



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

DEBORAH SILVA DE OLIVEIRA

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO PSICOMÉTRICA DE
INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE EMPRESAS
JUNIORES**

Brasília – DF

2011

DEBORAH SILVA DE OLIVEIRA

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO PSICOMÉTRICA DE
INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE EMPRESAS
JUNIORES**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2011

Oliveira, Deborah.

Construção e validação de instrumento de diagnóstico de cultura organizacional no contexto de juniores / Deborah Silva de Oliveira. – Brasília, 2011.

73 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Coelho Antônio Junior, Departamento de Administração.

1. Cultura organizacional. Análise fatorial. Diagnóstico de cultura organizacional.

DEBORAH SILVA DE OLIVEIRA

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO PSICOMÉTRICA DE
INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE EMPRESAS
JUNIORES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Deborah Silva de Oliveira

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Professor-Orientador

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Menezes
Professor-Examinador

Prof Dra. Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Brasília, 26 de janeiro de 2011

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo a criação e validação psicométrica de um instrumento de diagnóstico de cultura organizacional adaptado à realidade de empresas juniores. Tal pesquisa justificou-se pela carência de estudos dedicados à investigação deste tipo de ambiente organizacional, que vem se destacando como uma fonte de formação de profissionais diferenciados. O questionário para a coleta de dados foi criado tendo como base a literatura disponível sobre o tema e, posteriormente, aplicado a empresários juniores de todo o Brasil. Ao todo, foram 330 respondentes de diversas empresas e estados. Para alcançar os objetivos da pesquisa foram utilizados métodos de análise fatorial propostos por Pasquali (2001). Ao longo da análise foram usadas técnicas como análise do índice de fatoração da matriz de covariâncias, extração dos fatores por meio análise dos eixos principais e, ainda, rotação oblíqua dos fatores para obtenção dos índices de confiabilidade dos mesmos. Procedeu-se, ainda, à interpretação teórica dos fatores, como forma de determinar a melhor composição do instrumento. Ao final, a solução com 4 fatores se mostrou a mais consistente tanto do ponto de vista estatístico, quanto teórico. Espera-se, com a disponibilização deste instrumento, contribuir para o desenvolvimento gerencial das empresas juniores que o utilizem.

Palavras-chave: Cultura Organizacional.
cultura organizacional.

Análise Fatorial. Diagnóstico de

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- <i>Scree plot</i>	48
-------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grandezas Kaiser-Meyer-Oiklin (KMO).....	47
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias e Desvios padrão dos dados coletados:	41
Tabela 2 – Variância total explicada:.....	47
Tabela 3 - Fatoração dos eixos principais	49
Tabela 4 - Cargas fatoriais e comunalidades solução 4 fatores.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Evolução histórica e principais conceitos de cultura organizacional	15
2.2	Dimensões de cultura	21
2.2.1	Valores	22
2.2.2	Universo simbólico da cultura organizacional.....	23
2.2.3	Normas, regras, padrões e a influência das relações de poder.....	24
2.3	Instrumentos de diagnóstico de Cultura Organizacional	26
2.4	Achados empíricos relativos a cultura.....	29
2.4.1	Estudos de cultura nas organizações	30
2.4.2	Estudos de cultura organizacional e suas relações com as ações organizacionais	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	34
3.2	Caracterização das organizações	34
3.3	População e amostra	35
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	54
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICES.....	63
	Apêndice A – Instrumento de medida de Cultura Organizacional	63
	Apêndice B – Distribuição nas dimensões e variáveis de cultura dos itens obtidos por meio do grupo focal aplicado com empresários juniores da UnB.....	68
	Apêndice C – Variância total explicada para soluções entre 1 e 63 fatores.....	71

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de mercados, e o conseqüente aumento da competição vem fazendo com que gestores, em geral, despendam esforços visando encontrar novas fontes de vantagem competitiva. Warren (2003) afirma que a vantagem competitiva baseada em fatores externos, assim como o posicionamento obtido por meio da análise do ambiente, devido à velocidade das informações, não mais conseguem conferir às organizações vantagem competitiva sustentável. Segundo o autor, somente ativos tangíveis ou intangíveis, controlados ou gerenciados internamente pelas empresas, poderão desempenhar este papel de fonte diferenciadora sustentável.

Para que as empresas realmente tenham controle sobre seus ativos e desenvolvam formas de gerenciamento dos mesmos, é necessário que conheçam profundamente suas características e componentes organizacionais, desde suas potencialidades até seus pontos fracos ou limitações. E é nesse sentido que a cultura organizacional, mais especificamente seu diagnóstico e análise, exerce papel determinante ao atuar como ferramenta de autoconhecimento para as organizações (LIMA, 1997). A cultura organizacional, portanto, é uma variável fundamental à gestão organizacional. Tal necessidade de conhecimento acerca do funcionamento da dinâmica organizacional por parte dos gestores é reforçada pelo fato de que a cultura pode ser determinante do sucesso ou fracasso das ações implementadas institucionalmente. Um mesmo método gerencial, aplicado a diferentes realidades, pode ter resultados que variam do sucesso ao fracasso, e a cultura vigente no ambiente de aplicação do método pode ser a grande responsável por tal efeito (TROMPENAARS, 1993). Tal fato é ainda mais verídico quando se constata, na literatura de comportamento organizacional, que poucos estudos são encontrados acerca da realidade de empresas juniores (EJs), foco de atuação do presente trabalho.

Isto posto, o presente trabalho, de natureza empírica, objetiva construir e validar, psicometricamente, um instrumento para diagnóstico de cultura organizacional baseado na realidade de empresas juniores (EJs). Oriundo da antropologia e sociologia, o termo cultura vem sendo amplamente aplicado em estudos

organizacionais que tentam explicar desde como se dá a configuração cultural das empresas, até as consequências de mesma sobre a dinâmica e resultados organizacionais. São muitos os desdobramentos teóricos e metodológicos encontrados na literatura quando se trata de estudo e pesquisa em cultura organizacional, conforme vê-se a seguir.

1.1 Contextualização

Segundo Schein (2010), as bases da cultura organizacional são as regras sociais que permeiam a interação entre pessoas e destas com os grupos dos quais fazem parte. Os indivíduos trazem consigo vestígios de suas experiências anteriores que formam sua própria cultura, mas no momento em que entram em novos grupos isso se combina ao que é compartilhado neste novo ambiente. E isto é possível devido à força normativa do grupo em estabelecer padrões aos quais os indivíduos se adaptam para serem aceitos e ali se manter.

Neste sentido, retomando as origens da interação interpessoal, Carvalho e Pedrosa (2002) colocam que o ser humano é biologicamente condicionado a estabelecer relações sócio-culturais e que desde cedo este se adapta para estar apto a criar laços com o outro.

A questão da adaptação do indivíduo, quanto à interação interpessoal, é tratada também por Borges-Andrade, Coelho Junior e Queiroga (2006) no contexto da formação de grupos de trabalho. Os autores discutem o modelo de desenvolvimento de grupos sociais aplicados ao contexto da organização, os quais se iniciam com o contato inicial dos indivíduos, que nesse momento estão observando o contexto para identificar o que é ou não aceito naquele ambiente. Posteriormente, à medida que os relacionamentos se estreitam, os componentes do grupo passam a se comportar de forma que estejam alinhados às expectativas do grupo como um todo. Tal modelo culmina em um estágio no qual tudo o que acontece no grupo é regido por normas compartilhadas. Neste processo, os indivíduos passaram, portanto, por um processo de adaptação, no qual incorporaram um novo papel, e o grupo se organiza de tal forma que normas estabelecidas direcionem o funcionamento do mesmo. Tal

modelo apresenta, portanto, algumas das principais bases da cultura no interior de um grupo.

Sob outro ponto de vista, Borges-Andrade, Coelho Junior e Queiroga (2006) afirmam que o que dá forma à orientação do grupo não necessariamente se origina do relacionamento entre seus integrantes, mas pode ser imposto em determinado contexto ou, simplesmente, assimilado pelos integrantes do grupo em questão. Este é o caso do contexto organizacional, o qual já possui suas próprias regras e padrões, apresentados aos indivíduos que passam a compor este ambiente. Existe, assim, uma relação direta entre o contexto organizacional e o estabelecimento de *modus operandi* relacionados à normatização de comportamentos socialmente aceitáveis e compartilhados entre os indivíduos.

Considerando o impacto da organização no indivíduo e no relacionamento entre estes no contexto do grupo, um importante campo teórico e empírico de estudo emerge e se consolida: o estabelecimento de ações voltadas à ação de diagnóstico organizacional que diz respeito à investigação acerca dos possíveis impactos que a política empresarial teria sobre os trabalhadores (SIQUEIRA, 2008). A literatura referente ao campo de comportamento organizacional tem se expandido com pesquisas que buscam tratar dessa relação organização-indivíduo. Segundo Fleury e Sampaio (2002), seguindo esta tendência, os estudos de cultura organizacional tem, também, se multiplicado desde a década de 1980.

O tema cultura, em si, foi incorporado à pesquisa na área de administração na década de 1950. Tal acontecimento teria sido impulsionado pela “expansão geográfica das empresas multinacionais, que pretendiam reproduzir suas estruturas em outros países para obter vantagens comparativas” (FLEURY E SAMPAIO, 2002, p.285). Porém, tem-se que desde a década de 1930, devido ao advento da chamada abordagem “social e humana das organizações”, já se produziam alguns trabalhos de investigação da cultura como um fenômeno administrativo.

Desde então, diversos pesquisadores vem se dedicando à contextualização e definição deste tema. Outros se dedicam à aplicação do tema cultura organizacional a diferentes ambientes e realidades com o objetivo de avaliar os impactos e consequências da mesma. Na tentativa de categorizar os trabalhos realizados acerca do tema cultura organizacional, Fischer e Fleury (1990) apontam um padrão nas pesquisas disponibilizadas na literatura. Segundo as autoras, os trabalhos

variam de formatos baseados no diagnóstico de padrões por meio de percepções dos indivíduos, a propostas mais elaboradas focadas na investigação do universo não explícito da cultura organizacional.

1.2 Formulação do problema

No que diz respeito ao estudo de cultura organizacional, tem-se que não há consenso, especialmente metodológico, entre os autores dedicados à pesquisa e desenvolvimento do tema. Segundo Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004) as variáveis antecedentes da cultura organizacional são distintas tanto em termos de sua definição constitutiva, quanto de operacionalização metodológica, o que gera estudos bem diversos e que seguem em diferentes linhas de investigação. Porém, após análise exploratória de pesquisas que têm como tema o diagnóstico organizacional, mais especificamente focado em cultura organizacional, percebe-se que alguns segmentos mais específicos do mercado ainda não foram contemplados. Este é o caso das empresas juniores, foco deste estudo.

Fleury (1993) trata da importância do claro conhecimento dos gestores sobre a cultura que rege os ambientes organizacionais dos quais estão à frente, visto que a implementação de sistemas de gestão tem seu sucesso totalmente influenciado pela cultura organizacional. O contexto de empresa júnior, porém, é carente em termos de estudos empíricos e aplicação de métodos científicos que se dediquem à compreensão de sua realidade.

Segundo Lima (1993), os objetivos a que se destinam a organização influenciam profundamente a constituição e manifestação da cultura organizacional. Sob tal ponto de vista, o distanciamento das empresas juniores em relação às demais empresas, se trona ainda mais claro uma vez que seu objetivo básico é a formação de profissionais, e não o lucro.

No ambiente da empresa júnior, dado à sua missão e objetivos, existem idiosincrasias que normalmente não são encontradas em outros ambientes organizacionais. O próprio foco na formação de estudantes torna as relações interpessoais, entre os grupos organizacionais, e entre os indivíduos e a

organização diferenciadas. Desde a motivação dos membros até os padrões de trabalho se dão de forma distinta às do mercado de trabalho convencional. Apesar de tamanho distanciamento da realidade organizacional, as empresas juniores não possuem ferramentas adaptadas às suas peculiaridades e capazes de fornecer informações fidedignas quanto às forças que regem seu funcionamento.

Desta forma, a inexistência de instrumentos validados psicometricamente, voltados ao diagnóstico organizacional sobre dimensões de cultura organizacional, mais especificamente voltados à realidade de empresas juniores, constitui a situação problemática que será a base do presente estudo. Optou-se pela construção de um instrumento novo, e não pela adaptação semântica de uma escala já definida, devido à peculiaridade existente nas relações interpessoais e de trabalho da empresa júnior. Dado tal contexto, a simples adaptação semântica de um questionário já existente poderia suprimir a investigação de questões arraigadas na cultura organizacional deste tipo de organização, e que são condicionantes ao funcionamento das mesmas.

Além desta situação problemática, considera-se-á, também, para realização deste trabalho, a ausência de relatos empíricos relacionados à investigação da cultura organizacional de empresas juniores. Os objetivos geral e específicos deste trabalho são apresentados a seguir.

1.3 Objetivo Geral

Construir e validar, psicometricamente, um instrumento para diagnóstico de cultura organizacional em empresas juniores.

1.4 Objetivos Específicos

- Analisar os índices psicométricos de acordo com o encontrado na literatura para validação psicométrica do instrumento de diagnóstico de cultura organizacional;

- Identificar, por meio da fatoração da matriz dos resultados obtidos pela aplicação do questionário, quais dimensões de cultura organizacional estão presentes na percepção de cultura organizacional dos empresários juniores brasileiros.

1.5 Justificativa

Segundo Giroletti e Pereira (2004), aspectos culturais incorporados pelos indivíduos podem tornar-se verdades absolutas e afetar toda sua forma de ação e comportamento. Por meio dessa idéia é possível depreender o impacto da cultura estabelecida sobre qualquer ação que se queira executar em um determinado contexto. Aplicando à realidade organizacional, algumas empresas veem na cultura uma forma de alinhar e padronizar, em termos daquilo que é socialmente aceitável, o comportamento de seus funcionários por meio do estabelecimento de culturas fortes, ou que prescrevam o que é, ou não, aceito naquele ambiente organizacional. Por mais instrumental que seja essa visão, ela traz à luz o fato de que a cultura pode ter grande impacto sobre a realidade organizacional e suas ações.

Diante deste contexto, Kurcgant e Machado (2004) tratam da dificuldade dos gestores em identificar os padrões culturais presentes em sua equipe. Expandindo o impacto da cultura para o nível organizacional, Fleury (1993) aponta que o sucesso da implementação de qualquer sistema de gestão em uma organização é influenciado pela cultura organizacional.

Analisando tais informações acerca da cultura organizacional fica clara a importância de se diagnosticar e interpretar, por meio de instrumentos e medidas válidas e fidedignas a tal, quais os traços da cultura se estabelecem em um ambiente empresarial. Para que tal diagnóstico seja efetivo, o instrumento deve ser devidamente construído e adaptado à realidade que se pretende investigar.

Com o desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico de cultura organizacional adaptado à realidade das empresas juniores, objetivo a que se propõe este trabalho, pretende-se contribuir para a evolução gerencial deste tipo de organização. A relevância científica deste trabalho decorre, também, da proposta de disponibilizar

na literatura de comportamento organizacional instrumento validado psicometricamente, construído a partir dos passos e procedimentos recomendados por Pasquali (2001). Este ponto é de grande importância, visto que “no Brasil os estudos sobre cultura organizacional ainda são esparsos, quando comparados ao grande número de investigações estrangeiras desenvolvidas nas décadas de 80 e 90” (FERREIRA; ASSMAR; ESTOL; HELENA; CISNE, 2002, p. 3).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o resultado da busca, e análise da bibliografia referente ao tema “Cultura Organizacional”, disponível na literatura de comportamento organizacional. Será apresentado um breve compilado de trabalhos nacionais e internacionais que trazem diferentes conceitos e abordagens do tema, disponibilizados na literatura nas últimas três décadas. Objetiva-se, dessa forma, criar uma base de conhecimento sólida para realização do presente estudo, e ainda conceituar tema tão amplo que é o de cultura organizacional.

Ao longo das subseções seguintes será abordada a evolução do tema assim como as principais definições de cultura organizacional, as dimensões de cultura com suas respectivas caracterizações, o trabalho realizado para gestão da cultura organizacional assim como instrumentos utilizados e por fim, um levantamento de trabalhos empíricos relevantes que vem contribuindo para a evolução do tema.

2.1 Evolução histórica e principais conceitos de cultura organizacional

De acordo com Lima (1993), a investigação de cultura organizacional como fenômeno administrativo teve início paralelamente à adoção da abordagem social ou humana da organização na década de 1930. Neste contexto, os estudos se dedicavam à investigação da relação do trabalhador com a empresa, ainda com vestígios das abordagens mecanicistas do trabalho.

Segundo Torres (2007), apesar do enfoque totalmente mecanicista das relações trabalho, o processo de inserção do trabalhador na empresa já remetia a dimensões atualmente tratadas nos estudos de cultura organizacional. Ou seja, o trabalhador, após selecionado de acordo com os padrões requeridos para o trabalho, passava pelo processo de socialização, no qual era instruído a agir de acordo com os padrões organizacionais, seguindo valores pré-estabelecidos.

Já segundo Fleury (2002) e Giroletti; Pereira (2004), os estudos de cultura foram incorporados à realidade organizacional devido a fatores como a expansão de multinacionais em escala global. A necessidade de obter ganhos de escala fez com que empresas multinacionais se instalassem em outros países aproveitando-se, dessa forma, de mão de obra barata e recursos em abundância. Porém, era necessário manter nessas novas unidades a cultura original da empresa.

Na década de 1980, a cultura organizacional se tornou tema em voga entre os estudiosos dedicados aos estudos organizacionais, como aponta Hofstede (1997). Segundo o autor, a cultura organizacional passou a ser vista como influenciadora dos resultados organizacionais. Ou seja, a excelência dos negócios seria afetada pelo compartilhamento, entre os trabalhadores, de sentimentos, interpretações da realidade, pensamentos, e demais dimensões formadoras da cultura organizacional. Tal abordagem fez com que estudos nessa área se proliferassem e consolidassem esta perspectiva de atuação frente a este tema.

Smircich (1983 apud FLEURY, 1987), tratando da expansão dos estudos de cultura ocorrida na década de 1980, apresenta uma categorização de tais trabalhos. Segundo a autora, dois tipos de pesquisas eram comumente identificados: primeiramente, aquelas que tratavam de cultura como mais uma variável do constructo da gestão organizacional, ou seja, algo que a organização tem. Já a segunda linha, tratava da cultura como algo que era base da organização, algo intrínseco à mesma, sendo classificada como algo que a organização é.

Em artigo publicado na década de 1980, Fleury (1987) coloca que um fator influenciador do aumento dos estudos de cultura foi o interesse pelo modelo de gestão japonês, o qual vinha apresentando resultados surpreendentes. Diante de tal sucesso, estudiosos procuraram investigar como as diferenças culturais poderiam explicar os resultados demonstrados pelas empresas japonesas. Outra linha de investigação apontada pela autora nessa mesma época, tratava dos impactos dos traços culturais da organização, mais especificamente o conjunto de crenças e valores compartilhados, na definição, implementação e sucesso de estratégias e sistemas de gestão. Tais estudos argumentavam que a cultura organizacional, como uma variável interna, deveria estar alinhada às demais variáveis componentes do ambiente organizacional, como estrutura, tecnologia, sistema de liderança, para que os resultados fossem alcançados.

Martin e Meyerson (1987), com o objetivo de reunir e relacionar várias abordagens no estudo de cultura, delimitaram um quadro conceitual com base no que se estava produzindo acerca de cultura organizacional naquela época. Os três parágrafos seguintes trazem autores e suas concepções, que ilustram, respectivamente, o que se chamou das visões integradora, diferenciadora e fragmentadora da cultura organizacional.

Schein (1984), em um de seus artigos sobre o tema, trata da origem da cultura organizacional. Segundo o autor a cultura particular a uma organização se origina no momento da fundação da empresa, tendo como base as características dos componentes do grupo que deu origem ao empreendimento. Desta forma, mesmo que as pessoas e o contexto mudem, as crenças e personalidade do fundador serão influenciadores da cultura vigente na organização

Tratando dos fatores que determinam a cultura no interior de uma organização, Young (1991) destaca o papel de interesses divergentes e múltiplas interpretações de um mesmo contexto. O autor afirma que os interesses e formas de interpretar a realidade que cada indivíduo possui, assim como o estabelecimento de relações entre estes diferentes perfis é que vão dar conteúdo à cultura no interior deste grupo. Esta abordagem introduz o conceito de subcultura, o que emerge desta possibilidade de interpretações diversas da realidade.

Uma terceira abordagem para a tentativa de conceituação da cultura organizacional ressalta a ambigüidade que é característica não só deste tema mas de tudo o que é complexo. Para esta corrente, o consenso e as múltiplas interpretações coexistem quando se trata de cultura organizacional (FROST; MOORE; LUNDBERG; MARTIN, 1991).

Martin e Meyerson (1987) tratam ainda da caracterização e diferenciação de cada uma das três perspectivas. Primeiramente, na perspectiva integradora, a cultura é vista como um compartilhado de crenças e valores pré-estabelecidos. Para essa visão mais funcionalista, a emergência de divergências internas às empresas indica ausência de cultura organizacional forte e arraigada. Nesse sentido, a idéia de coexistência de subculturas dentro de um mesmo ambiente organizacional não é trabalhada.

Para a perspectiva diferenciadora, a cultura organizacional tem características opostas ao que é colocado pela perspectiva integradora. Ou seja, a cultura organizacional refere-se a um grande combinado de subculturas que convivem dentro o ambiente organizacional. Nessa perspectiva, a idéia das subculturas formadas devido aos diferentes contextos vivenciados por trabalhadores dentro de uma mesma organização, está fortemente presente.

Para a visão fragmentadora, não é possível afirmar que a cultura é algo consensual ou, ao contrário, repleta de diferentes manifestações dentro de mesmo ambiente. Por ser algo que envolve pessoas com diferentes concepções e valores, e se dar em ambientes distintos, a cultura seria algo mais volúvel e difícil de ser enquadrada em qualquer caracterização.

Tantas interpretações sobre o tema convivendo paralelamente, e a tentativa de enquadrar a produção sobre cultura organizacional em um quadro teórico, mostram o contexto de estudo e pesquisa do assunto na década de 1980. Segundo Frost et al. (1991) esta década foi marcada pela falta de concordância e a existência de esforços difusos na investigação da cultura organizacional.

Ainda nesse período, cabe destacar algumas conceituações de cultura organizacional por autores que se dedicaram ao estudo do tema.

Fleury (1987) reforça a questão da simbologia no que diz respeito ao estudo da cultura organizacional, apresentando-a como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membro de um grupo (FLEURY, 1987, p.1).

Schein (1984), por sua vez, coloca a cultura organizacional como o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Já na década de 1990, encontra-se na literatura disponível sobre cultura organizacional a continuação do esforço em se criar uma conceituação teórica para o tema. Nota-se ainda a tentativa de aprofundar a investigação do tema. Pode-se

citar como exemplo o trabalho de Trompennars (1993) tratando dos níveis que compõe a cultura organizacional.

Segundo o autor, a cultura pode ter diferentes formas de manifestação dependendo da profundidade em que é analisada. À primeira vista, o que se vê da cultura são os símbolos, são as formas de manifestação do que os componentes da mesma pensam e acreditam. Trompenaars (1993) chama esta primeira camada mais superficial de cultura de nível dos artefatos e produtos. A forma de falar, de se vestir, de responder a estímulos externos são alguns exemplos do que é visto da cultura de um grupo neste nível. Tais símbolos, porém são apenas as manifestações dos valores e normas que regem um determinado grupo, e estes são os componentes do segundo nível de cultura: o que as pessoas acreditam e disseminam como certo e errado, o que se deve ou não fazer. Na terceira, e mais profunda camada, estão as premissas básicas e implícitas que regem a cultura. Segundo o autor, tais premissas são decorrentes da adaptação dos indivíduos ao ambiente externo como um todo. Ou seja, a cultura seria a manifestação daquilo que os indivíduos aprenderam a fazer para lidar com a adversidades à sua volta.

Ainda nesse sentido, criando novas vertentes para o estudo da cultura organizacional, Mawhinney (1992), coloca que a cultura organizacional tem uma configuração sistêmica visto que seu estudo e conceituação recebem influência de áreas de conhecimento como biologia, antropologia e psicologia. Esta abordagem compara o processo de evolução da cultura organizacional à seleção natural, à medida que a forma como dimensões da cultura se colocam na empresa e a forma como se dá a relação destas com os indivíduos é que determinam a perenidade ou não dos componentes da cultura organizacional no contexto em questão.

Hesket e Kotter (1992) tratam também dessa pluralidade da cultura organizacional. Segundo os autores, o termo cultura organizacional, usado no singular, nem sempre expressa a diversidade de manifestações que este termo pode incorporar visto que em uma mesma organização, dependendo do grupo de pessoas que a forma ou da localidade da mesma, a cultura se apresenta de diferentes formas, que podem, inclusive, ser conflitantes.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) aumentam o foco de análise da cultura organizacional. Os autores trazem à discussão do tema o fato de que a cultura interna de uma organização é uma cultura decorrente das influências do ambiente

externo. Tal foco traz à discussão da cultura organizacional mas uma dimensão a ser considerada, tornando, portanto, o tema ainda mais complexo e multidisciplinar.

Weil (1993 apud LIMA, 1993, p.27) também acrescenta um novo elemento ao estudo do tema de cultura organizacional: a influência do objetivo a que se destina determinado grupo de pessoas na construção e manifestação da cultura do mesmo. Para o autor, os valores, crenças hábitos, costumes e outras dimensões de cultura já citadas se combinam ao objetivo ou finalidade do grupo determinando, assim, a forma compartilhada de comportamento no interior do mesmo.

Já no século XXI, Silva (2002) trata do novo papel da cultura organizacional frente a nova forma de organização das empresas. Grey e Garsten (2001 apud SILVA, 2002, p. 798) apontam quais são tais transformações: “redução dos níveis de hierarquia formal, mais ênfase na flexibilidade do que no seguimento de regras e a criação de fronteiras mais permeáveis entre o exterior e o interior das organizações”. Diante desse novo cenário, a cultura organizacional, nesse caso apresentada como os valores compartilhados e expressos na estratégia da empresa, é que exerceriam o alinhamento dos membros na organização. Nessa abordagem é possível identificar o foco de estudo da cultura como algo influenciador da dinâmica organizacional e não tanto dos fatores que a compõe, como muito apresentado em abordagens apresentadas anteriormente.

Nessa mesma linha de trabalho, Mendes, Paz e Tamayo (2000), tratam da importância da cultura frente os resultados organizacionais. Os autores ressaltam a importância do estudo do tema, argumentando que a cultura organizacional é um fator determinante da satisfação do trabalhador e do desempenho tanto individual com organizacional.

Cameron e Queen (2006), abordando também o papel da cultura como influenciadora dos resultados organizacionais, apresentam a cultura de uma empresa como sua grande fonte de vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, é colocado em discussão o fato de que uma boa análise do ambiente e a escolha embasada de uma posição no mercado, por si só, não garantem à empresa sucesso perene. O que a empresa é internamente, neste caso a cultura, irá ser um fator determinante de resultados satisfatórios e sustentáveis. Neste mesmo trabalho, Cameron e Queen abordam a importância da mudança no que diz respeito à cultura

organizacional de forma que as empresas acompanhem o ambiente no qual estão inseridas e se mantenham competitivas ao longo dos anos.

Apesar de tantas definições e conceitos, Schein (2010) afirma que para que realmente se tenha uma noção clara do que é cultura organizacional é necessário também tratar das dimensões que a compõe, quais são as regras, normas, valores e pressupostos que se combinam para sua formatação. Desta forma, considerando o amplo arcabouço de conceitos e variáveis que compõe a pesquisa em cultura organizacional, a próxima seção se dedica à explanação de algumas dimensões de cultura.

2.2 Dimensões de cultura

Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004) verificaram, por meio de levantamento empírico da produção brasileira sobre cultura organizacional, que as variáveis estudadas, em termos de sua operacionalização e definição construtiva, são amplas e difusas variando desde a análise do impacto da estrutura organizacional até à análise das relações de poder e dimensões informais corporificadas em traços da cultura organizacional. Uma das únicas conclusões ressaltadas pelos autores é a de que o conceito de cultura remete a dimensões de nível macro, posto que se referem à influência do contexto sobre a adoção e compartilhamento de padrões normativos de comportamentos socialmente aceitáveis àquela realidade.

Buscando definições de cultura de autores que se dedicaram ao estudo do tema, verifica-se que, por vezes, estes recorrem à utilização de variáveis como forma de caracterização do mesmo. Desta forma, a seguir serão apresentadas conceituações das variáveis mais citadas nos trabalhos que foram base para construção do presente estudo.

2.2.1 Valores

Segundo Mendes, Paz e Tamayo (2000), decorrente das necessidades que precisa satisfazer, o indivíduo se coloca em contexto social no qual suas ações devem estar de acordo com o que é aceitável pelo grupo. E é nesse contexto que emergem os valores como princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo (MENDES; PAZ e TAMAYO 2000, p.3).

Discutindo, ainda, o impacto dos valores na vida dos indivíduos, Silva e Zanelli (2008) tratam do fato de que mesmo que em alguns momentos não seja algo percebido, os valores estão sempre influenciando decisões e escolhas humanas. Os autores destacam que os valores podem ser classificados em dois níveis: os valores arraigados, ou seja, aqueles que realmente fazem parte do construto do indivíduo, são estáveis e duradouros. O segundo nível de valores seriam os esposados, para sua conceituação os autores recorrem ao sentido de atitude, ou seja a reação do indivíduo de acordo com o que se espera ser certo ou desejável em determinadas situações.

Hofstede (1997) explora várias dimensões e conceitos de valores. Ele inicia sua obra tratando de programações mentais, ou seja, formas aceitas e sempre executadas sem questionamento de comportamentos e pensamentos que permeiam a vida em sociedade. Segundo o autor, os valores são umas das principais formas de expressar tal forma de agir e pensar coletivas. Os valores, segundo o autor, se apresentam como uma escala de dimensões opostas dentro das quais os indivíduos fazem escolhas, como bom e mau, certo e errado, dentre outras. Desta forma, os valores os quais são programados desde cedo, influenciam a forma como os indivíduos interpretam a realidade.

Para Schwartz (1999 apud BARREIROS; TAMAYO, 2003), são os critérios que influenciam as ações dos indivíduos. O autor coloca, ainda, que tais premissas se manifestam em duas dimensões, uma delas é o próprio arcabouço de valores, o que o indivíduo traz consigo como aquilo que acredita e julga correto. A segunda é a forma de aplicação de tais valores no dia-a-dia, ou seja, a utilização dos valores para tomada de decisão pelos indivíduos.

Trazendo o conceito de valores para o mundo organizacional tem-se que estes seriam uma das principais bases de entendimento da cultura organizacional. Os valores organizacionais seriam formas subjetivas de compartilhamento da realidade entre os indivíduos e as organizações de forma que o objetivo final seria a satisfação das necessidades tanto pessoais como organizacionais (MENDES; TAMAYO, 2001). A certo ponto de incorporação, os valores já seriam transmitidos de funcionário para funcionário cabendo a esses se adaptar ao que é apresentado. Os autores trazem, ainda, que “os valores organizacionais servem à própria sobrevivência da organização e, por essa razão, buscam mediar conflitos para resolver problemas” (MENDES; TAMAYO, 2001, p. 2).

2.2.2 Universo simbólico da cultura organizacional

Segundo Silva e Zanelli (2008) o ser humano encontra-se sempre envolto em uma rede na qual relacionamentos e contatos são estabelecidos a todo momento. Tais redes podem ser próximas e concretas, como a família mas também mais subjetiva e distante, o caso da sociedade como um todo. Neste contexto, é difícil distinguir o que foi transferido do ambiente para o indivíduo como do indivíduo para o ambiente para a construção de determinada realidade, ou seja, é complicado estabelecer as bases para a interpretação desta relação simbólica. Esta polaridade, segundo os autores, constitui-se como um dos principais focos dos estudos organizacionais, a forma como o processo de construção social da realidade culminam na construção da organização em si. Em outras palavras, as organizações são, propriamente, construções sociais, frutos do interrelacionamento e compartilhamento de significados da realidade pelos indivíduos.

Quando se trata da construção social da realidade, emerge o conceito de símbolo, que nesse contexto se apresenta como “o conjunto de significados compartilhados por um grupo, que permite a seus membros interpretar e agir sobre o seu ambiente, é um elemento de consenso e comunicação” (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 173).

Os símbolos, no contexto do estudo de cultura organizacional, remetem à vertente antropológica de estudo deste tema. Neste sentido a construção de cultura se daria

por meio do compartilhamento de significados de uma mesma realidade por diferentes indivíduos (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

É possível compreender o papel dos símbolos no contexto da cultura organizacional por meio da seguinte definição: “ a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de compreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo” (FLEURY, 1987, p. 1).

Fleury (1993), ao tratar do universo simbólico da cultura organizacional, traz à discussão o papel dos heróis, mitos e rituais. Estes seriam dimensões condicionantes do compartilhamento de significados que ocorre entre indivíduos inseridos em um mesmo contexto. Primeiramente, a autora descreve os heróis como aqueles que realmente personificam a cultura da empresa, são pessoas admiradas e tomadas como exemplos a serem seguidos. Em muitos casos, os fundadores da empresa, por terem o histórico de luta para que a organização prosperasse, tem a figura do herói a ele atribuída. Os mitos, por sua vez, referem-se a imagens constituídas pelos indivíduos a partir de histórias contadas e interpretação da realidade que são transmitidas ao indivíduos que compõem o ambiente organizacional. Os mitos atuam para a criação de uma visão unificada da organização. Uma ilustração deste tópico é a imagem da organização como uma família. Finalmente, tem-se os rituais, colocados pela autora como eventos ocorridos no ambiente organizacional, que tem como objetivo reforçar e manter os mitos existentes. Retomando o exemplo do mito da grande família, um ritual que pode ser utilizado como ilustração são os momentos de confraternização nos quais busca-se produzir o clima de união e compartilhamento entre todos os componentes da organização.

2.2.3 Normas, regras, padrões e a influência das relações de poder

Como colocado por Schein (2010), o entendimento das normas e regras que estruturam a cultura organizacional é condição necessária para esta seja compreendida a fundo. Desta forma, essa seção irá tratar da forma como os

indivíduos se relacionam com os padrões impostos pelas organizações por meio de normas e regras.

Vieira (2004) afirma que por meio do poder subjetivo que possuem, as empresas agem de forma a estabelecer padrões de comportamento a serem seguidos pelos indivíduos por meio da promoção da internalização de normas pré-estabelecidas.

Neste mesmo sentido, Fernandes e Zanelli (2006) colocam que as empresas, ao apresentarem a seus funcionários suas normas, pretendem gerar identificações com os padrões a serem seguidos. Tais normas são fundamentadas no que desejável e indesejável naquele ambiente organizacional. Tal padronização de comportamentos pode ser benéfico no sentido de se gerar alinhamento entre os componentes da organização mas, também, pode ter conseqüências negativas como a perda da individualidade dos funcionários.

Quando se trata de normas e padrões organizacionais, a socialização é um tema que se faz presente por ser condicionante da manutenção das regras presentes em determinado ambiente. Por socialização, entende-se o processo de adaptação e aprendizagem do indivíduo em um novo contexto, no caso da organização, trata-se da absorção dos padrões de comportamento ali existentes além de informações relativas à execução do trabalho (VAN MAANEN, 1978). O processo de socialização, portanto, garante que mesmo que as pessoas que fazem parte da organização sejam alteradas ao longo do tempo, a cultura ali vigente se mantenha.

O processo de socialização, por sua vez, traz à discussão o conceito de poder. Trabalhos dedicados ao estudo do tema podem ser identificados já nas obras de Platão e Sócrates e vem, ao longo dos anos, sendo utilizado de forma multidisciplinar em campos como a sociologia, antropologia e economia (FARIA, 2003). Utilizado no contexto organizacional, o poder é visto como uma ferramenta para controle psíquico e funcional sobre os indivíduos que o compõe.

Segundo Weber (apud LIMA, 1993), tal controle pode se dar por meio de diferentes tipos de manifestação ou exercício do poder. Primeiramente, o autor trata da dominação legal, no qual o poder decorre de padrões e normas pré-estabelecidas. Este é o chamado poder formal, normalmente exercido por ocupantes de altas posições hierárquicas com poder instituído institucionalmente. A dominação tradicional, por sua vez, é aquela conferida ao indivíduo pela experiência que o

mesmo possui no grupo. O mais antigo, por sua experiência, é legitimado pelo grupo, que se submete ao poder exercido. Finalmente, há a dominação carismática, na qual o poder é conferido a determinada pessoa pela confiança que a mesma inspira nos demais. Neste tipo de dominação há figura do herói, o indivíduo exemplar que inspira a ação dos que estão à sua volta.

Analisando o contexto organizacional, é possível perceber estas diversas formas de expressão do poder. Convivendo em um mesmo ambiente, há o chefe, expressão da dominação legal; o trabalhador mais antigo sempre procurado pelos demais para orientações, ilustrando a dominação tradicional; e, ainda, o funcionário que, naturalmente, sem que nenhum papel formal lhe seja atribuído, atua de forma a alinhar os indivíduos que compõe a organização rumo ao alcance dos objetivos planejados (TAVARES, 1996). Percebe-se, portanto, nesta afirmação, o poder como uma das ferramentas utilizadas para estabelecer e manter a cultura organizacional.

2.3 Instrumentos de diagnóstico de Cultura Organizacional

Com o objetivo de conhecer o que vem sendo produzido em termos de instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional no Brasil, foram levantados, por meio de pesquisa exploratória em bases de dados disponíveis na literatura brasileira, dois instrumentos que tratam do construto cultura organizacional. Ressalta-se que apenas esses encontram-se disponibilizados na literatura nacional. A seguir, a título de conhecimento e de sustentação teórica para realização deste trabalho, será apresentada a caracterização de cada um deles, assim como a descrição dos estudos que deram origem aos mesmos.

O primeiro estudo aqui analisado refere-se à adaptação à realidade brasileira do OCI (Organizational Culture Inventory), instrumento desenvolvido por Cooke e Lafferty (1989). Este trabalho foi conduzido por Gomide Jr. e Oliveira (2009).

Segundo Gomide Jr. e Oliveira (2009) tal instrumento se dedica à identificação de traços da cultura organizacional por meio da medição de crenças normativas e expectativas comportamentais compartilhadas nas organizações. O mesmo é dividido em duas dimensões, tarefa-pessoa e satisfação-segurança, dentro das

quais 12 estilos de crenças normativas e expectativas comportamentais são investigadas. Desta forma, o OCI traz como resultados de sua aplicação o modo como as organizações acreditam que os indivíduos devem se relacionar entre si e com o trabalho.

Quando avaliados, os 12 estilos que compõem o instrumento, determinam qual o tipo de cultura estabelecido na organização. De acordo com o trabalho são três as classes, dentro das quais a cultura organizacional pode se enquadrar: construtiva, defensiva-passiva e defensiva-agressiva.

Para validação do instrumento à realidade brasileira, foi seguido um processo que contou com as etapas de tradução, validação semântica e validação empírica. Durante a validação semântica dois itens foram retirados e o instrumento aplicado para validação empírica foi composto por 118 itens. A ancoragem da escala foi alterada de uma escala de 5 pontos para uma de quatro pontos, visando excluir a influência do ponto central. Após feita a tradução e adaptação do instrumento, este foi aplicado a 1.046 voluntários, todos funcionários de organizações situadas em Uberlândia, Brasília, Belo Horizonte e Goiânia.

Os autores afirmam, ainda, que os dados obtidos foram tratados por meio do SPSS, utilizando-se técnicas de análise dos componentes principais e análise fatorial exploratória com rotação oblíqua para cada tipo de cultura englobado no instrumento. Como conclusão do estudo, os autores apresentam o fato de que “os resultados não confirmaram a estrutura do inventário de acordo com a qual os três tipos de cultura seriam formados por quatro estilos culturais” (Pag. 19). Apresentou-se, ainda, como resultado da nova validação do instrumento, redundâncias entre os itens, e índices de precisão não satisfatórios para as escalas.

O segundo estudo apresentado nessa seção foi desenvolvido por Ferreira, Assmar, Estol, Chagas e Cisne (2002). Este trabalho teve como objetivo fazer a avaliação psicométrica de escalas relacionadas à cultura no que diz respeito às dimensões valores e práticas organizacionais. Segundo os autores do artigo a criação e validação dessa escala tida como “genuinamente” brasileira se justificava por limitações dos estudos anteriores, principalmente no que diz respeito à falta de foco dos instrumentos em realmente investigar dimensões da cultura nas organizações desenvolvidas e aplicadas em nossa realidade.

O procedimento de construção de escala se deu por meio levantamento de afirmações concernentes aos valores e práticas organizacionais com diretores e gerentes de empresas sediadas no Rio de Janeiro. A análise de conteúdo posterior deu origem a 126 itens, dos quais 68, compunham a escala de valores e 58 a escala de investigação das práticas organizacionais. O mesmo foram organizados em um questionário para aplicação, no qual foi utilizada uma escala likert de 5 pontos. Este foi aplicado a 823 funcionários de empresas do mesmo estado.

Para análise dos dados foram adotadas técnicas de análise fatorial exploratória; análise dos componentes principais e análise dos eixos principais com rotação ortogonal e oblíqua. Após análise, os autores verificaram que os itens com carga fatorial inferior a 0,3 foram excluídos, e os fatores nos quais se organizaram os itens com carga fatorial satisfatória, foram relacionados às dimensões teóricas com as quais se relacionavam.

Para a escala de valores, obteve-se como resultado um instrumento composto por 55 itens divididos em 4 fatores, a saber: Profissionalismo cooperativo (alpha de 0,93); Rigidez na estrutura hierárquica de poder (alpha de 0,74); Profissionalismo competitivo e individualista (alpha de 0,74) e Satisfação e bem estar dos empregados (alpha de 0,89).

Quanto às práticas organizacionais, o instrumento encontrou-se estruturado em 39 itens, divididos entre 3 fatores: Práticas de integração externa (alpha de 0,87); Práticas de recompensa e treinamento (alpha de 0,82) e Práticas de promoção do relacionamento interpessoal (alpha de 0,75).

Esta escala de cultura organizacional, apesar de considerada consistente por meio das análises realizadas, apresenta ainda alguns pontos fracos. Segundo os pesquisadores que conduziram o trabalho, a escala apresenta itens que receberam avaliação apenas satisfatória por meio das análises realizadas. Outro ponto de atenção colocado é o fato de o instrumento ter sido construído somente com base empírica, ou seja, sem fundamentação em bibliografia científica sobre o tema, uma vez que as afirmações que deram origem aos itens da escala foram levantados por meio de experiências e vivências dos gestores entrevistados. Em cima, principalmente, das limitações verificadas nestas medidas presentemente analisadas, é que a presente monografia pretende contribuir ao estado da arte

relativo à cultura organizacional, na literatura científica nacional acerca de comportamento organizacional.

2.4 Achados empíricos relativos a cultura

Conforme afirmado anteriormente, ainda não há consenso teórico e metodológico estabelecido sobre o tema cultura organizacional na literatura de comportamento organizacional. Verifica-se, nesta literatura, que há uma série de definições operativas e constitutivas relativas à cultura organizacional, resultantes de inúmeros estudos desenvolvidos.

Assim considerado, o objetivo desta seção consiste em apresentar estudos empíricos realizados no Brasil que se dedicam ao desenvolvimento da temática cultura organizacional por meio da observação deste em ambientes organizacionais diversos. Optou-se pela utilização de publicações recentes, por representarem o que há de mais novo no estudo do tema. Portanto, serão apresentados aqui relatos de estudos publicados entre 2001 e 2010. Tais estudos foram localizados em bases de dados que reúnem artigos publicados em revistas brasileiras de administração e psicologia tais como RAE, RAC, RAP, Psico USF, Estudos de psicologia, dentre outras. Ressalta-se que este levantamento não adotou qualquer tipo de procedimento de análise bibliométrica mais sistemática, posto que não era o foco do presente trabalho.

Foi, também, determinante para a escolha desse período a existência de um estudo de revisão de literatura realizado por Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004), que utilizou como foco de pesquisa artigos publicados entre 1996 e 2001. Além da data de publicação foram utilizados ainda outros dois critérios para seleção dos artigos que comporiam essa sessão: a) tipo de organização em que o estudo foi realizado, com intuito de ilustrar como a cultura é vista, utilizada e investigada de acordo com o ramo em que a empresa atua; b) relacionamento da cultura organizacional com outros tópicos de gestão, de modo que vertentes diversas do impacto de cultura nas empresas fossem abordadas. Devido à vasta produção encontrada, os resultados serão apresentados em dois subitens.

Na análise de cada estudo será apresentada a fundamentação teórica do mesmo ou seja, em quais autores e definições o estudo foi baseado, o método utilizado, as dimensões estudadas e os principais resultados e contribuições do estudo.

2.4.1 Estudos de cultura nas organizações

Nesta seção serão apresentados estudos de cultura organizacional que se dedicaram à investigação do tema em diversos setores do mercado brasileiro.

O primeiro trabalho, de Paiva e Sampaio (2003), teve como foco de estudo a cultura organizacional no setor de higiene e beleza. Segundo argumentos dos autores, o setor, apesar de muito relevante para a economia, apresenta escassez de estudos na área de cultura organizacional. O objetivo do estudo, portanto, é contribuir para o desenvolvimento da pesquisa em cultura organizacional no que diz respeito à relação trabalho-gestão no segmento econômico em questão.

Para realização do estudo os autores utilizaram o estudo de caso e para coleta de informações recorreram à técnicas como análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação participante.

O estudo investigou um processo de transição na empresa citada, mais especificamente a ampliação da fábrica, o que deixou a empresa em vias de ruptura de sua cultura. Isso aconteceu devido à não adaptação dos sistemas de gestão de pessoas à nova realidade da empresa, ocasionando a perda de identidade da organização. Por meio da análise deste caso, é possível perceber o impacto da gestão da cultura organizacional no sucesso / fracasso de ações conduzidas nas empresas.

O estudo realizado por Ferreira e Seidl (2009) tem como base teórica o conceito de mal estar no trabalho. O objetivo do estudo em questão foi identificar as percepções de trabalhadores do setor bancário brasileiro quanto a fatores relacionados ao mal estar no trabalho, fazendo uma correlação destes resultados com traços da cultura da organização investigada.

A pesquisa foi aplicada a 25,5% do corpo de trabalho de um banco estatal brasileiro. Ao todo, 1.164 funcionários, divididos entre as unidades administrativas da empresa

em todo o Brasil, responderam ao questionários. O estudo em questão, devido à forma de coleta de dados, se caracterizou como qualitativo.

Por meio de análise de conteúdo das respostas à questão da pesquisa “No Banco, o que gosto menos do meu trabalho é...”, os pesquisadores encontraram cinco classes que caracterizaram pontos causadores de mal estar no trabalho na percepção dos funcionários. Estas classes são: 1) Ociosidade, Salário e Reciprocidade; 2) Hostilidade e Condições Físicas; 3) Discriminação para com os Terceirizados; 4) Carreira e Estilo de Chefia; 5) Trabalho Repetitivo, Controle e Divisão de Tarefas.

Segundo os autores, os resultados obtidos se mostraram coerentes ao arcabouço teórico do tema mal estar no trabalho. Como contribuição do estudo, é destacado o fato de o trabalho ter proporcionado uma visão sistêmica do tema segundo a percepção dos funcionários participantes do estudo.

O terceiro estudo analisado nesta seção tem como foco a investigação acerca de cultura organizacional em uma instituição de saúde. Machado e Kurcgant (DATA) conduziram este estudo que teve como objetivo analisar a cultura do Serviço de enfermagem, dando foco às diferenças que se estabelecem entre diferentes grupos, mesmo sob uma mesma organização. Os autores ressaltam o fato de existirem na instituição subculturas, que podem, por vezes, até mesmo gerar conflitos.

Como formas de coleta de informações foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas com funcionários do hospital estratificados de acordo com a atuação, tempo empresa, entre outros critérios. Tais ferramentas caracterizam, portanto, o estudo como qualitativo. Como plano de fundo da pesquisa, foi colocado o fato de mudanças estruturais terem sido feitas na instituição sem se levar em conta os traços de cultura da mesma.

Após análise do hospital no contexto de mudança, os autores do estudo perceberam que tanto por parte da chefia, quanto dos funcionários, a necessidade de mudança cultural vinha sendo percebida. Porém, a resistência a mudança ainda estava presente no ambiente da organização, visto que mudanças forçam que as pessoas tenham que se adaptar a situações menos cômodas ou não desejadas, como a perda de poder.

2.4.2 Estudos de cultura organizacional e suas relações com as ações organizacionais

O objetivo dessa seção consiste em apresentar a influência da cultura organizacional em outros tópicos ou subsistemas que compõem a gestão das empresas. Ou seja, a cultura como facilitadora ou restritiva de ações voltadas ao planejamento de políticas e práticas de recursos humanos. O primeiro dos artigos analisados para cumprimento do objetivo explicitado acima é o estudo conduzido por Silva e Fonseca (2007). Tal trabalho teve como objetivo demonstrar a atuação da cultura como mecanismo de controle no contexto de adoção de novas práticas organizacionais na marinha do Brasil. O trabalho aqui apresentado teve como objeto de estudo o contexto organizacional da Marinha do Brasil.

Para atingimento dos objetivos do estudo, os autores recorreram à construção de um estudo de caso, para o qual foram levantadas informações por meio de pesquisa exploratória e descritiva. Como conclusão do estudo, os autores confirmaram que de fato a identificação dos indivíduos com a cultura organizacional na qual estão envolvidos contribuem para a coesão interna facilitando o alinhamento da gestão da empresa.

O estudo das autoras Estol e Ferreira (2006) teve como objetivo analisar a influência do processo sucessório em uma empresa familiar brasileira sobre a cultura organizacional da mesma. O foco do estudo foi avaliar a percepções dos funcionários em relação a esse acontecimento, tendo-se a hipótese de que cada grupo de funcionários consultado teria uma visão diferente da cultura da empresa por estarem lotados em diferentes unidades, que apesar da separação física passavam por processos sucessórios.

O estudo foi realizado por meio da aplicação de instrumento de cultura organizacional previamente validado, com funcionários de três filiais e da matriz da empresa. Ao todo, 197 funcionários participaram da pesquisa na qual avaliaram os valores e práticas da organização como forma de diagnosticar traços da cultura.

O processo sucessório foi avaliado sob dois focos, uma vez que em duas das unidades familiares, as pessoas que estavam assumindo o cargo de liderança da

empresa eram da família proprietária da mesma e na terceira, um profissional de mercado havia sido contratado para assumir a direção da organização.

Como resultado da investigação, as autoras concluíram que, realmente, aconteceram alterações de percepção dos funcionários em relação à empresa. Porém, o principal causador de tal mudança foi a profissionalização de uma das unidades, como consequência da contratação de um profissional de mercado para estar à frente da mesma. Tal relação é reforçada pelo fato de que, nas demais unidades, não foram percebidas mudanças estruturais significativas na visão dos funcionários sobre a organização.

Inazawa (2009) afirma que a cultura organizacional é fator de extrema importância para que iniciativas que visem a implementação e desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento tenham sucesso no contexto da organização. Tal afirmação se configura no objetivo do estudo, a saber: tratar da relação, por vezes desconsiderada, entre a cultura e os resultados apresentados em iniciativas de promoção da gestão do conhecimento nas organizações.

O autor recorreu à pesquisa exploratória acerca de publicações sobre os temas cultura organizacional e gestão do conhecimento para obtenção da conclusão de seu estudo. Com base em sua pesquisa, o autor concluiu que a cultura influencia na gestão do conhecimento à medida que consegue promover ambiente de comunicação aberta e troca de informação e conhecimento entre os integrantes da organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção, os métodos e técnicas que foram utilizados para se alcançar os objetivos propostos no presente estudo serão apresentados. Será apresentado, ainda, características do perfil do público da pesquisa e suas características, assim como os procedimentos utilizados para coleta, análise e interpretação dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente estudo validou, por meio da análise fatorial exploratória, instrumento de diagnóstico de cultura organizacional adaptado à realidade de empresas juniores brasileiras. Para realização da construção da medida e de sua validação psicométrica adotou-se as etapas recomendadas por Pasquali (2001).

Esta pesquisa possui corte transversal, e caracteriza-se, ainda, como quantitativa, por utilizar dados numéricos para identificar tendências em atitudes e opiniões de uma população (CRESWEL, 2010).

3.2 Caracterização das organizações

Visando atingir o objetivo geral estabelecido para este estudo, a pesquisa não foi aplicada em uma organização específica, mas sim a empresários juniores lotados em diferentes empresas juniores (EJs) de todo o Brasil. Os mesmos tomavam como base a experiência em suas empresas, assim como a dinâmica de funcionamento das mesmas para julgar os itens que compunham o questionário aplicado.

De acordo com informações disponibilizadas pela Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2008), em seu sítio eletrônico, o movimento empresa júnior tem suas raízes no continente europeu, onde em 1967 foi fundada a primeira empresa júnior do mundo com escopo restrito de atuação. Com a atuação de empresas juniores se expandindo no meio acadêmico, o modelo se consolidou e

foi levado para outros países, chegando ao Brasil em 1988. Aqui, as primeiras iniciativas foram as empresas juniores da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas e Universidade Federal da Bahia.

Desde sua fundação, as empresas juniores tem como propósito promover a integração entre o conhecimento teórico, aprendido na sala de aula, e as experiências práticas adquiridas por meio da aplicação deste. As empresas juniores existem, também, para formar profissionais de pensamento e ação diferenciados, conscientes de seu papel na sociedade.

Ainda segundo a Brasil Junior (2008), o Brasil possui hoje cerca de 1.120 empresas nas quais trabalham de forma voluntária 27.800 empresários juniores. Destes, 86,23% estudam em IES públicas, sendo 50,3% em IES federais e 35,93% em IES estaduais.

Quanto às Empresas juniores às quais pertencem os empresários, 82,47% tiveram faturamento de até R\$50.000 no ano de 2009. Em conjunto, tais empresas alcançaram faturamento de mais 8 milhões de reais no mesmo período, receita obtida pela execução de 2534 projetos ao todo. O estudo aponta, ainda, que em mais de 82% das Empresas juniores pesquisadas, os membros trabalham de forma voluntária, ou seja, sem remuneração financeira pelos serviços prestados.

3.3 População e amostra

Como mencionado na seção anterior, o público com o qual foi aplicado a pesquisa refere-se a membros de empresas juniores localizadas em vários estados do Brasil. Tais empresas encontram-se distribuídas nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do país. Os empresários juniores membros das empresas, dessa forma distribuídas, totalizam uma população de 27.800 membros.

Quanto à amostra, este estudo utilizou recomendações e diretrizes dadas por Pasquali (2001) para validação de instrumento por meio de análise fatorial. Segundo o autor, quando não se sabe quantos fatores decorrerão da validação do instrumento, o ideal é que este seja aplicado de forma que haja entre 5 a 10 respondentes para cada item investigado, de forma que a análise fatorial seja válida.

Desta forma, a meta deste estudo era de aplicar o instrumento a ser validado com 630 empresários juniores, visto que o mesmo é composto por 63 itens (ver apêndice A).

A composição da amostra se deu de forma não probabilística e por acessibilidade. Reforça-se que o tamanho da amostra foi definido com base apenas em parâmetros amostrais necessários à validação psicométrica de medidas por meio da aplicação da análise fatorial.

A amostra foi composta por membros de empresas juniores confederadas ou não à Brasil Júnior, e estão localizadas nos seguintes estados: Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Paraíba, Alagoas, Bahia, Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná.

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

Como explicitado em seções anteriores, a construção de um instrumento de pesquisa que se aplique à realidade de empresas juniores é um dos focos norteadores deste trabalho. A seguir serão apresentados os procedimentos de construção da medida.

O procedimento inicial utilizado para a construção do instrumento foi a realização de uma pesquisa bibliográfica exploratória caracterizada como método de pesquisa “que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 1996, p. 45). Tal etapa teve como base a bibliografia disponível sobre o tema cultura organizacional. O objetivo desta etapa consistia em identificar os atributos que compõem o constructo de cultura organizacional, de modo que o instrumento construído fosse abrangente quanto às principais dimensões de cultura comumente referendadas na área de comportamento organizacional.

Com base nas conceituações de cultura feitas por Schein (1987); Schein (2010); Fleury (1987); Trompenaars (1993) e outros autores citados no referencial teórico deste trabalho, foram extraídas dimensões de cultura que deram origem a um roteiro

de entrevista semi-estruturado. As dimensões e variáveis influenciadoras da cultura organizacional sobre as quais tentou-se extrair as percepções dos membros foram: Comunicação Organizacional; Fatores formais e informais influenciadores da cultura; Mudança organizacional; Padrões de comportamento; Ritos, Mitos e Crenças compartilhadas e dinâmica de relacionamento na empresa. Tais dimensões e variáveis foram desdobradas em questões que, por sua vez, compuseram o roteiro aplicado a empresários juniores da UnB.

A aplicação do roteiro foi feita utilizando-se a técnica de grupo focal, definido por Cooper e Schindler (2001) como técnica de entrevista em grupo, na qual os sujeitos envolvidos são guiados por um moderador, e tem como objetivo levantar percepções e idéias de indivíduos acerca de determinado ponto. Foram realizados dois grupos focais com o objetivo de identificar o que os participantes percebiam como fatores intrínsecos à realidade de suas empresas juniores quanto às dimensões de cultura investigadas.

O material obtido com os grupos focais foi gravado e, posteriormente, transcrito para que a análise de conteúdo pudesse ser realizada. Por meio da análise desse material foram extraídos os itens que comporiam o instrumento. Inicialmente, foram levantados 96 itens, que após agrupamento quanto ao significado e complementaridade foram reduzidos a 72 itens distribuídos nas dimensões previamente estabelecida como mostra o Apêndice B.

O questionário, composto dos 72 itens, foi formatado e submetido à validação semântica com o público da pesquisa e ao julgamento de juízes. Para a validação semântica foram realizados grupos focais com empresários juniores do Distrito Federal. Para que o instrumento ficasse realmente adaptado ao contexto de empresários juniores de todo o Brasil, foram realizadas, também, validações semânticas por meios virtuais com representantes do movimento de outros estados. Ao todo foram consultados 16 empresários juniores. Como resultado desta validação, nove itens foram excluídos do instrumento por terem sido considerados confusos ou destoantes da realidade da empresa júnior por mais de 80% dos participantes. Para o julgamento de juízes, o instrumento foi enviado a professores do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Nesta etapa nenhum item foi retirado, havendo mudanças apenas na forma de escrita de alguns itens.

Após tais validações, o instrumento chegou à sua versão final para aplicação coletiva, contendo 63 itens, os quais são apresentados no Apêndice A. Esses 63 itens foram ancorados em uma escala tipo likert, que variava entre 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O presente estudo teve como população alvo empresários juniores lotados em EJs de todo o Brasil. Considerando tal contexto, foi necessário recorrer à aplicação na modalidade à distância. Para tal, o instrumento foi digitalizado em meio virtual e enviado, individualmente, por email, aos empresários juniores. Os emails foram captados por meio dos sites das empresas juniores, e enviados / reenviados semanalmente. A aplicação se iniciou na primeira quinzena do mês de dezembro de 2010, tendo duração de aproximadamente um mês.

Após conclusão do período de aplicação da pesquisa, técnicas de análise fatorial foram aplicadas aos dados de forma que fosse possível a validação empírica do instrumento. As técnicas utilizadas foram as propostas por Pasquali (2001), com o objetivo de se extrair os fatores que compõem o instrumento.

O primeiro passo consistiu na análise da fatorabilidade da matriz de covariâncias obtida pelo tratamento estatístico das respostas dos participantes do estudo. Para tal, foi utilizado o teste de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), com o objetivo de verificar se existiam, realmente, covariâncias na matriz ou se os itens investigados eram independentes.

Feita a análise da fatorabilidade da matriz de covariâncias, foram analisadas as correlações entre os itens investigados, de forma a se extrair os fatores que o compoariam. Para tal, foi utilizado o método de extração Principal Axis Factoring (PAF). Posteriormente, foi medida a validade dos fatores por meio da análise da carga fatorial de seus itens constitutivos.

Outro indicador numérico de análise consistiu na consistência interna dos fatores, ou seja, a sua precisão na investigação da escala sobre a qual se quer obter informações empíricas. Foi analisada, também, a carga fatorial e a variância

explicada dos fatores, bem como seu valor próprio (eigenvalue) e análise gráfica possibilitada pelo scree plot. Para decisão de quantos fatores o instrumento final seria composto, à análise objetiva dos índices obtidos, seguiu-se a interpretação dos fatores, ou seja, a atribuição de uma dimensão teórica aos fatores obtidos, com o objetivo de avaliar qual o enquadramento mais coerente. A composição em fatores escolhida para o instrumento, foi, portanto aquela mais coerente em relação tanto à análise quantitativa quanto teórica.

Para tratamento dos dados obtidos pela aplicação dos questionários foi utilizado o Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 18.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos pela aplicação da pesquisa assim como o tratamento dos mesmos por meio de técnicas de análise fatorial propostas por Pasquali (2001).

Após pouco mais de um mês de aplicação do questionário, a coleta de dados foi encerrada com o total de 330 respondentes. Como colocado por Pasquali (2001), para que a análise fatorial possa ser realizada, é necessária a ocorrência de 5 a 10 respondentes por item componente do questionário. A quantidade de respondentes obtida foi, portanto, satisfatória (proporção de 5,23 respondentes por item). A coincidência do período de aplicação da pesquisa com o recesso de duas semanas das empresas juniores durante o final do ano explicaram a dificuldade em se obter maior número de respondentes.

Os resultados encontrados nas análises descritivas dos dados sugerem que as dimensões de cultura são, efetivamente, parte da cultura organizacional das EJs investigadas. Os dados referentes às médias e desvios padrão dos itens da escala podem ser visualizados na Tabela 1, apresentada a seguir.

Tabela 1: Médias e Desvios padrão dos dados coletados
(continua)

Item	Média	Desvio padrão
1 a comunicação por meios virtuais é valorizada.	8,90	1,47
2 os membros acreditam que não há tempo para outras atividades que não sejam relacionadas ao trabalho.	5,39	2,55
3 o estilo de vida dos membros é influenciado por sua carga de trabalho.	7,76	1,89
4 a carga de trabalho é bem distribuída entre os membros.	5,60	2,24

Tabela 1: Médias e Desvios padrão dos dados coletados
(continuação)

	Item	Média	Desvio padrão
5	a promoção da qualidade de vida é uma preocupação da empresa	5,63	2,390
6	existe uma pressão tanto pelos pares quanto pelas lideranças para atender expectativas e superá-las.	7,58	1,932
7	existe respeito à hierarquia.	7,80	1,721
8	os membros desenvolvem senso de responsabilidade quando começam a trabalhar na empresa.	8,47	1,550
9	os membros conseguem separar a vida pessoal da profissional.	6,23	2,191
10	membros que dão prioridade às atividades pessoais costumam ser mal vistos.	6,68	2,291
11	os membros são cobrados pelos resultados em seus trabalhos e não pelo seu desempenho ao longo destes.	5,58	2,197
12	as pessoas possuem tempo hábil para realizar seu trabalho sem que haja sentimento de sobrecarga.	5,34	2,372
13	existem grupos que se formam independentemente das áreas (departamentos, diretorias, etc.)	8,53	1,723
14	existem boatos e fofocas no ambiente de trabalho.	6,23	2,663
15	o clima social é de confiança e respeito mútuo.	7,63	1,758
16	o ambiente é competitivo.	5,41	2,374
17	existem crenças compartilhadas quanto à existência de fadiga e estresse constantes.	6,12	2,376

Tabela 1: Médias e Desvios padrão dos dados coletados
(continuação)

	Item	Média	Desvio padrão
18	o profissionalismo é exagerado.	4,25	2,258
19	independente do perfil que possuam, as pessoas passam a adotar comportamento padrão compartilhado pelos membros da empresa.	6,43	2,239
20	existem membros que se acham melhores que os outros.	6,66	2,684
21	os membros que possuem ascensão vertical são aqueles que mais se dedicam à empresa.	7,45	2,115
22	há abertura, pela chefia, para que os membros relatem fatores de insatisfação com a empresa.	8,02	1,948
23	há excesso de atividades burocráticas (atividades operacionais que nem sempre são as mais capacitantes).	5,58	2,555
24	as áreas são desintegradas entre si.	4,90	2,568
25	os membros possuem uma imagem positiva da Empresa.	8,26	1,580
26	é motivo de orgulho pertencer à empresa.	8,92	1,254
27	as áreas funcionais possuem autonomia para planejamento e ação.	7,85	1,777
28	os membros estão dispostos a ajudar uns aos outros.	8,29	1,579
29	a amizade é valorizada.	8,57	1,610
30	pertencer à empresa é motivo de pressão constante.	5,40	2,285

Tabela 1: Médias e Desvios padrão dos dados coletados
(continuação)

31	as pessoas têm liberdade de colocar seu ponto de vista em reuniões e discussões.	8,84	1,53
32	é preciso transmitir uma postura excessivamente séria para ser considerado profissional.	4,66	2,55
33	Existe a crença de que a Empresa é tudo para seus membros.	5,89	2,61
34	existe um vocabulário característico, com palavras, jargões e expressões próprias.	7,30	2,52
35	o desenvolvimento (pessoal, profissional e técnico) se dá de forma muito rápida.	7,58	1,94
36	existe um ambiente informal de aprendizagem e experimentação.	7,75	1,89
37	existem políticas e práticas organizacionais que valorizam o desenvolvimento dos membros.	7,97	1,86
38	os membros têm conhecimento sobre o funcionamento global da empresa.	7,17	2,01
39	a ocupação dos cargos de liderança é definida de maneira imparcial.	6,85	2,78
40	conhecimento é um fator que gera poder e reconhecimento.	8,27	1,70
41	as pessoas buscam melhorar seu desempenho.	8,12	1,43
42	a rotatividade beneficia o ritmo de mudança.	6,38	2,41
43	as opiniões dos membros são consideradas e influenciam a tomada de decisão.	7,89	1,81

Tabela 1: Médias e Desvios padrão dos dados coletados
(continuação)

	Item	Média	Desvio padrão
44	as mudanças são implementadas de maneira natural.	6,45	2,025
45	os membros acreditam que devem participar do processo decisório da empresa.	7,93	1,909
46	existem relações de conflito e de poder entre membros e áreas funcionais.	4,97	2,564
47	o relacionamento entre diferentes perfis causa conflitos negativos.	4,83	2,526
48	os conflitos negativos que emergem são resolvidos.	7,08	1,933
49	divergência de opiniões são vistas como conflitos positivos.	7,21	2,225
50	conflitos positivos são valorizados.	7,74	2,049
51	o trabalho dos membros é pautado pelos valores da empresa.	7,18	2,156
52	os membros apresentam uma característica de auto-cobrança.	7,24	1,807
53	os membros trabalham para superar padrões criados com base na imagem de pessoas que admiram.	7,23	2,051
54	trabalhar em equipe ou individualmente é uma escolha do membro	3,96	2,539
55	os membros são instruídos a seguir uma postura estabelecida institucionalmente.	7,60	2,089
56	há suporte por parte das lideranças e estrutura formal para a implementação de mudanças.	7,25	1,871

Tabela 1: Médias e Desvios padrão dos dados coletados
(conclusão)

	Item	Média	Desvio padrão
57	existe uma resistência a mudanças por parte dos membros.	5,27	2,313
58	os objetivos organizacionais se sobrepõem aos objetivos individuais.	6,95	2,158
59	existe ligação emocional entre os líderes e liderados.	7,54	2,110
60	o fraco desempenho acarreta punições ao membro.	4,48	2,490
61	os membros apresentam desempenho mais elevado quando trabalham em equipe.	7,51	1,982
62	o carisma das lideranças é muito valorizado.	8,27	1,926
63	os membros demonstram prazer em trabalhar na gestão da empresa.	7,61	2,172

Fonte: dados da autora.

Como pode ser visto na Tabela 1, de modo geral, os itens obtiveram altos desvios padrão. Isso pode ser explicado pela diferente realidade e contexto nos quais os respondentes estão inseridos, uma vez que a pesquisa foi aplicada a empresários juniores de diferentes empresas e estados do Brasil.

Quanto à análise fatorial, o primeiro índice analisado correspondeu ao teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Tal índice permitiu depreender se os dados obtidos pela pesquisa realmente possuíam correlação ou se eram variáveis independentes. O KMO mostra quanto cada variável se relaciona com as demais, quanto maior o índice, mais satisfatório o resultados, como pode ser visto no Quadro 1.

KMO	Grandeza
0,9	maravilhoso
0,8	Meritório
0,7	Mediano
0,6	Medíocre
0,5	miserável
Abaixo de 0,5	Inaceitável

Quadro 1: Grandezas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Fonte: PASQUALI (2001, p. 49)

Para a presente pesquisa, o índice de fatorabilidade da matriz obtido foi de 0,854, sendo classificado como “meritório”, segundo a escala apresentada acima. Tal resultado, portanto, viabiliza a fatoração do instrumento.

Já tratando da extração dos fatores da matriz, a análise dos eigenvalues mostrou ser possível a existência de até 17 fatores no instrumento, levando em consideração o crivo de eigenvalues superiores a 1 para que a quantidade de fatores fosse aceita.

A análise de variância apontou que deveriam ser extraídos no máximo cinco fatores, para os quais se teve porcentagem de variância explicada da matriz acima de 3%. Os fatores com eigenvalue acima de 1, assim como o % total de variância explicada podem ser visualizados na Tabela 2 (para visualização dos demais valores consultar o Apêndice C).

Tabela 2: Variância total explicada

(continua)

Fator	<i>Eigenvalues</i> iniciais			Extração cargas quadráticas			Total Rotação soma das cargas quadráticas
	Total	% of Variância	Cumulativo %	Total	% de Variância	Cumulativo %	
1	11,370	18,048	18,048	10,727	17,027	17,027	8,122
2	5,379	8,538	26,586	4,688	7,441	24,468	4,021
3	2,322	3,686	30,272	1,616	2,566	27,034	3,897
4	2,110	3,349	33,621	1,438	2,283	29,317	7,979
5	1,956	3,105	36,726				
6	1,742	2,765	39,491				
7	1,663	2,640	42,131				
8	1,651	2,621	44,752				
9	1,499	2,379	47,131				
10	1,447	2,297	49,428				
11	1,389	2,205	51,633				
12	1,320	2,095	53,728				
13	1,185	1,881	55,609				
14	1,166	1,851	57,460				

Tabela 2: Variância total explicada
(continua)

Fator	<i>Eigenvalues</i> iniciais			Extração cargas quadráticas		Total Rotação soma das cargas quadráticas
	Total	% of Variância	Cumulativo %	Total	% de Variância Cumulativo %	
15	1,127	1,789	59,249			
16	1,057	1,678	60,927			
17	1,035	1,643	62,570			

Outro parâmetro analisado, correspondeu à distribuição de fatores apresentada por meio do scree plot. Este apresentou claramente a existência de dois fatores, podendo até sugerir a existência de um terceiro ou quarto fator, como pode ser observado pela análise da curva apresentada no gráfico da Figura 1.

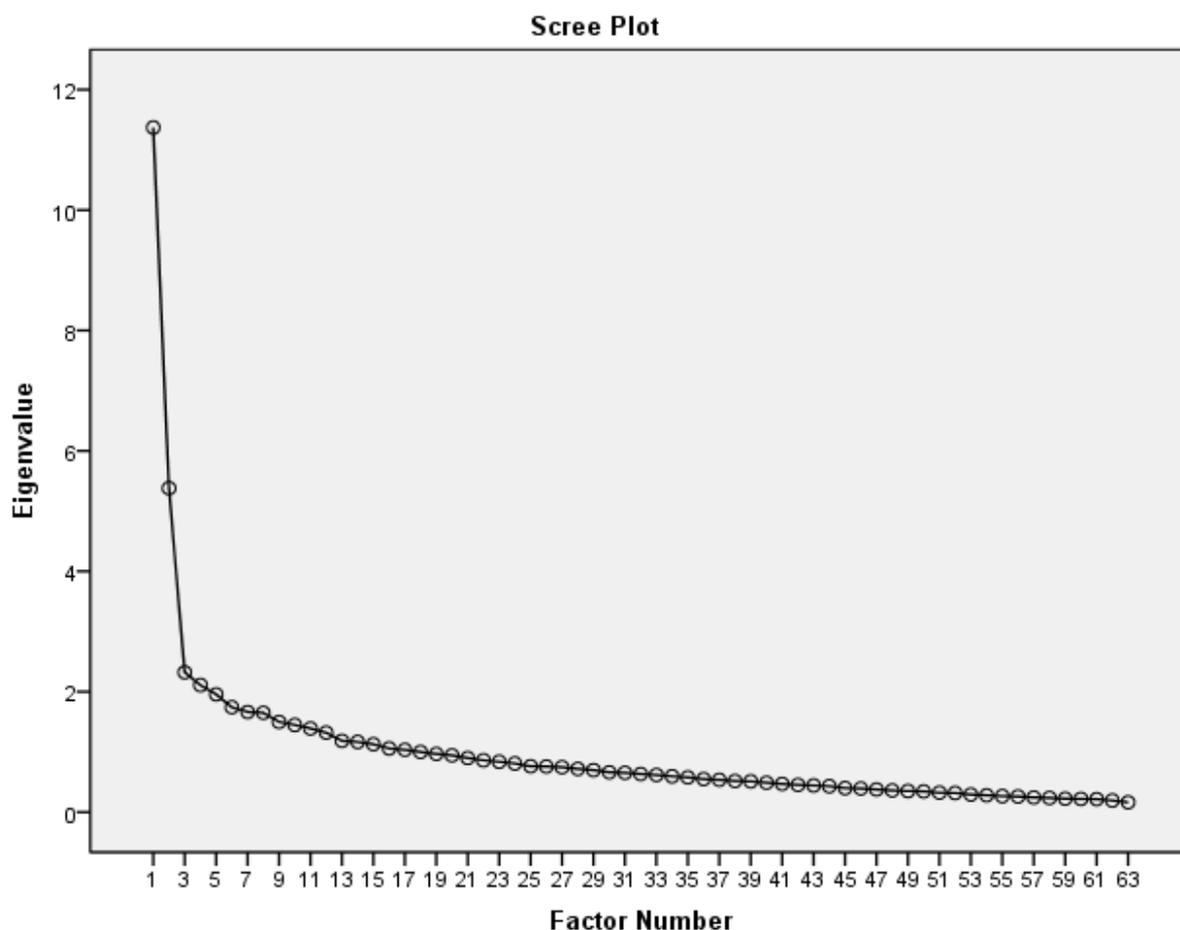


Figura 1: Scree Plot

Após análise dos componentes principais, procedeu-se à análise de fatoração dos eixos principais (PAF), com método de rotação oblíqua e tratamento pairwise para os dados omissos, forçando a análise entre 1 e 9 fatores. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Fatoração dos eixos principais

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9
PAF	α								
9	0,856	0,574	0,5	0,767	0,479	0,767	0,73	0,299	0,515
8	0,859	0,75	0,372	0,767	0,455	0,702	0,527	0,476	.
7	0,879	0,696	0,525	0,547	0,536	0,767	0,463	.	.
6	0,707	0,745	0,839	0,515	0,577	0,753	.	.	.
5	0,853	0,717	0,841	0,777	0,394
4	0,853	0,741	0,679	0,879
3	0,923	0,822	0,25
2	0,921	0,829
1	0,925

Relacionando-se os critérios das análises numéricas realizadas por meio dos componentes principais e da fatoração dos eixos principais, foi possível determinar a melhor solução para fatoração do instrumento.

Por meio da análise da índice da variância explicada, as composições do instrumento com 7, 8 e 9 fatores foram desconsideradas por estarem bem abaixo do proposto como ideal (superior a 3% de variância explicada). A análise dos índices de consistência interna corroboraram a exclusão dessas possibilidades.

Na análise fatorial, não só os índices estatísticos e matemáticos justificam a composição fatorial de um instrumento. Um importante atributo de uma escala de medida é sua precisão teórica. Dessa forma, analisando as composições de 1 e 2 fatores do instrumento, os índices de consistência dos fatores justificariam a adoção de um deles. Porém, a distribuição dos itens, em termos de sua carga fatorial, em pequena quantidade de fatores prejudica a clareza e precisão teórica da escala. Ou seja, itens que refletem dimensões de cultura distintas, segundo a literatura pesquisada, se agruparam em um só fator compartilhando carga fatorial, causando, assim, imprecisão da medida. Considerando que a distribuição ideal dos itens nos fatores decorre do balanceamento entre a análise estatístico-matemática e a análise teórica, a composição do instrumento em 1 ou 2 escalas foi descartada.

A solução obtida com 3 fatores, por sua vez, apresentou disfunções quanto à precisão teórica, assim como quanto aos índices estatísticos e matemáticos analisados. O fator 3 apresentou itens que compartilharam cargas fatoriais em dois fatores, ambos de alpha acima de 0,8 e compostos por alto número de itens, porém, foi composto, ainda, por um índice de consistência interna de apenas 0,25 formado por apenas 3 itens. Desta forma, a precisão teórica seria prejudicada pelos fatores

de alta consistência e alto número de itens, ao mesmo tempo em que a consistência da escala seria afetada pelo baixo índice apresentado por um dos fatores. Tais análises levaram ao descarte, também, desta composição do instrumento.

Restando para análise as composições da escala com 4, 5 e 6 fatores, mais uma vez foram feitas comparações quanto ao índice de consistência interna, cargas fatoriais e tradução teórica dos mesmos. Quanto ao índice de consistência interna, as formações com 5 e 6 fatores apresentaram maiores desvios em relação ao valor ideal de 0,8 para alpha apontado pela literatura. Contatou-se ainda, após a análise teórica, que os fatores tinham forte relação semântica, além dos itens apresentarem cargas fatoriais compartilhadas, o que deixaria o instrumento confuso quanto à interpretação das dimensões de cultura verificadas. Em relação à solução fatorial constituída por 6 fatores, uma outra razão influenciou na decisão pela não utilização, referindo-se na % da relevância explicada, que apresentou valor inferior a 3% .

Após todas as análises realizadas, optou-se por utilizar a constituição da escala por meio da solução em 4 fatores, visto que esta apresentou os mais significativos índices de consistência interna, além das maiores cargas fatoriais e outros indicadores. Verificou-se, ainda, maior clareza na distribuição dos itens nos fatores, sendo possível identificar a que dimensão de cultura cada item pertence. A solução forçada em 4 fatores, com as cargas fatoriais e comunalidades associadas, é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4: Cargas fatoriais e comunalidades solução 4 fatores
(continua)

Fator	Item	Carga	Comunalidade
	43- as opiniões dos membros são consideradas e influenciam a tomada de decisão.	,688	,561
	22- há abertura, pela chefia, para que os membros relatem fatores de insatisfação com a empresa.	,598	,463
	31- as pessoas têm liberdade de colocar seu ponto de vista em reuniões e discussões.	,593	,460
1	50- conflitos positivos são valorizados.	,548	,444
	49- divergência de opiniões são vistas como conflitos positivos.	,519	,398
	48- os conflitos negativos que emergem são resolvidos.	,465	,304
	36 existe um ambiente informal de aprendizagem e experimentação.	,450	,247

Tabela 4: Cargas fatoriais e comunalidades solução 4 fatores
(continuação)

Fator	Item	Carga	Comunalidade
1	56- há suporte por parte das lideranças e estrutura formal para a implementação de mudanças.	,445	,371
	37- existem políticas e práticas organizacionais que valorizam o desenvolvimento dos membros.	,439	,379
	27- as áreas funcionais possuem autonomia para planejamento e ação.	,422	,225
	40- conhecimento é um fator que gera poder e reconhecimento.	,418	,226
	21- os membros que possuem ascensão vertical são aqueles que mais se dedicam à empresa.	,390	,120
	62- o carisma das lideranças é muito valorizado.	,380	,177
	42- a rotatividade beneficia o ritmo de mudança.	,360	,157
	29- a amizade é valorizada.	,339	,360
	45- os membros acreditam que devem participar do processo decisório da empresa.	,329	,159
	39- a ocupação dos cargos de liderança é definida de maneira imparcial.	,320	,176
2	34- existe um vocabulário característico, com palavras, jargões e expressões próprias.	,688	,443
	33- Existe a crença de que a Empresa é tudo para seus membros.	,621	,391
	2- os membros acreditam que não há tempo para outras atividades que não sejam relacionadas ao trabalho.	,494	,303
	35- o desenvolvimento (pessoal, profissional e técnico) se dá de forma muito rápida.	,463	,366
	3- o estilo de vida dos membros é influenciado por sua carga de trabalho.	,420	,211
	17- existem crenças compartilhadas quanto à existência de fadiga e estresse constantes.	,406	,379
	59- existe ligação emocional entre os líderes e liderados.	,372	,180
	14- existem boatos e fofocas no ambiente de trabalho.	,359	,389
	19- independente do perfil que possuam, as pessoas passam a adotar comportamento padrão compartilhado pelos membros da empresa.	,340	,222
	10- membros que dão prioridade às atividades pessoais costumam ser mal vistos.	,305	,194
3	16- o ambiente é competitivo.	,540	,285

Tabela 4: Cargas fatoriais e comunalidades solução 4 fatores
(continuação)

Fator	Item	Carga	Comunalidade
3	20- existem membros que se acham melhores que os outros.	,451	,373
	32- é preciso transmitir uma postura excessivamente séria para ser considerado profissional.	,431	,298
	18- o profissionalismo é exagerado.	,421	,194
	30- pertencer à empresa é motivo de pressão constante.	,365	,330
	23- há excesso de atividades burocráticas (atividades operacionais que nem sempre são as mais capacitantes).	,364	,152
	60- o fraco desempenho acarreta punições ao membro.	,343	,144
	6- existe uma pressão tanto pelos pares quanto pelas lideranças para atender expectativas e superá-las.	,338	,257
	11- os membros são cobrados pelos resultados em seus trabalhos e não pelo seu desempenho ao longo destes.	,334	,170
	8- os membros desenvolvem senso de responsabilidade quando começam a trabalhar na empresa.	-,576	,320
	25- os membros possuem uma imagem positiva da Empresa.	-,537	,469
	7- existe respeito à hierarquia.	-,527	,266
	52- os membros apresentam uma característica de auto-cobrança.	-,516	,443
	4	26- é motivo de orgulho pertencer à empresa.	-,502
41- as pessoas buscam melhorar seu desempenho.		-,499	,446
51- o trabalho dos membros é pautado pelos valores da empresa.		-,489	,462
5- a promoção da qualidade de vida é uma preocupação da empresa		-,466	,370
15- o clima social é de confiança e respeito mútuo.		-,433	,447
46- existem relações de conflito e de poder entre membros e áreas funcionais.		,432	,390
28- os membros estão dispostos a ajudar uns aos outros.		-,427	,489
47- o relacionamento entre diferentes perfis causa conflitos negativos.		,416	,298
4- a carga de trabalho é bem distribuída entre os membros.	-,412	,224	

Tabela 4: Cargas fatoriais e comunalidades solução 4 fatores
(conclusão)

Fator	Item	Carga	Comunalidade
4	63- os membros demonstram prazer em trabalhar na gestão da empresa.	-,394	,350
	24- as áreas são desintegradas entre si.	,361	,229
	9- os membros conseguem separar a vida pessoal da profissional.	-,343	,239
	53- os membros trabalham para superar padrões criados com base na imagem de pessoas que admiram.	-,321	,328
	38- os membros têm conhecimento sobre o funcionamento global da empresa.	-,318	,264
	44- as mudanças são implementadas de maneira natural.	-,307	,302

O primeiro fator identificado contém itens relativos a “Relações de poder”, tendo apresentado 0,85 de consistência interna. Este fator é composto por 16 itens, com cargas fatoriais oscilando entre 0,688 e 0,320. Tal dimensão teórica é tratada nos estudos de Farias (2003) e Tavares (1996), que apontam que as relações de poder nas organizações como uma das variáveis influenciadoras da cultura organizacional. O segundo fator, composto por 7 itens e índice de consistência interna de 0,74, denomina-se “Crenças e comportamentos compartilhados”. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,688 e 0,305. Tais itens contidos no fator dizem respeito ao que Schein (1984) define como padrões normativos de comportamentos, quando o autor define cultura como o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Chamado “Normas e condutas”, o terceiro fator identificado é composto por 9 itens e apresenta consistência interna de 0,68. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,540 e 0,334. Esta dimensão teórica encontra sustentação nos estudos desenvolvidos por Fernandes e Zanelli (2006), que afirmam que as empresas, ao apresentarem a seus funcionários suas normas, pretendem gerar identificações com os padrões a serem seguidos. Schein (2010), também abordou a cultura no que diz respeito a esta

dimensão. Segundo o autor, o entendimento das normas e regras que permeiam a cultura organizacional, é condição necessária para esta seja compreendida a fundo. Por fim, o quarto fator é composto por 19 itens e possui consistência interna de 0,88. com cargas fatoriais oscilando entre 0,576 e 0,307. Esse foi denominado “Relação indivíduo, grupo social e organização”, baseado nas correntes teóricas que trazem a cultura como resultado da interação dos indivíduos com o meio por autores como Schein (2010); Siqueira (2008); Borges-Andrade, Coelho Junior e Queiroga (2006). A este fator relaciona-se, também, o conceito de construção social da realidade, presente como variável de cultura em estudos realizados por Fleury e Sampaio (2002).

Nesta seção foram apresentados os resultados da pesquisa realizada assim como os meios utilizados para chegar aos mesmos. A seguir serão discutidas as principais conclusões deste estudo assim como suas limitações e recomendações para estudos futuros.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Quanto aos objetivos estabelecidos para este trabalho (a saber, validar, psicometricamente, por meio de procedimentos de análise fatorial exploratória, uma escala que avalie dimensões de cultura organizacional, comparando-a a parâmetros estabelecidos na literatura de comportamento organizacional), estes foram plenamente atingidos, uma vez que, por meio da aplicação das etapas necessárias à validação de medidas descritas anteriormente, foi construído e validado um instrumento de diagnóstico de cultura organizacional adaptado à realidade das empresas juniores. Tal adaptação foi possível devido à construção dos itens tendo como base as percepções dos próprios empresários juniores acerca de suas empresas.

De modo geral, os resultados apresentados no presente estudo podem ser considerados satisfatórios. Esperava-se que houvesse um maior número de respondentes, alcançando-se a proporção de 10 respondentes por item da medida. Todavia, segundo a literatura da área, o número de respondentes obtidos em proporção ao número de itens da medida permite a realização de inferências relativas à qualidade psicométrica do instrumento. É, assim, possível afirmar que a aplicação do instrumento aqui validado irá trazer informações acerca das quatro dimensões que o compõe à empresa que o aplicar.

Acredita-se que a aplicação deste instrumento em empresas juniores trará aos gestores informações importantes à tomada de decisão e implementação de estratégias e sistemas de gestão. Políticas e práticas de recursos humanos podem ser elaboradas ou re-direcionadas a partir da aplicação da medida presentemente relatada.

Como limitações verificou-se que o tamanho amostral poderia ser composto por empresários juniores lotados em EJs de outras regiões brasileiras, especialmente o Norte e Centro-Oeste. Este fato permitiria que se agregasse à medida outras particularidades referentes à percepção dos indivíduos construída com base em sua realidade econômica, cultural e social.

A escala parece ter índices estatísticos válidos e que garantem sua precisão, validade e fidedignidade. Todavia, recomenda-se, para estudos futuros, que a mesma seja re-validada tendo como base as percepções de um grupo maior de

empresários juniores, visto a dificuldade de acesso ao público encontrado ao longo da presente pesquisa. Recomenda-se, ainda, que novos estudos sejam realizados com o objetivo de buscar possíveis novas dimensões de investigação da cultura organizacional incorporando-as, efetivamente, ao presente instrumento.

Espera-se ainda, que este estudo desperte a curiosidade de pesquisadores, estudiosos e, principalmente, membros de empresas juniores quanto à necessidade de investigação empírica deste tipo de ambiente organizacional em termos de sua operacionalização no estudo científico de variáveis típicas do campo e literatura de comportamento organizacional, tal como cultura. Outras medidas de comportamento organizacional, referentes a outras variáveis de nível macro, meso e micro, devem ser construídas e validadas, psicometricamente, no contexto organizacional de empresas juniores, dado sua relevância à formação acadêmica e profissional dos estudantes de diversos cursos de nível superior.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E. ; COELHO JUNIOR, F. A. ; QUEIROGA, F. **Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte.** In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. **2006, Brasília. Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho.**

BRUM, Marcos A. C.; BARBOS, Ricardo R. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores. **Perspectivas em Ciência da Informação.** v.14, n.2, p.52-75, maio/ago. 2009.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.** Revised Edition. San Francisco: Jossey Bass, 2006.

CARVALHO, Ana Maria Almeida; PEDROSA, Maria Isabel. Cultura no grupo de brinquedo. **Estudos de Psicologia.** vol.7, n.1, p. 181-188, Jan 2002.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **PsicoUSF.** vol.9, n.2, p. 191-199, jul./dez. 2004.

BRASIL JUNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior.** Disponível em: <http://www.brasiljunior.com.br/listarArquivos.php>. Acesso em: 20 de nov. 2010.

BRASIL JUNIOR. **Histórico.** Disponível em: <http://www.brasiljunior.com.br/historico.php>. Acesso em: 30 de nov. 2010.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela **MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRESWELL, John W. Métodos Quantitativos. In: _____ **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, cap.2.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**. vol.10, n.4, p.93-110, out./dez.2006.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de administração contemporânea**. v.10, n.1, p.55-72, jan./mar.2006.

FERREIRA, Mário César; SEIDL, Juliana. Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 25, n. 2, p.245-254, abr./jun.2009.

FERREIRA, Maria Cristina et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de psicologia**. v.7, n.2, p.271-280, jul./dez. 2002.

FLEURY, Maria Tereza L. Estórias, Mitos e Heróis: Cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de empresas**. v.27, n.4, p.7-18, out./dez. 1987.

FLEURY, Maria Tereza L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de empresas**. v.33, n.2, p.26-34, mar./abr. 1993.

FLEURY, Maria Tereza L; SAMPAIO, Jader R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L. (ORG). **As pessoas na organização**. 1.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.283-294

FROST, Peter J. *et al.* **Reframing organizational culture**. 1.ed. California: Sage Publication, 1991.

GIROLETTI, Domingos A.; PEREIRA, Luiz Roberto O. Cultura organizacional e estratégia de reorganização empresarial: retórica ou necessidade? **Revista Gestão & Tecnologia**. vol.4, n.1, ago./dez.2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HESKETT, James L.; KOTTER, John P. **Corporate Culture and Performance**. 1.ed. Nova York: Free Press, 1992.

HOFSTEDE, Geert. Values and culture. In: _____ **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nation**. 2.ed. California: Sage Publication, 2001. cap.1.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw Hill, 1997.

KURCGANT, Paulina; MACHADO, Valéria B. O processo de formação de cultura organizacional em um hospital filantrópico. **Ver. Esc. Enferm. USP**. vol.38, n.3, p.280-287, out./dez.2004.

LIMA, Antônio F. **Cultura Organizacional: Definição e Elementos básicos**. 1993. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração

da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, Brasília, 1993.

MAANEN, Van J. People processing: Strategies of organizational socialization. **Organizational Dynamics**. vol. 7, 1978.

MARTIN, Joanne; MEYERSON, Debra. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**. v.24, n.6, p.623–647, nov.1987.

MAWHINNEY, Thomas C. Evolution of Organizational Culture as Selection by Consequence: The Gaia Hypothesis. In: _____ **Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management: theoretical foundations and implications for research and practice**. 12.ed. Nova York: The Haworth Press, 1992. cap.1.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **PsicoUSF**. vol.6, n.1, p.39-46, jun.2001.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro; PAZ, Maria G. T. Inventários de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**. vol.5, n.2, p.289-315, maio/ago. 2000.

OLIVEIRA, Aurea F.; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Ana Magnólia; Inventário de Cultura Organizacional: Adaptação e Validação de um Instrumento de Diagnóstico para o Contexto Brasileiro. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. vol.9, n.2, p.8-21, jul./dez. 2009.

OLIVEIRA, Marta K. **Algumas contribuições da psicologia cognitiva**. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/>. Acesso em: 21 de Nov. 2010.

PASQUALI, Luiz. **Análise Fatorial Para Pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

PAIVA, Wagner P.; SAMPAIO, Jáder R. Cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso. **REAd**. v.9, n.5, p.4-19, set./out. 2003.

PORTO, Juliana B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol. 19, n. 2, p. 145-152, mai/ago.2003.

RODRIGUES, Cláudia M. C. *et al.* Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria. **Revista Gestão.Org**. v.8, n.2, p.245-264, maio/ago.2010.

SCHEIN, Edgar H. The role of the founder in the creation of organizational culture. In: FROST, Peter J. *et al.* (ORG). **Reframing organizational culture**. 1.ed. California: Sage Publication, 1991, p.14-26.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. v.12, p.3-16, winter, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4.ed. San Francisco: Jossey Bass, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (ORG). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. 1.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SILVA, Anderson S.; FONSECA, Ana Carolina P. D. 28- A Cultura Organizacional como Mecanismo de Controle: o caso da adoção do contrato de gestão na Marinha do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**. v. 18, n. 3, p. 11-35, jul./ set. 2007.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José C. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. 1.ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

TAVARES, Fernanda P. A cultura organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v.1, n.3, jul. 1996.

TORRES, Leonor L. Dilemas Teóricos no Processo de Construção da Cultura Organizacional. **Revista da Faculdade de Letras : Sociologia**. V.17/18, n.1, p.225-248, 2007.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**: Como entender a diversidade cultural dos negócios. 1.ed. São Paulo: Educator, 1993.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the Waves of Culture**: Understanding Diversity in Global Business. 2.ed. London: McGraw -Hill, 1998.

VIEIRA, Adriane. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista de Administração da Fead**. vol.1, n.1, p.61-76, jun.2004.

VELHO, Gilberto. Projeto, emoção e orientação em sociedades complexas. In: _____ **Individualismo e cultura**: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. 8.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2008. cap.1.

WARREN, Kim. **The Critical Path**: Building Strategic Performance Through Time. 1.e.d. London: Vola Press, 2003.

YOUNG, Ed. On the naming of the rose: Interests and multiple meaning as element of organizational culture. In: FROST, Peter J. *et al.* (ORG). **Reframing organizational culture**. 1.ed. California: Sage Publication, p.90-104. 1991.

Apêndice B – Distribuição nas dimensões e variáveis de cultura dos itens obtidos por meio do grupo focal aplicado com empresários juniores da UnB

Dimensão	Itens
Comunicação Organizacional	a comunicação por meios virtuais é valorizada.
	existe uma preocupação excessiva com a garantia de uma boa comunicação.
	há abertura, pela chefia, para que os membros relatem fatores de insatisfação com a empresa.
	as pessoas têm liberdade de colocar seu ponto de vista em reuniões e discussões.
	há abertura, pelos pares e colegas, para que os membros relatem fontes de insatisfação com a empresa
Fatores formais e informais influenciadores da cultura	os trabalhos são cobrados pelo resultado e não pelo desempenho durante este.
	os membros que possuem ascensão vertical são aqueles que mais se dedicam a empresa.
	existe um ambiente informal de aprendizagem e experimentação.
	existem políticas e práticas organizacionais que valorizam o desenvolvimento dos membros.
	conhecimento é um fator que gera poder e reconhecimento.
	independente do perfil que possuam, as pessoas passam a adotar o comportamento e o pensamento compartilhados.
	os valores são um padrão de trabalho a ser alcançado.
	trabalhar em equipe ou individualmente é uma escolha do membro
	o trabalho dos membros é pautado pelos valores da empresa.
	os membros são instruídos a seguir uma postura estabelecida institucionalmente.
	o fraco desempenho acarreta punições ao membro.
	o carisma das lideranças é muito valorizado.
a competitividade é incentivada.	
Mudança organizacional	as mudanças são implementadas de maneira natural.
	há suporte por parte das lideranças e estrutura formal para a implementação de mudanças.
	as opiniões dos membros são consideradas e influenciam a tomada de decisão.
	os membros acreditam que devem participar do processo decisório na empresa.
	a rotatividade beneficia o ritmo de mudança.
	há a tendência de planejar muito e ação é pouco cobrada.
	as áreas possuem autonomia para planejamento e ação.
existe um resistência a mudanças por parte dos membros.	

Padrões de comportamento	todo tempo é tempo para se trabalhar.
	compartilham-se crenças de que não há tempo para outras atividades que não sejam relacionadas ao trabalho.
	os membros desenvolvem senso de responsabilidade quando começam a trabalhar na empresa.
	os membros compartilham opiniões sobre a missão, visão, valores e objetivos da Empresa.
	os membros conseguem separar a vida pessoal da profissional.
	o perfil de cada área funcional é influenciado pelas características do diretor.
	existe um vocabulário característico, com palavras, jargões e expressões próprias.
	os membros são conscientes de que são agentes do próprio desenvolvimento.
	as pessoas buscam melhorar seu desempenho.
	o desenvolvimento se dá de forma muito rápida.
	os membros apresentam uma característica de auto-cobrança.
	os membros compartilham o pensamento de que irão sair bem empregados no mercado.
	os membros trabalham para superar padrões criados com base na imagem de pessoas que admiram.
	o profissionalismo é exagerado.
é preciso transmitir à consultoria uma postura excessivamente séria para ser considerado profissional.	
Ritos, Mitos e Crenças compartilhadas	os membros têm conhecimento sobre o funcionamento global da empresa .
	existem crenças compartilhadas quanto à existência de fadiga e estresse constantes .
	os membros possuem uma imagem positiva da Empresa.
	é motivo de orgulho pertencer à empresa.
	pertencer à empresa é motivo de pressão constante.
	membros que dão prioridade à vida pessoal são mal vistos.
Dinâmica de relacionamento na empresa	Existe a crença de que a Empresa é tudo para seus membros.
	existe respeito à hierarquia.
	existem grupos que se formam independentemente das áreas.
	as áreas são desintegradas entre si
	existem boatos e fofocas no ambiente de trabalho.
	o clima social é de confiança e respeito mútuo.
	existem membros que se acham melhores que os outros.
	os membros são dispostos a ajudar uns aos outros.
	a amizade é valorizada.
	existem relações de conflito e de poder entre membros e áreas.
	os conflitos negativos que emergem são resolvidos.
	divergência de opiniões são vistas como conflitos positivos.
existe ligação emocional entre os líderes e liderados.	
conflitos positivos são valorizados .	
os membros apresentam desempenho mais elevado quando trabalham em equipe.	

	o relacionamento entre diferentes perfis causa conflitos negativos.
	a ocupação dos cargos de liderança é decidida de maneira imparcial.
Dinâmica de trabalho	o estilo de vida dos membros é influenciado por sua carga de trabalho.
	existe uma pressão para atender expectativas e superá-las.
	as pessoas possuem tempo hábil para realizar seu trabalho sem que haja sentimento de sobrecarga.
	os objetivos organizacionais se sobrepõem aos objetivos individuais.
	os membros demonstram prazer em trabalhar na gestão da empresa.
	a promoção da qualidade de vida é uma preocupação da empresa
	a carga de trabalho é bem distribuída entre os membros
	há excesso de atividades burocráticas.

Apêndice C – Variância total explicada para soluções entre 1 e 63 fatores

Fator	Eigenvalues iniciais			Extração cargas quadráticas			Total Rotação soma das cargas quadráticas
	Total	% of Variância	Cumulativo %	Total	% de Variância	Cumulativo %	
1	11,370	18,048	18,048	10,727	17,027	17,027	8,122
2	5,379	8,538	26,586	4,688	7,441	24,468	4,021
3	2,322	3,686	30,272	1,616	2,566	27,034	3,897
4	2,110	3,349	33,621	1,438	2,283	29,317	7,979
5	1,956	3,105	36,726				
6	1,742	2,765	39,491				
7	1,663	2,640	42,131				
8	1,651	2,621	44,752				
9	1,499	2,379	47,131				
10	1,447	2,297	49,428				
11	1,389	2,205	51,633				
12	1,320	2,095	53,728				
13	1,185	1,881	55,609				
14	1,166	1,851	57,460				
15	1,127	1,789	59,249				
16	1,057	1,678	60,927				
17	1,035	1,643	62,570				
18	,999	1,586	64,156				
19	,967	1,534	65,690				
20	,942	1,496	67,186				
21	,898	1,425	68,611				
22	,860	1,365	69,976				
23	,837	1,328	71,305				
24	,808	1,282	72,587				
25	,761	1,209	73,796				
26	,757	1,202	74,998				
27	,745	1,183	76,180				
28	,718	1,140	77,321				
29	,698	1,108	78,429				
30	,662	1,051	79,480				
31	,654	1,038	80,517				
32	,633	1,005	81,523				
33	,618	,981	82,503				
34	,595	,945	83,448				
35	,577	,916	84,364				
36	,549	,872	85,236				
37	,537	,852	86,088				

Fator	<i>Eigenvalues</i> iniciais			Extração cargas quadráticas			Total Rotação soma das cargas quadráticas
	Total	% of Variância	Cumulativo %	Total	% de Variância	Cumulativo %	
38	,517	,821	86,908				
39	,511	,811	87,719				
40	,488	,775	88,493				
41	,469	,744	89,238				
42	,451	,717	89,954				
43	,442	,702	90,656				
44	,431	,684	91,339				
45	,399	,633	91,972				
46	,392	,622	92,595				
47	,375	,596	93,190				
48	,360	,571	93,761				
49	,350	,556	94,317				
50	,344	,546	94,862				
51	,323	,512	95,375				
52	,319	,506	95,880				
53	,292	,464	96,344				
54	,279	,443	96,787				
55	,266	,423	97,210				
56	,261	,414	97,624				
57	,244	,387	98,011				
58	,235	,374	98,385				
59	,224	,356	98,740				
60	,220	,348	99,089				
61	,216	,343	99,432				
62	,193	,307	99,739				
63	,164	,261	100,000				