desempenham papel tanto no intuito de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos. Ou seja, os valores organizacionais tanto podem redundar em mensagens e comportamentos considerados adequados, transmitindo naturalmente os conteúdos aos demais membros da organização e assim tornando a adesão e reprodução de comportamentos possíveis, como também podem permitir a autonomia dos indivíduos na aceitação ou não de conteúdos, reconstruindo-os (SÁ; LEMOINE, 2000 apud CASAGRANDE, 2001).

Se o funcionário tem influencia nas decisões da empresa, se existe uma gestão compartilhada entre membros do alto escalão com os seus empregados, pode-se apoiar no conceito de Casagrande (2001, p. 15), que sugere que “os valores implícitos na tomada de decisão organizacional não incluem somente os

valores pessoais dos dirigentes responsáveis pela tomada de decisão, mas também outros valores aos quais a organização sente-se pressionada a responder”.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), existem duas abordagens mais tradicionalmente utilizadas para identificar e avaliar os valores organizacionais. Uma é baseada em documentos oficiais da empresa como relatórios, estatutos e discursos. Esse tipo de abordagem, no entanto, apresenta como desvantagem a incongruência que existe entre valores expressos no papel e os realmente praticados pela organização.

A segunda abordagem utiliza a média dos valores individuais dos membros da organização para estimar os valores organizacionais. As incompatibilidades apresentadas entre os valores individuais dos funcionários e os valores organizacionais é um fator inconveniente para o uso dessa abordagem. Assim sendo, Tamayo, Mendes e Paz (2000) propõe estudar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados.

Buscando definir os valores organizacionais, Tamayo, Mendes e Paz (2000), elencam os seguintes aspectos:

- **Aspecto cognitivo** – constitui um elemento básico, visto que estabelecem o que é ou não é bom para a empresa. Os valores são considerados crenças existentes na organização. Essas crenças podem estar relacionadas com a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade, a obediência às normas, etc. Nem toda crença constitui um valor, apenas aquelas socialmente aceitas como princípios orientadores da vida da organização.
- **Aspecto motivacional** – os valores expressam interesses e vontades de alguém, tendo assim, um caráter motivacional. Os interesses expressos pelos valores tanto podem ser individuais quanto interesses da coletividade.
- **A função dos valores** – possuem a função de direcionar a vida da empresa, norteando o comportamento dos seus membros. Os valores influenciam não somente o comportamento do indivíduo, como também o julgamento que é feito do comportamento dos outros, relacionado ao sistema organizacional.

Os valores são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia.

- **Hierarquia dos valores** – as pessoas, organizações e culturas se diferenciam entre si pela organização hierárquica dos valores que possuem. Os valores distinguem o que é importante do que é secundário. A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social como observadores que assistem a um espetáculo, mas como atores que participam, que tomam partido, que se envolvem nele, que transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social.

Buscando relacionar os Valores com as Práticas, Ribas (2009, p.44) afirma que

Os valores acabam norteando as políticas e práticas implementadas pela organização no seu dia-a-dia, bem como os parâmetros para as decisões e para a hierarquização do que deve ser mais ou menos valorizado, do que merece atenção durante o trabalho.

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores de uma organização buscam satisfazer suas três necessidades básicas: a compatibilização dos interesses individuais e coletivos, o estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance de seus objetivos e o estabelecimento de relações com o ambiente em que estão inseridas. Nesse sentido, Para Tamayo e Gondim (1996 apud BORGES et al. 2002) a multiplicidade de valores organizacionais estrutura-se em três dimensões bipolares: Autonomia versus Conservadorismo, Hierarquia versus Estrutura Igualitária e Harmonia versus Domínio.

- **Autonomia versus Conservadorismo:**

O conflito entre os interesses individuais e os interesses do grupo formado pela organização é um dos problemas organizacionais a ser solucionado. As soluções propostas distribuem-se num contínuo entre autonomia e conservadorismo. As organizações mais conservadoras valorizam os interesses do grupo, enfatizando a manutenção do *status quo* na organização e a proibição de comportamentos que perturbem as normas e as tradições da empresa. No extremo oposto, encontram-se as organizações que percebem o funcionário como uma entidade autônoma. Essas organizações estimulam a criatividade e a responsabilidade individual. Testam-se, assim, novas formas de pensar, de agir e de executar o trabalho a ser produzido (COSTA, 2009).

- **Hierarquia versus Estrutura igualitária:**

As organizações precisam de uma estrutura para funcionar e existir. A estrutura define as funções de cada membro da organização e as relações entre os mesmos. A forma como é disposta a estrutura da organização situa-se num contínuo entre hierarquia e igualitarismo. A distribuição hierárquica na organização visa garantir o comprometimento dos membros com a empresa e está associada a valores culturais como autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão, etc. “Modelos hierárquicos proporcionam maior segurança aos indivíduos, pois explicitam os comportamentos sociais e organizacionais esperados e deixam pouca margem para improvisação” (COSTA, 2009 p. 44). A estrutura igualitária privilegia o bem-estar dos outros, da organização em geral. Os valores culturais comumente associados a este tipo de estrutura são a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade. Os níveis de autoridade são reduzidos e a gestão é participativa. Todos os indivíduos dentro da organização são vistos como pessoas responsáveis, exercendo suas atividades.

- **Domínio versus Harmonia:**

As empresas podem se relacionar com o meio físico e social através do domínio ou da harmonia. No primeiro caso, a empresa busca a auto-afirmação dominando os recursos materiais, o mercado, a tecnologia e o conhecimento na área específica de atuação. Nestas organizações, a interação com a natureza tende a ser desequilibrada. No pólo oposto, encontram-se valores como proteção da natureza, cooperação, integração

organizacional. Estes valores buscam um relacionamento harmonioso da organização com o meio ambiente.

De acordo Ribas (2009) com esses três grupos bipolares mencionados (autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo, domínio *versus* harmonia) são subdivididos em seis tipos motivacionais que agrupam valores com objetivos ou características semelhantes, utilizados para construção do modelo validado para realizar o presente estudo.

Cada um destes pólos consiste no agrupamento empírico de diversos valores como estão esquematizados no quadro 2 a seguir:

Pólos Axiológicos	Valores
Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade.
Conservação	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo.
Estrutura Igualitária	Democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, co-gestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.
Hierarquia	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade.
Harmonia	Integração interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade, iniciativa.
Domínio	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso.

Quadro 2 - Agrupamento dos valores por pólos

Fonte: Ros; Schwartz, 1995 apud Borges et al, (2002, p.192)

Cada um dos pólos axiológicos pode ser analisado em dois níveis distintos de percepção: real e ideal. O nível real relaciona-se com os valores que de fato existem na organização, de acordo com a percepção dos funcionários. O nível ideal representa os valores que os funcionários acreditam que a organização deveria seguir. A diferença entre os dois níveis é chamada de estudo dos valores.

## 2.4 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Este capítulo visa contextualizar as práticas organizacionais com objetivo de identificar a cultura organizacional da empresa. Para tanto, apresenta-se como os autores conceituam as práticas.

De acordo com Hofstede e colaboradores (1990) apud Machado (2007) as Práticas Organizacionais representam a camada mais externa e visível da Cultura e estão divididas em três níveis: o primeiro deles é constituído pelos **símbolos** – palavras e objetos cobertos de significação especial para a organização. Em um segundo nível estão os **heróis** – personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que são referencia para os membros da organização.

Em seguida, estão localizados os **rituais** – atividades coletivas indispensáveis para a organização. Já Ferreira e Assmar (2004) apud Machado (2007), afirma que as práticas podem ser consideradas como um reflexo dos valores subjacentes à cultura e caracterizadas como padrões presentes nas diferentes atividades executadas em uma organização.

As práticas organizacionais são tidas como o componente mais complexo da Cultura Organizacional, pois elas podem ser a razão instrumental da organização, como podem levar uma mensagem importante da cultura aos seus membros (MALLAK, 2001).

É por meio das práticas diárias, mecanismos de socialização, que os membros percebem a cultura organizacional.

Para caracterizar a Prática Organizacional pode-se utilizar o conceito de Schein (2009) que defende três níveis da cultura que são: nível de artefatos visíveis, nível dos valores das pessoas, e nível dos pressupostos básicos subjacentes. Este último representa, de acordo com Schein (2009), as suposições implícitas que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, refletir e sentir as coisas. Esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional.



Para Verbeke (2000) apud Bedani (2008) as praticas organizacionais seriam teorias em uso que representam os comportamentos e procedimentos típicos adotados pelos membros da organização. Nota-se, portanto a importância da participação efetiva do funcionário na execução dos serviços e na resolução de problemas da empresa. Ou seja, dependendo da atuação dos membros a prática é tida como flexível, pois a atitude dos membros faz com que aconteça a mudança organizacional.

É preciso falar que a prática é caracterizada pelas rotinas e processos internos, pelas políticas adotadas pelas organizações. De acordo com Chaerki (2008, p. 24) Práticas Organizacionais “são atividades sistematizadas e costumeiras consideradas importantes pela organização ou pelos seus membros”. O autor diz ainda que “essas práticas se instalam por meio de socialização e estão frouxamente amarradas com os valores centrais da organização. São mais flexíveis e mudam facilmente”.

Zeitz, Mittal e McAulay (1999) apud Berdani (2008) afirmam que, para serem efetivamente internalizadas pela organização, as práticas devem:

- refletir as características mais profundas da organização;
- envolver todos os níveis organizacionais;
- derivar-se de uma necessidade de equilíbrio entre a organização e seu ambiente
- relacionar-se com os *Stakeholders* internos e externos; e
- levar em consideração aspectos tecnológicos, financeiros e legais.

As Práticas organizacionais foram colocadas nesta pesquisa como um fator limitante devido à escassez de conceitos existentes na literatura. Já dizia Kostova (1996,1999) apud Berdani (2008) que “apesar da grande utilização do termo praticas organizacionais e de sua reconhecida importância na vida da organização, a literatura sobre o tema carece de definições mais estruturadas e generalizáveis para esse construto”.

Por outro lado, Verbeke (1990) apud Berdani (2008) entende que entre os teóricos organizacionais é crescente o interesse no estudo das práticas, tendo em

vista que elas representam um construto promissor, pois se relacionam tanto com o comportamento dos membros, quanto com o desempenho global da organização.

No Brasil, existem alguns estudos sobre Valores e Práticas Organizacionais, como demonstrado no quadro 3 abaixo:

<b>Autor/Instituição</b>	<b>Título</b>	<b>Resultados</b>
Ana Caroline de Souza Koslowski	Estudo comparativo da cultura Organizacional entre a área de vendas e as áreas de suporte de uma empresa de grande porte.	As maiores médias foram dos fatores Valor: Profissionalismo Cooperativo e Prática: Integração Externa.
Universidade de Brasília		
Ricardo Luiz Colombelli	Avaliação dos Valores e Práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do STJ	Coexistência, naquela Secretaria, de traços culturais de duas culturas organizacionais bem distintas – uma burocrática e outra empreendedora.
Universidade de Brasília		
Cleuza Maria Cotta	Confiança e Cultura Organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo	Ausência da confiança no ambiente é muito marcada pela cultura existente na organização, somente com uma promoção de mudança da cultura organizacional se conseguirá a construção da confiança intraorganizacional
Faculdades Pedro Leopoldo		
Lidiane de Medeiros Lucena	Diagnóstico da Cultura Organizacional em hospitais da rede privada de Natal/RN	O Hospital A apresentou cultura voltada para a satisfação e bem estar dos funcionários. Os outros 2 hospitais apresentaram culturas semelhantes com limitações quanto a valorização do bem estar e da cooperação entre os colaboradores.
UFRN		

Quadro 3 - Alguns estudos feitos sobre valores e práticas organizacionais

Fica evidenciada na pesquisa a relação existente entre Valores e Práticas com a Cultura Organizacional da empresa, pois esses representam o eixo central da Cultura.

É importante mencionar que os estudos apresentados utilizaram o mesmo instrumento – IBACO, portanto já validado, contribuindo assim para sua utilização também nesta pesquisa, e que servirá também de comparação de resultados.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Vergara (2006) propõe dois critérios básicos para os tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins uma pesquisa pode se enquadrar nas seguintes categorias: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e intervencionista. Já com relação aos meios de investigação, a mesma pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação e estudo de caso.

A escolha por uma metodologia quantitativa deve-se ao fato de que este estudo pretendeu garantir com precisão os resultados e para evitar distorções de análises e interpretações. A pesquisa quantitativa conforme Moresi (2003) é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Pode-se ainda utilizar esta técnica para traçar o perfil de um grupo de pessoas, através de características que estas mantenham em comum.

O estudo em questão, além de quantitativo, caracteriza-se como sendo, quanto aos meios, uma pesquisa de campo com estudo de caso, e quanto aos fins, descritiva e aplicada. A pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (2005, p.188) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Pode-se classificar como estudo de caso, porque trata de uma análise mais detalhada sobre o tema pesquisado. Segundo Vieira (2002), a pesquisa descritiva visa conhecer e interpretar a realidade sem, no entanto, interferir para modificá-la. Ainda conforme Vieira (2002), a pesquisa descritiva ainda que sirva de embasamento para explicar os fenômenos que descreve, não se propõe a realizar

tal explicação. O seu compromisso é com a exposição das características de determinada população ou determinado fenômeno.

Para Lakatos e Marconi (2005, p. 20) a pesquisa descritiva “descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”.

## 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

### 3.2.1 Universo

A empresa pesquisada possui 8 lojas na cidade do Natal. O universo da pesquisa é formado por 23 gerentes, e apresenta-se como no quadro abaixo.

Lojas	Quant. Gerentes
1 Unidade Natal Shopping	2
2 Tirol	1
3 Shopping Midway Mall	2
4 Norte Shopping	1
5 Shopping Cidade Jardim	2
6 Prudente de Moraes	12
7 Ponta Negra	2
8 Unidade Salgado Filho	1
<b>Total Geral</b>	<b>23</b>

Quadro 4 – Total das Lojas x quant. Gerentes

### 3.2.2 Amostra

Em virtude de conveniência e acessibilidade dos respondentes a pesquisa ficou restrita a 03 lojas, fazendo parte do estudo o corpo gerencial da empresa representando um total de 15 gerentes. A amostra representou 65,22% do universo da pesquisa, conforme quadro a seguir:

<b>Lojas</b>	<b>Quant. Gerentes</b>
<b>Prudente de Moraes</b>	<b>12</b>
<b>Ponta Negra</b>	<b>2</b>
<b>Unidade Salgado Filho</b>	<b>1</b>
<b>Total Geral</b>	<b>15</b>

Quadro 5 – Gerentes das 03 lojas pesquisadas

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA/ QUESTIONÁRIO

O questionário é composto de duas partes: A primeira parte identifica as variáveis sócio-demográficas relacionadas à: Gênero, Idade, Escolaridade e Tempo no cargo. A segunda parte do questionário faz uso do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO).

Segundo Ferreira et al (2009), a construção do IBACO deu-se em duas etapas: no primeiro foram realizadas 17 entrevistas com diretores e/ou gerentes de empresas públicas e privadas, no qual se indagava sobre as metas prioritárias da organização, atividades, atitudes, relacionamento, mudanças, recompensas, procedimento para tomadas de decisão, e atendimento aos clientes internos e externos. Inicialmente o Instrumento continha 126 itens.

Na segunda etapa foi aplicado a uma amostra de 823 membros de empresas públicas e privadas e compunha-se de 94 afirmativas. Para as situações de diagnóstico e de identificação foi desenvolvida a versão reduzida do instrumento, a partir dos itens que apresentaram as maiores cargas fatoriais na versão original, mantendo suas qualidades psicométricas.

Neste estudo, o IBACO foi aplicado em sua versão reduzida, composta de 30 (trinta) afirmativas distribuídas igualmente entre 3 (três) fatores de valores organizacionais (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados) e 3 (três) fatores de práticas organizacionais (integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal). São, portanto, 30 (trinta) itens, respondidos na escala Likert de cinco pontos que varia de 1 (“não se aplica”) a 5 (“aplica-se totalmente”).

A escala de Likert é baseada em uma ordem numérica, onde se demonstra a concordância ou discordância em relação às variáveis relacionadas ao objeto de estudo. Os escores em todos os fatores indicam que quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada encontra-se presente na organização avaliada.

O IBACO resultou de um estudo empírico por meio do qual foram validados seus fatores, os seus itens, sua escala de respostas e as instruções.

Com base em Ferreira et al. (2009), segue o quadro 4 - Fatores do IBACO, que corresponde aos conceitos, fatores, respectivas descrições e os números dos itens correspondentes no questionário:

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS NO IBACO
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	01,02,03,04 e 05
	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes	06,07,08,09 e 10
	Satisfação e bem-estar dos funcionários	Valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos funcionários, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso	11,12,13,14 e 15
Prática Organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	16,17,18,19,20.
	Recompensa e Treinamento	Práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	21,22,23,24 e 25
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	26,27,28,29,30

Quadro 6 - Fatores do IBACO

Fonte: Ferreira et al (2009)

### 3.4 COLETA DOS DADOS

Inicialmente foi contatado o proprietário da empresa pesquisada, onde foram explicados os objetivos do estudo e a natureza do projeto. Neste momento foi solicitada autorização para a coleta de dados. Em seguida, os questionários foram aplicados aos respondentes. A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2010, durante os meses de novembro e dezembro, e nos meses de janeiro e fevereiro de 2011.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, esses foram transcritos para ficha padronizada e digitados em computador, para gerenciamento do banco de dados e análise estatística. A construção do banco de dados e a análise estatística foram feitas no programa estatístico SPSS, versão 15.0 for Windows. Foi utilizada a estatística descritiva, que segundo Kazmier (1982,p.1) “inclui as técnicas que dizem respeito à sintetização e à descrição de dados numéricos”.

Para atender o objetivo específico de caracterizar os pesquisados através das variáveis sócio-demográficas, a estatística descritiva utilizada foi a frequência relativa e gráfico convertido em um diagrama de setores. Em relação aos objetivos específicos nºs 2 e 3 foram utilizadas frequências relativas, que segundo Kazmier (1982) é uma proporção, caracterizada por observações até os diversos valores possíveis da variável, e transformada em percentagem.

Em seguida, para testar as diferenças de frequência entre as respostas dos itens do IBACO foi realizado o *Teste do Qui-quadrado de Pearson*. Para se analisar as diferenças nas medianas entre os gêneros foi realizado o *Teste de Mann-Whitney*. Esta escolha se deu pelo fato de que se tratou apenas de dois grupos cujos dados não apresentavam distribuição normal. Para verificar se houve diferença

no IBACO em relação a escolaridade foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* (K-W). Por fim, para se analisar a correlação entre idade, o tempo no cargo e o escore geral do IBACO foi realizado *Teste de Spearman*. Mais uma vez, a escolha destes testes se deu em função da não normalidade dos dados. Em toda a análise foi considerado um p valor padrão de 0,05 e intervalo de confiança de 95%.

Com o objetivo de facilitar a leitura, foi elaborado um quadro ordenando sequencialmente a aplicação dos questionários alinhados com os objetivos do presente estudo:

<b>Objetivos</b>	<b>Questões no Questionário</b>	<b>Ferramentas estatísticas utilizadas</b>
Geral – Conhecer os Valores e Práticas que orientam a Cultura Organizacional	Parte II – Itens 01 a 30	Estatística descritiva, Freqüência Relativa
Específico 1 - Dados sócio-demográficos	Parte I – Itens 01 a 04	Estatística descritiva Frequencia, gráficos
Específico 2 - Valor de Profissionalismo cooperativo	Parte II – Itens 01 a 05	Estatística descritiva Frequência relativa
Específico 2 - Valor de Profissionalismo competitivo e individualista	Parte II – Itens 06 a 10	Estatística descritiva Frequência relativa
Específico 2 - Valor de satisfação e bem estar dos funcionários	Parte II – Itens 11 a 15	Estatística descritiva Frequência relativa
Específico 3 - Prática de Integração externa	Parte II – Itens 16 a 20	Estatística descritiva Frequência relativa
Específico 3 - Prática de recompensa e treinamento	Parte II – Itens 21 a 25	Estatística descritiva Frequência relativa
Específico 3 - Prática de promoção de relacionamento interpessoal	Parte II – Itens 26 a 30	Estatística descritiva Frequência relativa
Específico 4 - Verificar se existe correlação entre as variáveis sócio demográficas e os valores e práticas.	—	Correlação de Spearman, Teste de Mann-Whitney, teste de <i>Kruskal-Wallis</i> (K-W).

Quadro 7 - Planejamento do questionário em alinhamento aos objetivos de estudo



## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

O objetivo específico 1 deste trabalho, caracterizou os pesquisados por meio das variáveis sócio demográficas.

Os resultados obtidos relativos às variáveis sócio-demográficas foram relacionados à: gênero, escolaridade, idade e tempo no cargo. A quantidade de sujeitos foram 15 gerentes. Para tanto foram elaborados gráficos em até três distribuições.

Com relação ao gênero, notou-se uma predominância do sexo masculino com 66,67%, ou seja, 10 homens, enquanto 33,33% são do sexo feminino – 5 mulheres, conforme demonstra o gráfico 1:

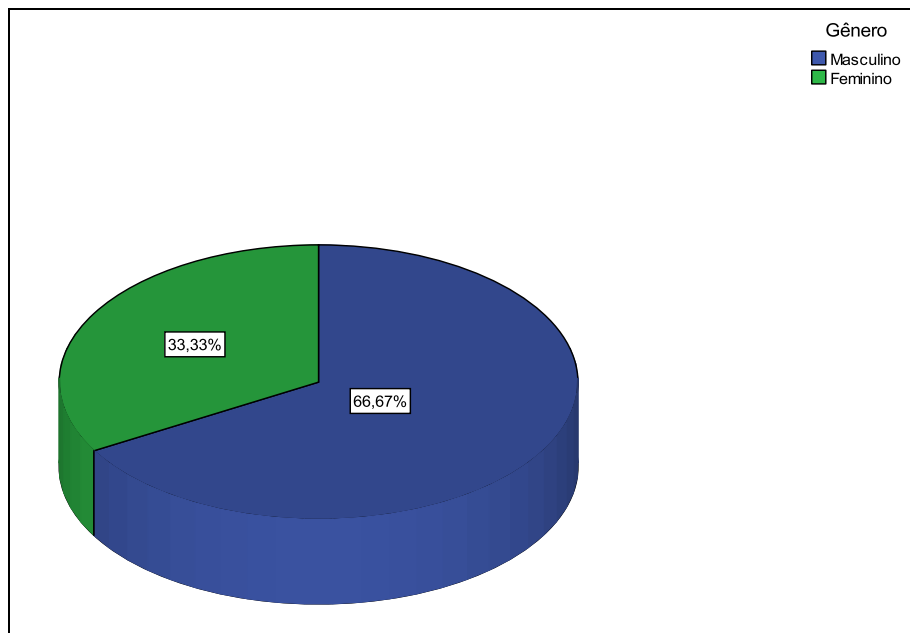


Gráfico 1 - Distribuição da amostra em relação ao gênero

No que se refere ao nível de escolaridade, os sujeitos pesquisados apresentaram um bom nível de instrução com 60% dos gerentes com ensino básico

– 9 respondentes, 40% com nível superior – 6 pessoas, sendo um respondente com pós-graduação, que correspondeu a 6,67%, como mostra o gráfico 2.

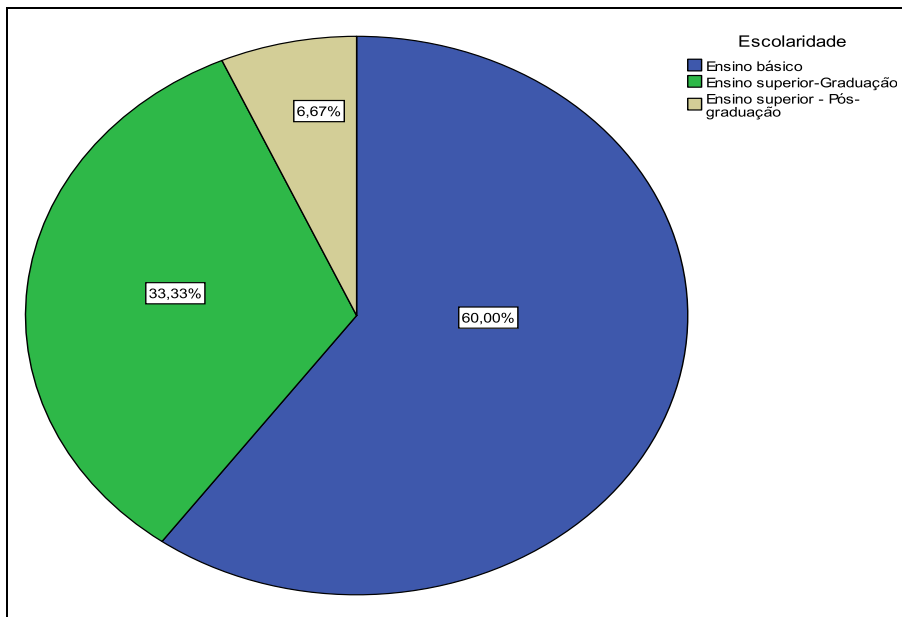


Gráfico 2 - Distribuição da amostra em relação à escolaridade

Quanto à idade, a pesquisa demonstra uma faixa etária jovem entre os gerentes da empresa. 46,67% possuem até 25 anos. A faixa entre 26 e 40 anos também apresentou um percentual elevado – 40%, e apenas 13,33% possuem mais de 40 anos.

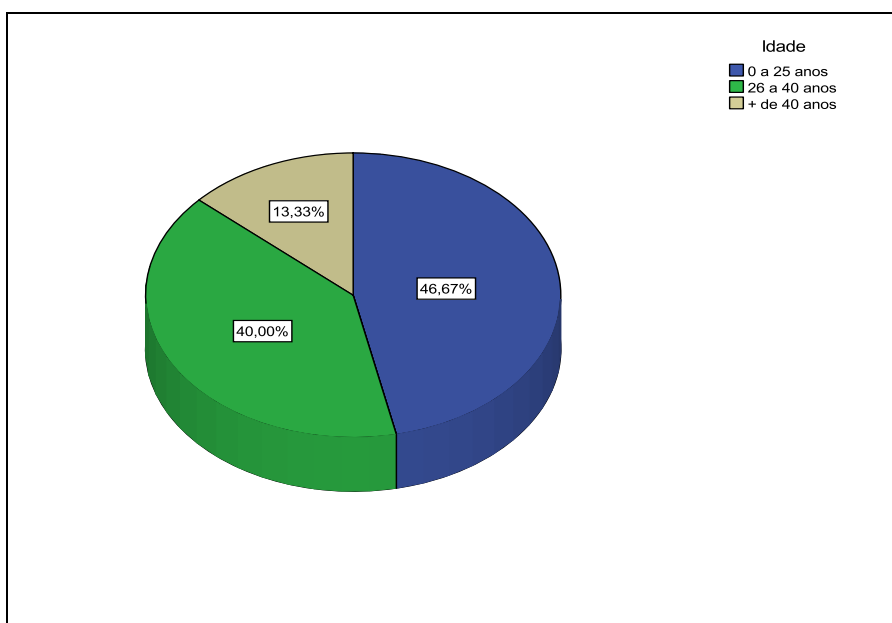


Gráfico 3 - Distribuição da amostra em relação a idade

Outra variável analisada foi o tempo no cargo dos respondentes. A grande maioria dos gerentes da empresa – 69,23% possuem até 5 anos de tempo no cargo. Isso pode ser uma sinalização de que o tempo de serviço não é considerado prioridade para assumir cargo de gerência na empresa. Podem prevalecer outros atributos como competência, assiduidade, pró-atividade, entre outros, conforme o gráfico 4:

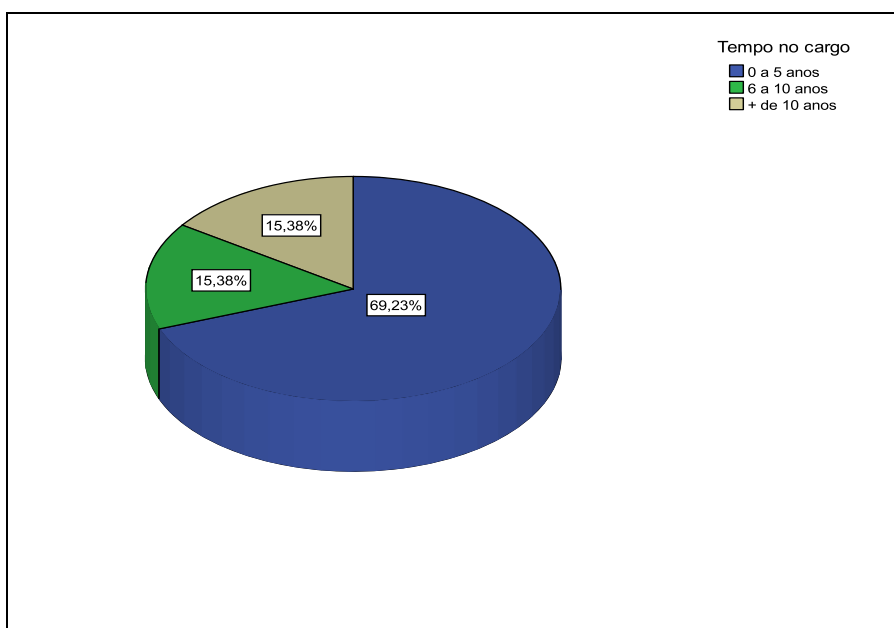


Gráfico 4 - Distribuição da amostra em relação ao tempo no cargo

O quadro 8 a seguir sintetiza as variáveis sócio-demográficas, com a finalidade de traçar o perfil dos pesquisados:

Variáveis sócio demográficas	Predominância
<b>Gênero</b>	Masculino
<b>Escolaridade</b>	2º grau
<b>Idade</b>	até 25 anos
<b>Tempo no cargo</b>	até 5 anos

Quadro 8 - Síntese do perfil dos pesquisados

## 4.2 ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Responde o objetivo específico 2, identificar os valores de profissionalismo cooperativo, os valores de profissionalismo competitivo e individualista, os valores associados à satisfação e bem-estar dos funcionários.

Nesta pesquisa procurou-se identificar os Valores Organizacionais, por serem considerados fundamentais para o conhecimento da Cultura Organizacional, através da percepção dos funcionários. Para tanto, foram aplicadas 15 questões divididas em três fatores: Profissionalismo Cooperativo, Profissionalismo Competitivo e Individualista, e Satisfação e bem-estar dos funcionários.

Conforme Ferreira et al. (2008, p.128) “é possível observar que os valores e as práticas organizacionais constituem os elementos culturais mais freqüentemente citados, quando se considera a cultura da organização”. Além disso, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus funcionários. Na análise de Alves (1997) são os chamados **artefatos visíveis**: freqüentemente reproduzem os valores que predominam na organização.

Para efeito das análises foi elaborado pelo autor um quadro de correspondência entre os graus da escala Likert e os resultados encontrados.

Escala Likert	Correspondência proposta
Não se aplica (1)	Muito fraco
Pouco se aplica (2)	Fraco
Aplica-se razoavelmente (3)	Moderado
Aplica-se bastante (4)	Forte
Aplica-se totalmente (5)	Muito Forte

Quadro 9 - Graus da escala de Likert e Correspondência

#### 4.2.1 Distribuição percentual dos valores de profissionalismo cooperativo

Tabela 1- Valores de profissionalismo cooperativo dos participantes

Questões de 1 a 5 IBACO	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte
A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista	0,0	13,3	60,0	20,0	6,7
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	0,0	13,3	33,3	26,7	26,7
O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude	0,0	13,3	26,7	33,3	26,7
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	0,0	13,3	13,3	40,0	33,3
Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	0,0	20,0	20,0	26,7	33,3
<b>Média das Freqüências</b>	0,00	14,64	<b>30,66</b>	29,34	25,34

Os valores relativos ao Profissionalismo Cooperativo que é entendido, de acordo com Ferreira et al. (2008, p.129), como “relacionado à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização” apresenta-se de forma moderada para os pesquisados. Pode-se constatar a presença desses valores de forma **moderada** na empresa pesquisada através da média das freqüências relativas (30,66%). É de se destacar que este fator não obteve **nenhuma resposta** de grau **muito fraco**, demonstrando que os gerentes percebem as características definidas no valor profissionalismo cooperativo. Com relação ao grau **forte** e **muito forte** foi constatada uma considerável média de freqüência de 29,34% e 25,34% respectivamente, resultado da forte percepção deste fator pelos participantes.

No estudo de Kozlowski (2009), que comparou a percepção de profissionais da área fim e de suporte de uma empresa de grande porte, apontou que “o valor

Profissionalismo Cooperativo é bastante presente e predominante na empresa em estudo...”.

#### 4.2.2 Distribuição percentual dos valores profissionalismo competitivo e individualista

Tabela 2- Valores de profissionalismo competitivo e individualista dos participantes

<b>Questões de 6 a 10 IBACO</b>	<b>Não se aplica (%) Muito Fraco</b>	<b>Pouco se aplica (%) Fraco</b>	<b>Aplica-se razoavelmente (%) Moderado</b>	<b>Aplica-se bastante (%) Forte</b>	<b>Aplica-se totalmente (%) Muito Forte</b>
Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	13,3	26,7	26,7	20,0	13,3
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	6,7	26,7	33,3	20,0	13,3
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa.	13,3	6,7	53,3	20,0	6,7
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.	13,3	33,3	26,7	20,0	6,7
A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	6,7	20,0	40,0	26,7	6,7
<b>Média das Frequências</b>	10,66	22,68	<b>36,00</b>	21,34	9,34

Podem ser comparados ao valor profissionalismo competitivo e individualista, os tipos motivacionais citados por Tamayo e Schwartz, (1993) apud Fortini (2009), dentre eles o da Realização - sucesso pessoal obtido pela competência, formada pelos valores: sucesso, capacidade, ambição e influência.

Os valores relativos ao Profissionalismo Competitivo e Individualista que é entendido, de acordo com Ferreira et al. (2008, p.130), como “a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a

necessidade de passar “por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes”, é vista de forma moderada para os pesquisados. Pode-se constatar a presença desses valores de forma **moderada** na empresa pesquisada, pois a percepção dos respondentes indica que 36,00% consideram que este valor *aplica-se razoavelmente* na empresa.

#### 4.2.3 Distribuição percentual dos valores satisfação e bem-estar dos empregados

Tabela 3- Valores satisfação e bem-estar dos empregados dos participantes

Questões de 11 a 15 IBACO	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante na organização.	6,7	13,3	33,3	40,0	6,7
Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	0,0	26,7	33,3	33,3	6,7
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	6,7	6,7	26,7	26,7	33,3
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	20,0	6,7	26,7	33,3	13,3
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	13,3	20,0	26,7	20,0	20,0
Média das Frequências	9,34	14,68	29,34	30,66	16,00

O Valor Satisfação e Bem estar dos empregados pode ser equiparado com alguns tipos motivacionais citados por Tamayo e Schwartz (1993) apud Fortini (2009), dentre eles a benevolência que é definida como a busca da preservação e da promoção do bem-estar das pessoas com as quais mantém contato. Os valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados que são entendidos, de acordo com Ferreira et al. (2008, p.130), como “concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, a humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso”, são percebidos como **Forte** para os pesquisados. Pode-se entender a presença desses valores na empresa pesquisada, pois a média das frequências foi de 30,66. O grau **moderado** também

se mostrou relevante com uma média de frequência de 29,34% para os participantes.

#### 4.3 ANÁLISE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Indica o objetivo específico 3, identificar as práticas de integração externa; as práticas de recompensa e treinamento; e as práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

As Práticas são relativas ao comportamento de cada um, as ações que o funcionário tem no dia-a-dia da empresa, atividades costumeiras consideradas importantes pela empresa ou pelos seus membros. De acordo com Hofstede et al. (1990) as práticas organizacionais representam a camada mais externa e visível da Cultura, representada por: Símbolos, Heróis (visíveis na questão 27 que diz “os chefes imediatos são como pais para os subordinados”), e Rituais, que nesta pesquisa foram exemplificados na comemoração dos aniversários pelos empregados.

Portanto, pretende-se identificar como essas práticas são percebidas pelos funcionários. Para isto as 15 questões aplicadas são referentes à integração externa, recompensa e treinamento, e promoção do relacionamento interpessoal.

##### 4.3.1 Distribuição percentual das práticas de integração externa

Tabela 4 - Práticas de integração externa dos participantes

<b>Questões de 16 a 20 IBACO</b>	<b>Não se aplica (%) Muito Fraco</b>	<b>Pouco se aplica (%) Fraco</b>	<b>Aplica-se razoavelmente (%) Moderado</b>	<b>Aplica-se bastante (%) Forte</b>	<b>Aplica-se totalmente (%) Muito Forte</b>
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	6,7	0,0	20,0	20,0	53,3
Persegue-se a excelência de produtos e serviços como	0,0	0,0	6,7	40,0	53,0



forma de satisfazer aos usuários.					
O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente.	0,0	6,7	40,0	33,3	20,0
Mantêm-se relações amigáveis com os usuários.	0,0	0,0	26,7	53,3	20,0
As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do usuário.	6,7	0,0	53,3	26,7	13,3
<b>Média das Frequências</b>	2,68	1,34	<b>29,34</b>	<b>34,66</b>	<b>31,92</b>

A Prática de Integração Externa que é entendida de acordo com Ferreira et al. (2008, p. 130) como “associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização”, foi considerada com predominância **Forte** (34,66%) . É de se considerar que este fator se encontrou nas escalas de **moderado** a **muito forte**, totalizando 95,92% das respostas, levando esta prática a ser considerada como a mais presente encontrada na pesquisa.

Como a Integração externa representa entre outras características, o atendimento ao cliente externo, pode-se concordar com o discurso organizacional posto no site da companhia que diz “O atendimento ao cliente é outro ponto bastante trabalhado dentro da empresa.

Os funcionários são regularmente treinados e selecionados, após vários testes de convivência e conhecimento dos produtos”. As respostas do estudo de Kozlowski (2009) apontaram resultado semelhante, concluindo que a prática **integração externa** é “o segundo fator mais presente na organização e a prática mais percebida por todos”. Ou seja, faz parte da Cultura da empresa a preocupação com a qualidade dos seus produtos e o atendimento ao cliente.

### 4.3.2 Distribuição percentual das práticas de recompensa e treinamento

Tabela 5 - Práticas de recompensa e treinamento dos participantes

Questões de 21 a 25 IBACO	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte
Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.	33,3	40,0	20,0	6,7	0,0
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais.	6,7	33,3	33,3	6,7	20,0
Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários.	26,7	33,3	26,7	13,3	0,0
As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	13,3	13,3	46,7	20,0	6,7
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	40,0	6,7	33,3	6,7	13,3
<b>Média das Frequências</b>	24,00	25,32	<b>32,00</b>	10,68	8,00

Esta prática de acordo com Ferreira e Assmar (2008, p.130) “está voltada aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa”. Na questão 21, por exemplo, que perguntava: “*Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados*” obteve 73,3% em *não se aplica* e *pouco se aplica*.

Outro destaque foi para a questão 25 que dizia: “Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas” e obteve 40% das respostas *não se aplica*. Ou seja, constata-se que a Recompensa não está sendo percebida pelos empregados, até mais que o treinamento. No entanto esta prática é considerada como **Moderada**, pois a sua média de frequência foi de 32%. Na pesquisa de Kozlowski (2009): “... a empresa precisa investir em treinamento...” e

que a Recompensa é percebida principalmente na questão 21 com 43,4% respondendo *aplica-se bastante*.

#### 4.3.3. Distribuição percentual das práticas de promoção do relacionamento interpessoal

Tabela 6 - Práticas de promoção do relacionamento interpessoal dos participantes

<b>Questões de 26 a 30 IBACO</b>	<b>Não se aplica (%) Muito Fraco</b>	<b>Pouco se aplica (%) Fraco</b>	<b>Aplica-se razoavelmente (%) Moderado</b>	<b>Aplica-se bastante (%) Forte</b>	<b>Aplica-se totalmente (%) Muito Forte</b>
Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	0,0	6,7	13,3	20,0	60,0
Os chefes imediatos são como pais para os subordinados	20,0	26,7	33,3	20,0	0,0
É prática comum a comemoração dos aniversários pelo empregado.	40,0	26,7	33,3	0,0	0,0
As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	6,7	6,7	33,3	33,3	20,0
Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	13,3	20,0	40,0	13,3	13,3
<b>Média das Frequências</b>	16,00	17,36	<b>30,64</b>	17,32	18,66

Ferreira et al. (2008, p.130) entende que são “Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna”. Entretanto, pôde-se notar que não é prática comum na empresa, por exemplo, a comemoração de aniversários dos funcionários, pois nenhum respondente marcou *aplica-se bastante* e *aplica-se totalmente*. Mas esse fato não significa que não exista uma “aproximação” com os diretores, pois na questão 26, que perguntava “Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores” 60% respondeu *aplica-se totalmente*.

Corroborar também a questão 29 onde 66,6% dos empregados afirmam que as relações entre membros e empregados são cordiais e amigáveis, pois foi

respondido que *aplica-se razoavelmente* e *aplica-se bastante*, respectivamente. A correspondência predominante com 30,64% de média das frequências foi à **moderada**.

Para sintetizar os valores e práticas encontrados na pesquisa, podem ser visualizados abaixo:

Valores	Grau
Profissionalismo Cooperativo	Moderado
Profissionalismo Competitivo e individualista	Moderado
<b>Satisfação e bem-estar</b>	<b>Forte</b>
Práticas	Grau
<b>Integração externa</b>	<b>Forte</b>
Recompensa e treinamento	Moderada
Promoção do relacionamento interpessoal	Moderada

Quadro 10 - Síntese dos valores e práticas

De acordo com as respostas dos pesquisados, constata-se de forma positiva que a percepção dos gerentes em relação aos valores **satisfação e bem-estar** e a prática **integração externa** foram considerados **fortes**, indicando um ambiente de trabalho agradável e prazeroso para se trabalhar e foco no atendimento ao cliente. Os demais fatores foram percebidos como **moderados**.

#### 4.4 ANÁLISE DOS VALORES E PRÁTICAS EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS SÓCIO DEMOGRÁFICAS

Responde o objetivo específico 4, verificar se existe correlação entre as variáveis sócio demográficas e os valores e práticas.

O intuito de incluir este objetivo foi de verificar se os itens respondidos na pesquisa tiveram influencia do gênero, idade, tempo no cargo e escolaridade.

#### 4.4.1 Correlação do gênero X Fatores dos valores e práticas

Para se analisar as diferenças nas medianas entre os gêneros foi realizado o Teste de *Mann-Whitney*. Este teste foi utilizado para comparar dois grupos independentes. O teste de Mann-Whitney primeiro ordena os dados, ou seja, assinala números de 1 a 30 por ordem de tamanho a cada observação, tratando todos os dados como uma grande e única amostra. Então se soma os escores de cada grupo e os compara (com auxílio de uma tabela). Quanto maior a diferença nas somas, maior evidência de que existe uma diferença nos tamanhos das observações nos dois grupos.

Contudo, em relação ao gênero, não se encontrou diferenças significativas nos fatores dos Valores e Práticas Organizacionais do Instrumento de pesquisa.

Tabela 7 - Correlação do gênero x Fatores dos valores e práticas

Valores e Práticas	GÊNERO						p
	MASCULINO			FEMININO			
	Mediana	Quartil1	Quartil2	Mediana	Quartil1	Quartil2	
<b>Fator profissionalismo cooperativo</b>	19,5	17,5	21,5	19	11	21	0,44
<b>Fator profissionalismo competitivo e individualista</b>	15,5	12,5	17,5	14	10	18	0,67
<b>Fator satisfação e bem-estar</b>	17	15	18	20	9	23,5	0,51
<b>Fator recompensa e treinamento</b>	12	9,5	15	14	7	19	0,76
<b>Fator promoção do relacionamento interpessoal</b>	15,5	14	18,5	18	11	18,5	0,85
<b>Fator integração externa</b>	18,5	16,5	22,5	21	17,5	23,5	0,51
<b>Escore total</b>	98,5	90,5	108	108	65,5	122	0,76

Pode-se perceber que o fator **Integração externa** teve seu maior escore no gênero **feminino** (Md = 21,00), enquanto o fator **profissionalismo cooperativo** foi o que apresentou maior escore no gênero **masculino**, (Md = 19,5). No entanto, no conjunto dos dois gêneros, não houve associação entre uma variável e outra porque o p não obteve a significância necessária para confiabilidade dos dados ( $p < 0,05$ ), ou seja, a percepção dos funcionários não sofreu influência do gênero.

#### 4.4.2 Correlação Idade e Tempo no cargo x Fatores dos Valores e Práticas

Este capítulo teve o objetivo de analisar se houve correlação entre a Idade e tempo no cargo com os Valores e Práticas do instrumento de pesquisa. O coeficiente  $\rho$  de *Spearman* é apropriado para medir a intensidade da associação entre as variáveis. Para tanto, foi realizada a análise de correlação de *Spearman*, como se mostra na tabela a seguir:

Tabela 8 - Correlação entre a idade, tempo no cargo e o IBACO

IBACO	IDADE	TEMPO NO CARGO
Fator profissionalismo cooperativo	$\rho=0,20$ ; $p= 0,46$	$\rho= 0,33$ ; $p= 0,26$
Fator profissionalismo competitivo e individualista	$\rho= -0,21$ ; $p= 0,44$	$\rho= -0,06$ ; $p= 0,83$
Fator satisfação e bem-estar	$\rho= 0,10$ ; $p= 0,26$	$\rho= 0,04$ ; $p= 0,56$
Fator recompensa e treinamento	$\rho= -0,25$ ; $p= 0,35$	$\rho= -0,19$ ; $p= 0,51$
Fator promoção do relacionamento interpessoal	$\rho=-0,45$ ; $p=0,08$	$\rho=-0,40$ ; $p= 0,17$
Fator integração externa	$\rho= 0,06$ ; $p= 0,45$	$\rho= 0,27$ ; $p= 0,51$
Escore total	$\rho =-0,25$ ; $p= 0,47$	$\rho =-0,07$ ; $p= 0,65$

Nesta tabela foi analisada a significância dos fatores. Para existir uma correlação significativa o  $p$  deverá ser inferior a 0,05. Cada fator é composto por 5 questões. De acordo com a distribuição percentual de cada questão (vide apêndice) podem ser destacadas individualmente as questões 1, que teve um  $p =0,01$ , a questão 8 que teve um  $p= 0,02$ , a questão 20 que teve um  $p=0,05$  e 26 teve um  $p=0,01$ . Porém no conjunto dos grupos – 30 itens, não encontrou-se correlações significativas, ou seja esta escala não sofreu influências das variáveis temporais envolvidas no estudo.

#### 4.4.3 Correlação da escolaridade x Fatores dos valores e práticas

Como a pesquisa foi realizada com o nível gerencial da empresa, decidiu-se testar se houve correlação entre a escolaridade e os fatores dos valores e práticas. O teste de Kruskal-Wallis (K-W) é um teste não paramétrico utilizado para comparar três ou mais amostras, neste caso o ensino básico, Ensino superior –graduação e ensino superior - pós-graduação. Mais uma vez, não houve diferença nos valores das medianas das dimensões e no escore total em função da escolaridade.

Tabela 9 - Correlação entre a Escolaridade e o IBACO

DIMENSÕES	ESCOLARIDADE			p
	Ensino médio Mediana (Q1 – Q2)	Ensino superior Mediana (Q1 – Q2)	Pós-graduação Mediana (Q1 – Q2)	
Profissionalismo cooperativo	20,0 (15,0 – 21,5)	19,0 (14,0 – 20,0)	22,00 (22,0 – 22,0)	0,37
Profissionalismo competitivo e individualista	17,0 (12,0 – 18,0)	13,0 (11,5 – 14,5)	18,0 (18,0 – 18,0)	0,19
Satisfação e bem-estar	17,0 (12,5 – 18,0)	18,0 (12,5 – 19,0)	24,0 (24,0 - 24,0)	0,21
Integração externa	19,0 (17,0 – 22,0)	18,0 (16,5 – 21,5)	23,0 (23,0 – 23,0)	0,44
Recompensa e treinamento	12 (8,0 – 15,5)	14,0 (9,5 – 14,5)	22,0 (22,0 – 22,0)	0,25
Promoção do relacionamento interpessoal	15,0 (11,0 – 18,5)	17,0 (13,5 – 18,5)	18,0 (18,0 – 18,0)	0,58
Escore total	92,0 (78,5 – 114,5)	99,00 (81,0 – 104,5)	127,0 (127,0 – 127,0)	0,26

Para sintetizar os testes de correlação encontrados na pesquisa, apresenta-se o quadro 11 abaixo:

Teste de Correlação	Variável sócio-demográfica analisada	Resultado
<i>Mann-Whitney</i>	Gênero	Correlação inexistente
Correlação de <i>Spearman</i>	Idade e tempo no cargo	Correlação inexistente
<i>Kruskal-Wallis (K-W)</i>	Escolaridade	Correlação inexistente

Quadro 11 – Síntese dos testes de correlação x Variáveis sócio demográficas.

#### 4.5 CONHECENDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Para atender ao objetivo geral do estudo, a análise dos graus encontrados permite identificar que a cultura identificada na empresa é percebida por uma faixa etária jovem - conforme resultados das variáveis sócio demográficas, Empreendedora – que nesta pesquisa foi identificada pela descrição dos fatores de Ferreira et al. (2008) do valor profissionalismo cooperativo e da prática integração externa, inclusive foram percebidos nesta pesquisa como forte e moderada, respectivamente.

Estes mesmos fatores no estudo de Colombelli (2009) foram considerados como: valores e práticas típicos de uma cultura organizacional empreendedora. Apresentou também uma cultura voltada para o atendimento ao cliente, identificada na Cultura da Adaptabilidade, citada por Denison, Haaland e Goelzer (2003), que diz: são organizações voltadas para o cliente, assumem riscos e aprendem com os erros.

Uma cultura voltada para a satisfação e bem estar dos funcionários também foi percebida, se assemelhando ao tipo motivacional citado por Tamayo e Schwartz (1993) apud Fortini (2009), denominado Benevolência, caracterizando a empresa como um ambiente prazeroso para se trabalhar.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi conhecer os valores e práticas organizacionais que orientam a cultura organizacional. Os resultados da pesquisa apontaram para a existência de práticas e valores que caracterizam a cultura organizacional como jovem e empreendedora, com um trabalho voltado para o atendimento das metas comuns da empresa, com foco no atendimento ao cliente, qualidade dos produtos e serviços e eficácia no desempenho das atividades. As questões de pesquisa que nortearam o estudo focavam dois construtos: Valores e Práticas Organizacionais.

Foram definidos quatro objetivos específicos, sendo que o primeiro se propôs a verificar:

As variáveis sócio-demográficas: o perfil predominante encontrado do gênero foi o Masculino. Com relação à escolaridade a predominância foi ensino básico. Quanto à idade os gerentes possuem uma faixa etária jovem e quanto ao tempo no cargo, a predominância foi para quem possui até 05 anos na função.

O segundo objetivo, se propôs a identificar os valores em seus três fatores, através do instrumento desenvolvido por Ferreira et al (2008). Focando a cultura organizacional, verificou-se através do instrumento aplicado, o questionário do IBACO, os níveis dos fatores de valores.

Os Valores **profissionalismo cooperativo** e **profissionalismo competitivo e individualista** foram percebidos de forma **moderada**. Já o Valor **satisfação e bem-estar dos empregados** foram percebidos de maneira **forte**.

Identifica-se, portanto que os empregados percebem a existência dos valores na empresa.

O terceiro objetivo específico do construto Práticas se propôs a identificá-las em seus três fatores, e apresentou os seguintes resultados: a Prática **integração externa** foi a prática mais presente encontrada na pesquisa, com a predominância

**Forte.** A Prática **recompensa e treinamento** foram considerados de forma **moderada**, sendo que o item *Recompensa* visível nas questões 21 e 25 foram avaliados como muito fraco, ou seja, o funcionário não percebe as premiações. A última prática avaliada foi **promoção do relacionamento interpessoal**, considerada de forma **moderada**.

Identifica-se, portanto, que entre as Práticas Organizacionais a empresa tem a preocupação com a qualidade dos seus produtos e o atendimento ao cliente, liberdade de acesso com os membros do alto escalão, por outro lado, não valoriza as premiações e recompensas, e a comemoração de aniversários dos empregados.

O quarto objetivo específico procurou verificar se existia correlação entre as variáveis do gênero, idade e tempo no cargo e escolaridade com os fatores dos Valores e Práticas. O resultado apontou que não foram encontradas correlações significativas.

O que pode ser sugerido é uma melhoria nos fatores que se apresentaram de forma **moderada**, que foram os valores Profissionalismo Cooperativo e Profissionalismo Competitivo e individualista, e as práticas de recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

Apesar da situação **moderada** se situar no eixo central das respostas, é preciso se buscar a excelência que aqui nesta pesquisa foi chamado de correspondência proposta **forte e muito forte**.

Sugere-se que os pontos fracos aqui detectados, sejam revistos e uma nova política de valorização e incentivos seja implantada na organização com o objetivo de reter o corpo funcional, possibilitando construir, desenvolver e manter a Cultura.

Recomenda-se que se façam outros estudos na empresa com outras funções ocupadas, e com uma amostra maior. Uma possibilidade é estudar se as subculturas estão inseridas na cultura organizacional. Visando uma maior profundidade, sugere-se uma pesquisa qualitativa para ampliar os resultados encontrados acerca dos valores e práticas com outras áreas da organização. A Cultura Organizacional por ser complexa, abre espaços para vários estudos e uso de outras metodologias.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições **empíricas**. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2007. p. 40-79.

ALTISSIMO, T. L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Florianópolis, 2009.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividade organizacionais**: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília. Brasília, 2008.

BERTERO, C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F. **Introdução à estatística**: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

BORGES, L. O. et al. A Síndrome de Burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.15, n.1, p. 189-200, 2002.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: reading. [S.l.]: Addison-Wesley, 1999.

CANDIDO, T. E. C.; JUNQUEIRA, L. A. P. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. eGesta, **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 5-24, 2006.

CASAGRANDE, R. J. **Valores organizacionais**: uma análise no contexto educacional. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

CAVEDON, N. R. **Administração de toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS.** Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

CHAERKI, S. F. **Contexto, agencia e práticas organizacionais: o caso do hospital de clinicas da Universidade Federal do Paraná.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

CHESINI, C. **Cultura organizacional: Um estudo de caso detectando os elementos que favorecem a mudança da organização.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2004.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.969-991, set./out. 2008.

COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **Psico-USF**, v. 12, n. 2, p. 227-237, jul./dez. 2007.

\_\_\_\_\_. Escalas para medidas de fatores da cultura organizacional de Instituições de Educação Superior. **Rev. Avaliação Psicológica**, v.4, n.2, p.155-164, 2005.

COLOMBELLI, R. L. **Avaliação dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do superior tribunal de justiça (STJ).** Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Brasília, 2009.

COSTA, G. F. **Traços da cultura organizacional em um órgão público federal.** Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) - Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Brasília, DF, 2009.

COTTA, C. M. **Confiança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Faculdades Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, RS, 2010.

CROZATTI, J. Cultura organizacional e modelo de gestão: conceitos, interações e implicações para a eficácia. **Caderno de estudos**. São Paulo, v.10, n.18, maio/ago. 1998.

DENISON, D. R.; HAALAND, S.; GOELZER, P. Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? **Advances in global leadership**, v. 3, p. 205-227, 2003.

EREZ, M. A culture-based model of work motivation. In: EARLEY, P. C.; EREZ, M. (Orgs.). **New perspectives on international industrial/organizational psychology**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997. p. 194-242.

ESTACIO, A. de F. R. **Pressões institucionais e práticas de treinamento e desenvolvimento em indústrias de Curitiba e região metropolitana**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Positivo. Curitiba, 2009.

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.2, p.271-280, 2008.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, São Paulo, SP, p. 84-100, maio/jun. 2009.

FERRAZ, C. P. do C. **A importância do alinhamento entre a cultura organizacional e as políticas de administração de recursos humanos no alcance das metas organizacionais**: Estudo de caso Fundação Florestan Fernandes. Dissertação (Mestrado) - Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2008.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Rev. Adm. Emp.** Rio de Janeiro, v.27, n.4, p.7-18, out./dez. 1987.

FLEURY, M. T. L.; FICHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FORTINI, B. W. **Assédio moral**: o impacto dos valores organizacionais. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2009.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo, Thomson Learning, 2007.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HANDY, C. **Deuses da administração**. São Paulo: Vertice, 1987.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, p.286-316, 1990.

HEINEN, F. **Estratégia sinérgica e integradora centrada em valores organizacionais**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada a economia e administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. Reimp em 2004.

KOZLOWSKI, A. C. de S. **Estudo comparativo da cultura organizacional entre a área de vendas e as áreas de suporte de uma empresa de grande porte**. 73f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília. Departamento de Administração. Brasília, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995.

LUPPI, G. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luz azul, 1995.

MACHADO, G. N. **Valores e práticas organizacionais: o teste de um modelo explicativo para a percepção de saúde organizacional**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. São Paulo, 2007.

MALLAK, L. Understanding and changing your organization's culture. **Industrial management**. v.43, n.2, p.18-24, mar./abr. 2001.

MATTA, R. da. Você tem cultura? **Jornal da Embratel**, Rio de Janeiro, 1981.  
Disponível em: <[http://www.arq.ufsc.br/urbanismoV/artigos/artigos\\_mr.pdf](http://www.arq.ufsc.br/urbanismoV/artigos/artigos_mr.pdf)>. Acesso em: 08.12.2010.

MEEK, V. L. **Organizational culture**: origins and weaknesses. [S.l.: s.n.], 1988.

MORESI, E. **Metodologia de Pesquisa**. Brasília: Curso de Mestrado da Universidade Católica de Brasília, 2003.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management journal**, v.34, n.3, p.487-516, 1991.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 145-153.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-105, jan./fev. 2006.

RIBAS, F. T. T. Valores organizacionais declarados e implantados: uma percepção entre o real e o desejável. Florianópolis, SC, **IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v.1, n.2, p. 43-60, dez. 2009.

RONCHI, C. C. **Análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado – UnC, Campus de Curitiba**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.169f.

SALVADOR, C. C. **Psicologia do Ensino**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SANTOS, N. M. B. F. dos. Empresas de cultura forte têm melhor desempenho. **Administrador Profissional**, São Paulo, n.204, jun. 2003.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas com comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs). **Psicologia social dos valores humanos**: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: SENAC, 2006. p. 55-85.

\_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A. A.; PORTO, J. (Orgs). **Valores Comportamentais nas Organizações**. Brasília: Editora Vozes, 2005. p.17-120.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. das G. T. da. Inventário de valores organizacionais: Universidade de Brasília. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, p.289-315, 2000

THEVENET, M. **Auditoria de la cultura empresarial**. [S.I.]: Ediciones Díaz de Santos, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.



## APÊNDICES

## Apêndice A

### Parte I – Levantamento das variáveis sócio-demográficas

**Gênero**                     Masculino                     Feminino

**Idade**                    \_\_\_\_\_ anos

**Escolaridade**

Ensino Médio

Ensino Superior    Qual? \_\_\_\_\_

Pós Graduação      Qual? \_\_\_\_\_

**Tempo no cargo** \_\_\_\_\_

## Apêndice B

### DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA AMOSTRA EM RELAÇÃO ÀS QUESTÕES DO IBACO

IBACO (n= 15)	Não se aplica (%)	Pouco se aplica (%)	Aplica-se razoavelmente (%)	Aplica-se bastante (%)	Aplica-se totalmente (%)	p*
Questão 1	0,0	13,3	<b>60,0</b>	20,0	6,7	0,01
Questão 2	0,0	13,3	33,3	26,7	26,7	0,73
Questão 3	0,0	13,3	26,7	33,3	26,7	0,73
Questão 4	0,0	13,3	13,3	40,0	33,3	0,33
Questão 5	0,0	20,0	20,0	26,7	33,3	0,86
Média das Frequências	0,00	14,64	30,66	29,34	25,34	
Questão 6	13,3	26,7	26,7	20,0	13,3	0,85
Questão 7	6,7	26,7	33,3	20,0	13,3	0,50
Questão 8	13,3	6,7	<b>53,3</b>	20,0	6,7	0,02
Questão 9	13,3	33,3	26,7	20,0	6,7	0,50
Questão 10	6,7	20,0	40,0	26,7	6,7	0,19
Média das Frequências	10,66	22,68	36,00	21,34	9,34	
Questão 11	6,7	13,3	33,3	40,0	6,7	0,11
Questão 12	0,0	26,7	33,3	33,3	6,7	0,41
Questão 13	6,7	6,7	26,7	26,7	33,3	0,32
Questão 14	20,0	6,7	26,7	33,3	13,3	0,50
Questão 15	13,3	20,0	26,7	20,0	20,0	0,95
Média das Frequências	9,34	14,68	29,34	30,66	16,00	
Questão 16	6,7	0,0	20,0	20,0	53,3	0,06
Questão 17	0,0	0,0	6,7	40,0	53,0	0,07
Questão 18	0,0	6,7	40,0	33,3	20,0	0,26
Questão 19	0,0	0,0	26,7	53,3	20,0	0,24
Questão 20	6,7	0,0	<b>53,3</b>	26,7	13,3	0,05
Média das Frequências	2,68	1,34	29,34	34,66	31,92	
Questão 21	33,3	40,0	20,0	6,7	0,0	0,26
Questão 22	6,7	33,3	33,3	6,7	20,0	0,25
Questão 23	26,7	33,3	26,7	13,3	0,0	0,73
Questão 24	13,3	13,3	46,7	20,0	6,7	0,11
Questão 25	40,0	6,7	33,3	6,7	13,3	0,11
Média das Frequências	24,00	25,32	32,00	10,68	8,00	
Questão 26	0,0	6,7	13,3	20,0	<b>60,0</b>	<b>0,01</b>
Questão 27	20,0	26,7	33,3	20,0	0,0	0,86
Questão 28	40,0	26,7	33,3	0,0	0,0	0,81
Questão 29	6,7	6,7	33,3	33,3	20,0	0,25
Questão 30	13,3	20,0	40,0	13,3	13,3	0,40
Média das Frequências	16,00	17,36	30,64	17,32	18,66	

\*TESTE DO QUI-QUADRADO

**ANEXO**

## ANEXO A

### Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
-----------------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------	---------------------------

**Sua resposta deve refletir o que de fato acontece** na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na organização em que eu trabalho...	1	2	3	4	5
1. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista					
1. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
3 O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude					
4. . A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					
5. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
6. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
7. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
8. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa.					
9. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.					
10. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					
11. as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante na organização.					
12. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
13. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
14. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
15. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
16. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
17. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos usuários.					
18. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente.					
19. Mantêm-se relações amigáveis com os usuários.					

20. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do usuário.					
21. Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.					
22. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais.					
23. Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários.					
24. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.					
25. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
26. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
27. Os chefes imediatos são como pais para os subordinados.					
28. É prática comum a comemoração dos aniversários pelo empregado.					
29. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
30. os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					

**Fonte:** IBACO