



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
DE CASO**

CAMILLA CARNEIRO SILVA QUEIJA

Catalão
2015



Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações Eletrônicas (TDE) na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade Federal de Goiás e o IBICT a disponibilizar por meio dos *sites* www.ppggo.catalao.ufg.br, www.ibict.br, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra abaixo citada, conforme permissões assinaladas, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: Tese Dissertação

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Autor: Camilla Carneiro Silva Queija

RG.: 3646114 DGPC-GO CPF: 843.891.501-97 E-mail: camillacsq@gmail.com

Orientador: André Vasconcelos da Silva CPF 767.278.401-30

Co-Orientador: Vagner Rosalen CPF 069.486.128-65

Membros da Banca: Marcos Bueno CPF 519.896.038-15

Gleiber Couto Santos CPF 835.252.886-87

Seu e-mail pode ser disponibilizado na página? Sim Não

Data de Defesa: (20/02/2015) Vinte de Fevereiro de Dois Mil e Quinze Nº de páginas: 73

Título: MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Afiliação: (Instituição de vínculo empregatício do autor): _____

Área do Conhecimento: Gestão Organizacional

3. Agência de fomento: _____

Palavras-chave: Cultura organizacional; Valores Organizacionais; Práticas Organizacionais

4. Informação de acesso ao documento: Liberação para publicação: Total Parcial*

Em caso de publicação parcial, especifique o(s) arquivo(s) restrito(s):

Arquivo(s) capítulo(s). Especifique: _____

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação **completa**. É necessário que a impressão seja gerada a partir do arquivo em PDF para que as versões eletrônica e impressa sejam idênticas.

*A restrição (parcial ou total) poderá ser mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto a UFG-BCE. O resumo e os metadados ficarão sempre disponibilizados.

Local e data: _____

Assinatura do autor

CAMILLA CARNEIRO SILVA QUEIJA

**MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva

Co-orientador: Vagner Roselam

Linha de pesquisa: Indivíduo, organização, trabalho e sociedade.

CATALÃO
2015

Ficha catalográfica elaborada automaticamente
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

Carneiro Silva Queija, Camilla
Mapeamento da Cultura Organizacional: um estudo de caso
[manuscrito] / Camilla Carneiro Silva Queija. - 2015.
LXXIII, 73 f.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva; co-orientador Dr.
Vagner Rosalem.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Regional
Catalão, Catalão, Programa de Pós-Graduação em Gestão
Organizacional (profissional), Catalão, 2015.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui lista de figuras, lista de tabelas.

1. Cultura organizacional; 2. Valores Organizacionais; 3. Práticas
Organizacionais . I. Vasconcelos da Silva, André, orient. II. Rosalem,
Vagner, co-orient. III. Título.

AGRADECIMENTOS

À minha família, por possibilitar este momento de realização pessoal e profissional, em especial ao Luís e ao Lucas por estarem presente nos momentos especiais da minha vida e por entenderem as privações durante esses dois anos. Minha mãe, que nesses últimos dias se tornou avó-mãe. Minha irmã, Carla, passando pelo mesmo processo, entendendo as dificuldades das ausências.

Ao meu Orientador, Professor Dr. André Vasconcelos da Silva, por tornar possível a realização deste objetivo. Agradeço por ter me aceito como aluna e pela excelente orientação, considero uma das pessoas mais empenhadas na difícil empreitada do labor educacional, que já convivi. Suas considerações dirigiram meu estudo.

Ao Professor Dr. Vagner Rosalem, por ter aceitado o convite para me co-orientar, pela gentileza de contribuir com suas considerações e orientações técnicas.

A todos os outros professores pela oportunidade de aquisição de novos conhecimentos, amadurecimento e crescimento.

Aos Professores, Dr. Marcos Bueno e Dr. Gleiber Couto pela presteza em participar da minha banca.

De forma particular, à organização onde desenvolvi o estudo, por ter liberado a pesquisa, sem isso, não seria possível a realização do trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, Maurício, pela compreensão das ausências e por entender que o momento em realizar um mestrado era importante para mim. Sueyde, vivenciando as mesmas angústias e ansiedades. David, por segurar a barra.

À Ana Luísa, fabulosa, linda, dedicada. Aos colegas das unidades, que contribuíram e se empenharam na coleta de dados. E aos demais colegas de sala, que trabalham juntos. Aos colaboradores da organização, pela contribuição, muitos conhecidos.

A todos os colegas do curso do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, em especial da primeira turma, muitas trocas, nunca me esquecerei.

À Lívia, pelas orientações das burocracias, sempre atendendo com um sorriso.

A todos o meu muito obrigada!

À minha família pelo carinho e compreensão,
aos amigos queridos, ao Luís e ao Lucas
companheiros verdadeiros.

O importante sobre uma cultura assim definida é que ela evolui. Uma prática surge como uma mutação; afeta as probabilidades de o grupo vir a solucionar seus problemas; e, se o grupo sobreviver, a prática sobreviverá com ele.

B. F. Skinner

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo mapear a cultura organizacional, enfatizando as práticas e os valores organizacionais. Trata-se de pesquisa descritiva, cujo instrumento de coleta de dados utilizado foi o Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO (Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne, 2002), aplicado a 493 empregados de uma organização do setor de mineração e fabricação de fertilizantes distribuída por unidades nos estados de Goiás, Minas Gerais e São Paulo. Adotou-se abordagem quantitativa, utilizando-se o software estatístico SPSS versão 20 e o office Excel 2013, através da análise descritivas e de correlação. Foram considerados todos os sete fatores do instrumento IBACO, considerando as 94 questões, três fatores para análise das práticas e quatro fatores para analisar os valores. Como resultado, o mapa da cultura desta organização, mostra uma tendência forte para a Prática de Integração Interna e, apesar dos valores todos darem moderados, algumas questões referentes ao Valor Profissionalismo Cooperativo, indicam um valor moderado com traços fortes em execução das tarefas com eficácia e competências, evidenciando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa dos empregados, contribuindo para o alcance das metas propostas e bem comum da organização. Quanto à prática, pode-se dizer que a organização está voltada para o planejamento estratégico e as tomadas de decisão apresentam foco nas necessidades dos clientes.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Valores Organizacionais; Práticas Organizacionais.

ABSTRACT

This study aims to map the organizational culture , emphasizing the practices and organizational values . This is a descriptive study , whose data collection instrument used was the Brazilian Instrument for Assessing Organizational Culture - IBACO (Ferreira , Assmar , Stall , Helena and Swan , 2002) , applied to 493 employees of an organization in the sector of mining and manufacturing of fertilizers distributed in the states of Goiás, Minas Gerais and São Paulo. A quantitative approach was adopted with the use of the statistical software SPSS version 20 and the office Excel 2013, through a descriptive analysis and correlation. All seven factors of IBACO instrument were considered, including the 94 questions , three factors for the analysis of practices and four factors to analyze the values. As a result, the cultural map of this organization shows a strong tendency for the Internal Integration of Practice and despite all values being moderate , some issues regarding Professionalism Cooperative Value indicate a moderate value with strong features in the effective and skillful execution of tasks , showing a spirit of cooperation , skill, dedication, professionalism and capacity of initiative of employees, contributing to the achievement of the goals proposed and the welfare of the organization. As for the practice, it can be said that the organization is focused on strategic planning and decisions are taken to meet customers' needs.

Keyword: Organizational Culture; Organizational Values; Organizational Practices

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de Quadros	
1.1. Quadro 1: Características e conceitos IBACO (Lages, 2010) -----	35
1.2. Quadro 2: Graus da escala Likert da IBACO e Correspondência de Negreiros (2011) -----	42
2. Lista de Tabelas	
2.1. Tabela 1: População real x amostra -----	34
2.2. Tabela 2: Quantidade de Formulários Enviados, Respondidos e Válidos por Localidade -----	37
2.3. Tabela 3: Percentual de participantes por Gênero -----	39
2.4. Tabela 4: Percentual de participantes por grupo de idade -----	39
2.5. Tabela 5: Percentual de participantes por nível de instrução -----	40
2.6. Tabela 6: Percentual de Participantes por nível hierárquico (cargo) -----	40
2.7. Tabela 7: Percentual de participantes por tempo de empresa -----	41
2.8. Tabela 8: Valor Organizacional Profissionalismo e Cooperativismo -----	44
2.9. Tabela 9: Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista -----	45
2.10. Tabela 10: Valor Bem-estar e Satisfação dos Servidores -----	46
2.11. Tabela 11: Valor Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder -----	47
2.12. Tabela 12: Prática de Integração Externa -----	48
2.13. Tabela 13: Prática Recompensa e Treinamento -----	49
2.14. Tabela 14: Prática Promoção do Relacionamento Interpessoal -----	49
2.15. Tabela 15: Correlação entre idade e tempo de empresa e IBACO -----	51
2.16. Tabela 16: Comparação Teste T entre Gênero e IBACO -----	55
3. Lista de Figuras	
3.1. Figura 1: Representação das escalas 4 (Aplica-se Bastante) e 2 (Aplica-se Razoavelmente) por localidade -----	51
3.2. Figura 2: Representação das escalas 4 e 2 por Grau de Instrução -----	52
3.3. Figura 3: Representação das escalas 4 e 2, por Cargo -----	53
3.4. Figura 4: Representação das médias das escalas 4 e 2 por localidade, grau de instrução e cargo -----	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1. CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS	20
2.2. TEMAS RECENTES DENTRO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2.3. ESTUDOS SOBRE VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	27
3. OBJETIVO	30
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
5. MÉTODO	31
5.1. ABRANGÊNCIA DO ESTUDO	31
5.2. AMOSTRA DA POPULAÇÃO	32
5.3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	34
5.4. PROCEDIMENTO E COLETA DE DADOS	36
5.5. ANÁLISE DOS DADOS.....	37
6. RESULTADOS	38
6.1.1. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS SÓCIO DEMOGRÁFICAS	38
6.1.2. ANÁLISE DOS VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	41
6.1.3. ANÁLISE DOS VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS SÓCIO DEMOGRÁFICAS.....	50
7. DISCUSSÃO	55
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
9. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	61
10. ANEXOS	68

1. INTRODUÇÃO

A partir das últimas décadas do século XX, o interesse pelo aprofundamento em investigar fenômenos sociais caracterizou-se por entender o relacionamento dos fenômenos com os processos comportamentais. Esse contexto favoreceu o surgimento de abordagens e pesquisas sobre cultura organizacional. A ideia de ver a organização como um sistema de significados compartilhados entre os membros é um fenômeno relativamente recente (ROBBINS, 1999).

Na década de 80, do século XX, o conceito de cultura organizacional expandiu-se como uma marca nos estudos organizacionais. Embora, inicialmente, fosse considerado como modismo, a incorporação de teorias organizacionais contribuiu para impulsionar a análise sobre o tema (NEGREIROS, 2011).

Para Ferreira e Assmar (2008), o interesse pelo estudo da cultura organizacional ganhou força nos anos 1980, pela fantástica performance das organizações japonesas e pela crença de que o envolvimento dos empregados seria o principal fator responsável por isso, uma vez que os valores e a filosofia da organização envolviam os trabalhadores, de tal modo que se transformava em sucesso.

Souza (2006) salienta que a ascensão do Japão, pós-guerra, chamou a atenção dos pesquisadores das teorias organizacionais, que procuraram perceber a cultura como componente de gestão, a partir da descrição do que seriam as melhores práticas adotadas para se obter os melhores resultados. Ainda, segundo o autor, as edições de periódicos norte-americanos, como *Administrative Science Quarterly*, *Organizational Dynamics*, *Organizational Studies*, *International Studies of Management and Organizational*, retrataram esse tema na década de 1970 e 1980.

Assim, os conceitos sobre cultura organizacional ganharam espaço nas organizações e no meio acadêmico. A percepção de que a organização é um fenômeno cultural está no fato de as pessoas se encontrarem inseridas nela, vivendo em um sistema de sociedade organizacional, ou seja, nesse universo

existem as crenças, os rituais, rotinas, vivenciadas pelos trabalhadores (BASTOS, LOYOLA, QUEIROZ e SILVA, 2014).

A cultura de uma organização proporciona dois grandes desafios: problemas de integração interna socioculturais dos membros do grupo e problemas de adaptação e sobrevivência externa. Os desafios gerados pelo problema de integração estão relacionados com a necessidade de todos falarem a mesma linguagem, compreendendo quem faz ou não parte do grupo, quais são as regras do sistema hierárquico e o relacionamento comportamento desejável. Já os desafios de ordem externa estão relacionados com a criação e manutenção da missão, cumprimento/ atendimento da missão e das metas, os critérios de desempenho dos membros (SCHEIN, 1985). A cultura de uma organização concretiza-se quando todos os empregados compartilham e compreendem os modos de lidar com questões de integração interna e de adaptação externa (SCHEIN, 1985).

A cultura organizacional é um elemento fundamental para o sucesso da implementação das estratégias e um fator decisivo na construção de um diferencial competitivo para as organizações (SOUZA, 2006). As crenças e valores que são compartilhados, nem sempre são explícitos, podem estar implícitos. Identificar o que está implícito pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. A cultura pode ser considerada um dos pilares de sustentabilidade da organização (GOFFEE e JONES, 1998).

A relevância em conhecer a cultura de uma organização está em se descobrir qual é a função que ela desempenha nessa organização. Primeiramente, a cultura deve exercer um papel de fronteira, distinguindo uma organização de outra. Em segundo lugar, deve transmitir uma identidade para os membros da organização. Também, deve facilitar a geração de comprometimento em algo maior. Intensificar a estabilidade do sistema social, fortalecendo padrões e servindo como um mecanismo de controle e guia do comportamento dos empregados (ROBBINS, 1999).

Um modelo teórico idealizado por Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1990) descreve que a cultura se manifesta de acordo com quatro elementos, que se interagem e diferem quando analisados. O primeiro elemento, chamado pelos autores de símbolos, está representado pela camada mais externa, aqui

se compreende as palavras, os gestos e tudo que apresenta como significados especiais para a organização. Os heróis são personagens vivas ou não, reais ou imaginárias, que representam prestígio e servem de modelo de comportamento. Os rituais são entendidos como atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, mas se tornam indispensáveis socialmente. Esses três primeiros elementos são entendidos, de acordo com Hofstede e colaboradores, como “práticas” da organização, tendo um significado cultural associado à forma como os empregados os percebem. O quarto elemento são os valores, que é considerado pelos autores, como núcleo da cultura, se referem aos sentimentos quase nunca discutidos, são difíceis de serem observados e revelados através dos comportamentos.

O modelo de Hofstede contribuiu para Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne (2002) na construção de um instrumento capaz de realizar um mapeamento dos valores e práticas organizacionais. O instrumento foi criado com a premissa de se encontrar uma forma de mensurar as práticas e valores, levando em consideração as características da organização como, por exemplo, metas da organização, atitudes e formas de relacionamento, estrutura, procedimentos de tomada de decisão, distribuição de recompensas, planejamento estratégico e de mudanças, dentre outros aspectos.

Diante de um cenário competitivo, com mudanças constantes, a cultura adquire importância expressiva para a gestão dos resultados sustentáveis da organização. Essa pesquisa procura diagnosticar a cultura de uma organização, considerando os valores e as práticas culturais nela existentes, através da percepção dos empregados. Para tanto, realizou-se um mapeamento, através de um instrumento testado e validado, elaborado para medir a cultura organizacional, aplicado nessa organização do segmento mineroquímico.

A organização estudada foi adquirida em 2010, iniciando, a partir de então, um processo de mudança da cultura organizacional. A implantação de uma cultura deve ser difundida e compartilhada de acordo com os valores cultuados pelos membros de alto escalão da organização (SCHEIN, 1985). A maior parte das organizações não preparou e planejou a estratégia de integração cultural pós-aquisições. Na grande maioria das vezes, a empresa compradora impõe sua cultura, buscando capturar traços da cultura da empresa que foi

adquirida, na tentativa de inseri-la no seu modo de agir e, ao longo do tempo, uma nova cultura será construída (BARROS, 2003). Desde a aquisição, não se realizou um estudo, segundo informações da própria empresa, se a cultura está incorporada e sendo compartilhada pelos empregados. O modo como a nova cultura é vista por esses empregados está ligado diretamente ao problema desse mapeamento, se está de acordo com os valores e práticas desenhados pela organização.

A relevância deste estudo está em compreender a cultura dessa organização, verificando os papéis que ela está desempenhando. Se os empregados percebem que as premissas conceituais são identificadas, se a cultura exerce um papel conforme planejado pelos líderes. Se há uma transmissão da identidade para os membros conforme previsto pelos fundadores e se está sendo partilhada. Se existe facilitação em gerar comprometimento dos empregados. Se a cultura proposta está fortalecendo padrões e guiando o comportamento dos empregados através das práticas e valores.

Ao realizar um mapeamento da cultura dessa organização, é uma forma de saber como está a percepção dos empregados, compreendendo como está a identificação dos valores e práticas norteadores das atitudes e comportamentos dos membros, favorecendo a visão da cultura como uma variável para a organização e proporcionando aos dirigentes atuar nos processos de melhoria, atacando os pontos que podem ser relevantes para o sucesso da organização. Além do mais, os estudos sobre prática e valores culturais contribuem para aumentar a produção científica, além de auxiliarem para futuros estudos sobre o tema.

É importante destacar que não foram encontrados estudos sobre diagnóstico de cultura dentro desse segmento organizacional, apenas estudos que podem influenciar o fenômeno, que é o caso dos estudos sobre mudança organizacional (HARTMAN, REIS e KOVALESKI, 2004; HARTMAN, SILVA, REIS e PILATTI, 2005), e de estudos sobre modelos e ferramentas de gestão (ASSUNÇÃO, MOURA, MAMEDES e SIMÕES, 2013).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um grande marco para a definição e concretização do conceito de cultura ocorreu no fim do século XVIII, com o lançamento do livro *Primitive Culture*, por Edward Burnett Tylor. Nessa publicação fundiu os termos *cultur* (alemão) e *civilization* (francês), para formar o novo termo *culture* (inglês) que, na perspectiva do estudo descritivo da cultura dos povos (etnografia), compreendia o conjunto das crenças, arte, moral, costumes e outros conhecimentos e capacidades habituais adquiridos pelo ser humano pertencente a determinado grupamento (ZANELLI et al, 2014).

Na concepção antropológica de Tylor, a cultura tem papel de aspectos simbólicos, que incluem todos os processos de interação. Os estudos estão direcionados para compreender o sistema de crença na sociedade. Porém sua teoria foi criticada por não avaliar o relativismo cultural, o que criou uma barreira para uma definição contemporânea de cultura. Boas (1856), quando criou a Escola Cultural Americana, apresentou o conceito de que cultura tem particularidades de acordo com o contexto histórico em que está inserida.

Vários conceitos permearam e se aglutinaram à descrição proposta por Tylor, como as ideias evolucionistas de Charles Darwin, resultando numa ideia de evolução da cultura das diversas civilizações de forma linear, porém com o advento da conhecida Escola Cultural Americana, proposto por Boas (1896), deixou claro a influência de eventos históricos dentro do desenvolvimento cultural de cada grupo, propondo uma concepção multilinear, o que propicia desenvolvimentos singulares para a cultura de cada grupo.

Diferentes conceitos já haviam sido citados para descrever a cultura das organizações, como é o caso dos estudos de Hawthorne realizados na *Western Electric Company* na década de 30 (TRICE e BEYER, 1993). Elton Mayo, nessa mesma época, considerou a utilização das estratégias de estudos antropológicos etnográficos empregada, até então, para o entendimento de culturas tribais, para ser aplicada no estudo das crenças dentro de uma organização empresarial. Porém, o termo “cultura dirigida aos estudos organizacionais” só apareceu no livro *The Changing Culture of a Factory* de Jacques (1951), relacionando

definitivamente os aspectos de mudanças organizacionais com a cultura numa empresa metalúrgica.

Kroeber (1949), em seu trabalho, traz a percepção do comportamento do homem sendo diretamente influenciado pela cultura do grupo. A cultura, assim, sobrepuja fatores importantes como a genética e os instintos, tendo papel na capacidade de superação das diferenças ambientais e sendo resultado do aprendizado obtido pelas experiências globais das gerações ancestrais do grupo. Kluckhohn (1951) ressalta que cultura consiste em formas padronizadas de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos, sobretudo por símbolos e artefatos que compõem as diferentes conquistas dos grupos humanos (SOUZA, 2006).

Keesing (1974) propôs um sistema de classificação, visando reconstruir o conceito de cultura, visto que, em razão dos múltiplos significados atribuídos ao longo do tempo, o conceito tornou-se fragmentado. De acordo com sua ótica, um ou diversos pontos poderiam permitir a compreensão do modo de sentir, perceber, pensar e agir de um determinado grupo cultural. Os estudos etnográficos buscam principalmente compreender os sistemas de crenças de grupos considerados díspares dos grupos típicos do Ocidente (DURHAN, 1989).

O conceito de cultura dentro da psicologia organizacional e do trabalho foi introduzido pela publicação *On Studying Organizational Cultures* na revista *Administrative Science Quarterly*, em 1979, por Andrew M. Pettigrew, onde o autor disserta sobre a cultura ser um conjunto de significados compartilhados, que influenciam a maneira como as pessoas de uma organização pensam, sentem e agem (FERREIRA; ASSMAR, 2011; FREITAS, 2007). Nesse contexto Edgar A. Schein, na década de 80, também embasado pelo interacionismo simbólico e cognitivo, supõe que a cultura organizacional se origina da visão de seus fundadores, com a contribuição de seus principais colaboradores, passando a nortear, ao longo do tempo, a maneira pela qual os integrantes passam a julgar, como sendo a forma certa de sentir, pensar e agir.

A partir dos anos 80, os processos de ampliação das empresas multinacionais, impulsionados pelo fenômeno de globalização e pelas mudanças constantes de lideranças dentro das organizações industriais, aumentaram cada vez mais o interesse pelos estudos da cultura dentro das organizações

(MARTINEZ, 2009; SANTOS e GONÇALVES, 2010). Motivados, em grande parte, pelas organizações japonesas na época e pela crença, os trabalhadores buscavam se envolver com os valores e a filosofia dessas empresas. Os pesquisadores organizacionais iniciaram estudos para examinar implicações da cultura para o contexto organizacional, na busca de modelos e teorias, assim como de instrumentos que pudessem medir de forma fidedigna a cultura organizacional. Assim, os anos seguintes foram marcados por uma vasta produção científica, envolvendo a descrição dos diferentes aspectos que configuravam a cultura das organizações (DENISON, 1990; GORDON e DITOMASO, 1992; WILKINS, 1983).

Smircich (1983) desenvolveu um modelo e caracterizou essas vertentes teóricas em cinco áreas básicas de pesquisa cultural. Administração comparativa: o foco principal está em reconhecer a influência que a cultura local ou nacional exerce sobre os empregados. Cultura corporativa, onde a organização é responsável pela produção não somente de seus bens e serviços característicos, mas pelo constructo de elementos culturais como crenças, regras, etc. Cognição organizacional: A cultura da organização é um conjunto de premissas que define a imagem da organização, delimitando suas regras, crenças e modo de agir. Simbolismo organizacional: a cultura é um conjunto de símbolos e significados compartilhados. Processos inconscientes e organização: as percepções, pensamentos e ações dos indivíduos da organização são manifestações inconscientes, projeções da infraestrutura universal e inconsciente da mente humana. As duas primeiras áreas propostas por Smircich são características da vertente teórica de que a cultura é um componente da organização, enquanto as demais são características da vertente teórica de que a cultura é algo que a organização é em sua totalidade.

Para Schein, a cultura pode ser segmentada e dividida em camadas ou nível. A camada mais superficial corresponde aos artefatos, que são os fenômenos que podem ser vistos, sentidos e ouvidos, quando o indivíduo entra em contato com a organização. Nessa camada os dados são difíceis de interpretar, mas fácil de se obter, pois, normalmente são os primeiros contatos que a pessoa tem com a organização. Esse nível, que é o mais perceptível e superficial para aquele que entra em contato inicialmente com a organização, é

constituído pelo ambiente físico onde se encontram explícitos valores idealizados e crenças além de rituais da organização. Segundo Schein (1985) devemos ter cuidado ao analisar esse nível, pois pode levar a impressões enganosas, uma vez que é fácil mostrar como um grupo edifica seu ambiente físico e os comportamentos idealizados, o difícil é compreender a lógica para as tomadas de decisão desses comportamentos. Os valores esposados são responsáveis pelas metas, estratégias e filosofias organizacionais. É onde se encontram os valores idealizados, que são normalmente utilizados como justificativa para os comportamentos ou posturas desejadas ou consideradas corretas, mas que ainda não são sistematicamente praticados, pois ainda carecem de experimentação para que possam realmente ser incorporados à cultura, é o que Schein (1985) chama de “valores aparentes”. E por último, os pressupostos básicos, caracterizados pelas crenças, com uma tendência inconsciente e inquestionáveis, que fazem parte da visão de mundo dos empregados (SCHEIN, 1992). Os valores reais da cultura são aqueles que se confundem com as ações do cotidiano dos integrantes da organização, pois foram testados e possibilitaram a mitigação dos problemas externos, bem como a integração dos membros da organização, resultando em experiências de sucesso ao longo do tempo. Esses são os valores compartilhados, que definem o certo e o errado, são invisíveis e inconscientes e influenciam o sentir, pensar e agir dentro da organização (SCHEIN, 1992).

Schein (1985, 1992) aborda o processo de análise da cultura, tornando possível abordagens integradoras de administração estratégicas. A premissa de seus estudos é o entendimento da cultura da organização, a partir das crenças e valores instituídos pelos fundadores da organização e suas principais lideranças, consolidando esses valores ao longo do tempo.

A cultura de uma organização proporciona dois grandes desafios, problemas de integração interna socioculturais dos membros do grupo e problemas de adaptação e sobrevivência externa (SCHEIN, 1985). Os desafios gerados pelo problema de integração estão relacionados com a necessidade de todos falarem a mesma linguagem, compreendendo quem faz ou não parte do grupo, quais são as regras do sistema hierárquico e o comportamento desejável. Já os desafios de ordem externa estão relacionados com a criação e

manutenção da missão, cumprimento/ atendimento da missão e das metas, os critérios de desempenho dos membros.

Fleury e Fischer (1996) propuseram uma metodologia para estudar a cultura de uma organização, abordando seis temas. O histórico da organização, desde o momento de sua criação, passando pelo contexto de inserção no contexto econômico e político, juntamente com suas metas e objetivos. Normalmente os valores importantes da organização aparecem claros nessa etapa. O segundo tema destacado é o processo de socialização de novos membros, pois através deles o processo de incorporação dos valores são passados e reproduzidos no universo simbólico. As políticas de recursos humanos é o terceiro tema, influenciando na constituição da identidade da organização com a intermediação entre capital e trabalho. O quarto, o processo de comunicação, sugere a transmissão e cristalização do universo simbólico. A organização do processo de trabalho possibilita a assimilação de classes presentes na relação de trabalho. O sexto tema são as técnicas de investigação dos fenômenos culturais nas organizações, normalmente são propostas teórico-metodológicas de natureza quantitativa e qualitativa.

Mota e Caldas (1997) definem cultura como sendo código ou linguagem, pois ela traz esquemas de interpretações que fornecem sentido à essência e às ações dos diferentes indivíduos do grupo. Como as pessoas estão se interagindo, como se vestem, como é a linguagem, o modo de solucionar problemas são exemplos de como a cultura pode se manifestar em uma organização. As pessoas reconhecem os valores dominantes facilmente, pois eles fazem parte da formação da cultura, juntamente com o código pertencente aos grupos.

Alves (1997) dimensionou a cultura de uma organização em três dimensões interdependentes: a ideológica, a material e a psicossocial. A dimensão ideológica é constituída de normas e valores, política da organização, padrões de conduta, regulamentos, estilos de gestão que controlam e governam o gerenciamento da organização, essa dimensão também envolve os costumes, rituais e condutas informais. É a dimensão reguladora. A dimensão material é formada por um conjunto de instrumentos, arranjos, divisão de tarefas, redes de comunicação, metodologia de serviços, recursos materiais, cronogramas,

conhecimentos. Envolve as variáveis objetivas que abordam os assuntos relativos às tarefas da empresa. A dimensão psicossocial engloba o conjunto de variáveis subjetivas da organização, as emoções, sentimentos, percepções e as reações positivas e negativas, despertados pelo tipo de trabalho e pela cultura organizacional. Essas dimensões não são essencialmente equivalentes, uma vez que uma pode ter mais expressão e operar de modo mais forte que a outra na vida da empresa. No entanto, para o autor, as três dimensões são interdependentes, uma exercendo poder sobre a outra. Talvez a interdependência mais acentuada esteja nas dimensões psicossocial e ideológica, sempre que uma se acentua, há reação da outra. Como exemplo, a rigidez de normas, provocando rebeldia. O equilíbrio das dimensões resulta na coesão moral e na satisfação com o trabalho.

A cultura foi definida por Goffees e Jones (1998) como um conjunto de valores, crenças e sentimentos compartilhados por pessoas, orientando seus comportamentos e a forma de realizarem as coisas, funcionando como arquitetura social que ampara a operacionalização da organização. Os autores complementam que as normas compõem os princípios de conduta e norteiam os conceitos de certo e errado, e os valores são compostos de aspirações e desejos comuns do grupo. As crenças, premissas e valores compartilhados, habitualmente se encontram implícitas na organização e, por esse motivo, ela se torna difícil de ser gerenciada.

Os autores Child e Faulkner (1998) definiram cultura como algo que está mais na mente, mais do que nas manifestações físicas, argumentando que a cultura é aprendida e compartilhada através da coletividade social, que pode ser manifestada, ora pela sociedade em que o indivíduo está inserido, ora pela organização em que trabalha, caracterizada pelas percepções individuais que estão inseridas nela.

Hofstede et al (1990, 2001) defendeu um modelo de cultura que apresentava uma divisão da cultura em quatro camadas, que ele chamou de símbolos, heróis, rituais e valores. Na camada mais externa e identificada somente pelos membros do grupo, ficam os símbolos, representados por todos os objetos, gestos, palavras e figuras que são significativos e especiais em determinada cultura. Na próxima camada, estão os heróis, que representam o

modelo de comportamento que deve ser adotado pelo grupo, esses podem ser pessoas vivas ou não, reais ou imaginárias, com características consideradas marcantes e significativas para a cultura. Os rituais, que aparecem na próxima camada, se constituem de atividades consideradas essenciais e que só fazem sentido para o grupo.

As três primeiras camadas representam as práticas e são percebidas por qualquer pessoa do grupo ou até mesmo por um observador. Quando entra os valores, que compõem a camada central, não é observado de forma diferente, pois eles são formados por sentimentos inconscientes, apesar de não estarem explícitos, eles existem e se manifestam nos diversos comportamentos do grupo (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (2001) realizou uma pesquisa em Organizações de dois países europeus, de variados setores industriais e de serviços, e pesquisa foi desenvolvida pelo *Institute for Reserch on Intercultural Cooperation (IRIC)*. A análise dos questionários aplicados, referentes aos valores e práticas culturais, resultou na produção de um instrumento composto de seis fatores ou dimensões que representaram os valores e práticas das empresas testadas.

2.1. Cultura nas Organizações Brasileiras

Para Motta (1997), alguns traços da cultura organizacional brasileira são reflexos de nossa história. A tendência autocrática dos gestores superiores das empresas brasileiras, assim como o processo de tomada de decisão, a grande distância de poder, o personalismo e o paternalismo, o sensualismo, a flexibilidade. O processo de colonização, o passado escravocrata, o domínio do senhor de engenho, para o autor, tudo isso contribuiu para o processo de formação da cultura brasileira dentro das organizações.

Motta (1997) apresenta que, de uma maneira geral, organizações que são tipicamente nacionais, sem interferência da cultura de outros países, mostram-se com uma diretoria autocrática, em que as tomadas de decisões são centralizadas, baseadas em poucas informações, tornando-as arriscadas. A distância de poder é sustentada pela autoridade hierárquica, há uma distância

entre os dirigentes e subordinados. As relações sociais são baseadas no afeto e na atração social, traços característicos do personalismo. O paternalismo é outro traço que assimila concentração de poder e personalismo. Muitas vezes, o autoritarismo é escondido pelo excesso de proteção. O paternalismo favorece a obediência entre gestão e subordinação (PRADO, 2005).

Freitas (1997) descreveu a flexibilidade, o sensualismo, centralização de poder e favorecimento e personalização das relações sociais, a dimensão “aventureira” e o “jeitinho brasileiro” como os cinco traços presentes na cultura organizacional brasileira, reforçando as ideias de Motta. O sensualismo é representado pelas relações sociais dentro das organizações, carregadas de afeto e sensualidade. A flexibilidade diz respeito à nossa capacidade de nos ajustarmos às circunstâncias adversas e inesperadas de modo criativo e inovador. O “jeitinho” é o processo tipicamente brasileiro de atingir um objetivo sobre determinações contrárias. Os brasileiros são mais sonhadores que disciplinados, esse traço diz respeito ao nosso espírito aventureiro.

Os autores Barros e Prates (1997) desenvolveram um estudo para analisar os traços culturais brasileiros dentro da organização. Realizaram um estudo com mais de 2500 executivos brasileiros e criaram um modelo de leitura da cultura brasileira dentro da análise da pesquisa.

Tanure (2005) realizou estudos sobre o tema e desenvolveu seu próprio modelo de gestão da cultura brasileira. Primeiramente, a autora utilizou, em suas pesquisas, o modelo de Hofstede (1990, 2001), de análise das seis dimensões culturais. A partir de então, retomou estudos em parceria com Prates (PRATES e BARROS, 1997) e desenvolveu seu modelo. Esse modelo é caracterizado por um sistema composto por quatro subsistemas, que chamou de institucional, pessoal, de líderes e de liderados. Os dois primeiros estão relacionados com os traços culturais ligados aos indivíduos e pessoas de uma forma distinta, indivíduos representando os anônimos, mais formal e pessoas, conhecidas por si mesmas, reconhecidas por suas relações sociais. O subsistema de líderes são os traços daqueles que detêm o poder. E o de liderados, abrange os subordinados da organização (SOUZA, 2006).

O resultado da pesquisa de Tanure (2005) mostra que o modelo cultural brasileiro está articulado dentro de três eixos: o da hierarquia (relações de

poder), do personalismo (relações sociais) e da flexibilidade. Hierarquia, com sua origem na própria cultura do Brasil, como herança, destacando a importância do papel de uma figura que represente a autoridade máxima e o personalismo, que é um traço que explora o carisma, a ausência de conflito, em que os empregados gozam de atenção e é a liderança que pode reforçar a importância das relações sociais. A flexibilidade é a adaptabilidade e a criatividade que os empregados apresentam frente às mudanças organizacionais.

Ao repetir a pesquisa de Hofstede, em 1975, que analisava diversos países sobre os aspectos da cultura organizacional, Tanure (2005) descobriu que os resultados eram semelhantes aos da pesquisa de Hofstede, porém mais atenuados. Os resultados de sua pesquisa eram dimensionados em uma escala de 0 a 100, onde o zero era a tendência à igualdade e o cem, tendência ao autoritarismo. O pilar de relações de poder, que é a forma como concebemos relações hierárquicas e de gestão, evidenciou um resultado de 75 pontos, contra 69 pontos obtidos no estudo de Hofstede. Embora o resultado tenha se mantido como tendência autoritária, a autora acredita que as empresas, principalmente as mais sofisticadas, tenham adotado formas mais sutis de exercer o poder.

Dentro desta pesquisa, o pilar de relacionamento e gestão, o segundo pilar da cultura organizacional brasileira mais evidente, manteve-se os 70 pontos em ambas as pesquisas. Esse pilar está relacionado às ligações que os empregados estabelecem entre si e com o modo de expressarem suas emoções e sentimentos. O terceiro pilar que obtém um bom resultado de pontuação, na pesquisa de Tanure, é a flexibilidade, que se desdobra em dois componentes, a adaptabilidade e a criatividade. Entende-se por adaptabilidade a habilidade de se ajustar às mudanças, já a criatividade tem um grande componente de inovação (GHOSHAL e TANURE, 2004).

Cada um dos três pilares apresentados possui características positivas e negativas. Em relação ao poder, um ponto negativo traz a gestão como tendenciosa a deter as tomadas de decisão e centralizar as respostas às decisões. E um fator positivo é a agilidade com que as decisões são implementadas, já que não se perde tempo em discussões na busca do consenso. No segundo pilar, uma característica negativa é o personalismo que poderá influenciar as relações interpessoais, onde o favoritismo gera

insatisfação entre os empregados. E o que pode trazer de positivo seria a facilidade de mobilidade dos empregados. Com relação à flexibilidade, um ponto negativo seria o uso do “jeitinho brasileiro”, para desrespeitar regras e procedimentos, e a indisciplina, que pode tornar os empregados descumpridores de prazos. E uma manifestação positiva seria a capacidade dos brasileiros de lidar com incertezas. O “jetinho brasileiro” pode ser entendido em alguns países, principalmente os nórdicos, como forma de infração ou transgressão às normas vigentes na organização, mas também pode ser uma alternativa em momento de crises, uma vez que, em momentos de incertezas, o uso da criatividade é bem-vindo (SOUZA, 2006).

Para encarar essa condição, os executivos devem ficar atentos às condições culturais de suas organizações e às práticas de gestão importadas, realizando uma avaliação que verifique se as condições da cultura existente necessitam de um processo de mudança para o bom funcionamento e sustentabilidade da organização (TANURE, 2005).

2.2. Temas recentes dentro da Cultura Organizacional.

No Annual Review of Psychology (2013), os autores realizam um apanhado da literatura empírica recente sobre cultura organizacional. Schneider, Ehrhart, Macey (2013) não oferecem uma revisão exaustiva, mas tentam identificar os temas-chaves e exemplos da literatura de cada um. Os temas que abordam são a liderança, a cultura nacional, a efetividade organizacional e cultura organizacional como uma variável moderadora.

Dentro do tema liderança organizacional, merece destaque três estudos que abordam a liderança ou o fundador como responsável por disseminar os valores. Apesar de a literatura teórica da cultura organizacional ser repleta de discussões sobre a influência do fundador e da alta gerência na cultura da organização, estudos empíricos sobre essa relação são difíceis de se encontrar (SCHNEIDER et al, 2013). Entretanto, merece destaque três estudos que oferecem alguma luz sobre o papel dos líderes na cultura organizacional. Berson, Oreg e Dvir (2008) examinaram a relação entre os valores dos diretores

executivos, cultura organizacional e a performance da empresa numa amostra de 26 companhias israelenses. Dando suporte a essas três premissas, os autores encontraram que os valores dos diretores foram positivamente associados com uma inovação cultural, os valores de segurança foram positivamente relacionados com a cultura burocrática, e os valores de benevolência foram positivamente associados com a cultura de suporte às pessoas. Como resultado, além de descobrirem as associações dos valores, descobriram que as dimensões da cultura encontradas estavam sucessivamente associadas a vários índices de performance da organização, incluindo aumento de vendas e eficiência.

Outros dois estudos destacaram o foco sobre o comportamento dos líderes e não os valores transmitidos. Ogbonna & Harris (2000) examinaram a cultura e os efeitos de três estilos de liderança (o líder que dá suporte, o participativo e o instrumental) na performance da organização. O resultado demonstrou que o apoio e transmissão da cultura é melhor compartilhado por um líder mediador, demonstrando como alguns comportamentos desse estilo de liderança atuam diretamente na performance.

Tsui, Wang, Xin e Wu (2006a) pesquisaram até que ponto a força da liderança está associada com a força da cultura. Os autores encontraram uma relação entre as forças, porém também identificaram exceções nessa relação, para esclarecer as razões dessas exceções, realizaram entrevistas com os líderes, descobrindo que alguns líderes são capazes de construir uma forte cultura dentro do comportamento institucional, trabalhando nos bastidores para construir fortes sistemas organizacionais, ao invés da construção de comportamentos de desempenho, mostrando uma visão energética e articulada.

Diversos estudos focam na relação entre cultura organizacional e a cultura nacional, considerando a eficácia organizacional em diferentes países (FEY & DENISON 2003, LEE & YU 2004, XENIKOU & SIMOSI 2006), ou até que ponto se pode mensurar a cultura organizacional em países fora dos Estados Unidos (LAMOND 2003, TSUI, WANG, XIN e WU, 2006b). Mas as questões de interesse, quando se fala de cultura nacional, é até que ponto a cultura nacional pode influenciar ou dar forma à cultura das organizações em distintos países. Essa questão tem interessado aos pesquisadores desde o influente trabalho de

Hofstede (1980). Geralmente os resultados mostram que, quando a cultura nacional está correlacionada com a cultura das empresas dentro do país, um efeito principal significativo invariavelmente é encontrado (GELFAND, EREZ e AYCAN, 2007).

O teste mais detalhado dessa relação nos últimos anos foi fornecido pelo projeto de Liderança Global e Eficácia de Comportamento Organizacional - GLOBE (HOUSE, HANGES, JAVIDAN, DORFMAN e GUPTA, 2004), coletou dados sobre a cultura social, cultura organizacional e liderança de mais de 17.000 pessoas representando 62 culturas sociais e 951 organizações. Brodbeck, Hanges, Dickson, Gupta e Dorfman (2004) usaram uma amostra do banco de dados, com uma adequada representação dentro da organização e através de países e indústrias, demonstrando que a cultura explica entre 21% e 47% dessa variação (com média de 32,7%), através de nove dimensões práticas de cultura organizacional. Além disso eles descobriram que a cultura social tem efeitos muito mais fortes que a indústria ou a interação entre sociedade e indústria.

Dois importantes pontos devem ser considerados dessa descoberta. Primeiro, a cultura nacional tem um impacto na cultura da organização. Segundo, o impacto deixa uma variabilidade considerável nos possíveis perfis da cultura organizacional, a cultura organizacional é influente, mas não determinante. Na verdade, Sagiv, Schwartz e Arieli (2011) relatam que, dentro das organizações e nações, existe uma significativa variabilidade nos valores individuais. No entanto, Schneider, Ehrhart, Macey (2013) ressaltam que são necessárias mais pesquisas multiníveis da cultura organizacional para revelar estudos concretos sobre cultura nacional e organizacional.

Alguns estudos recentes discutem a relação entre cultura organizacional e desempenho organizacional. Sackmann (2011) notou que as pesquisas envolvendo cultura e performance organizacional,[dv] geralmente são frágeis e apresentam dificuldades em considerar quais os níveis de cultura deveriam ser o foco de avaliação. Por causa dessas dificuldades, uma relação entre resultados de performance organizacional tem sido difícil de se estabelecer de forma consistente (WILDEROM, GLUNK e MAZLOWSKI, 2000). Entretanto, uma comparação entre os estudos de Wilderom et al. (2000) e a análise de Sackmann

(2011) indica que não somente existe muito interesse nessa relação, mas também dá apoio para essa relação crescer.

Alguns estudos incluem mediadores da relação cultura-performance (GREGORY et al. 2009), ao passo que inclui outros efeitos de interatividade ao longo das dimensões da cultura (KOTRBA et al. 2012) com as práticas organizacionais (CHAN et al. 2004). Pesquisadores também usaram uma variedade de formas de medir a cultura: Inventário da Cultura Organizacional (COOKE & LAFFERTY 1989), Pesquisa de Denison da Cultura Organizacional (DENISON 1990), e Perfis da Cultura Organizacional (O'REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991). Usando uma estrutura de valores competitivos (QUINN & ROOHRBAUGH 1983) como fundamentação, Hartnell, Ou e Kinicki (2011) forneceram, talvez, o teste mais detalhado da relação entre cultura organizacional e performance organizacional.

O tema final destacado pelos autores do *Annual Review in Psychology* (2013), na literatura recente sobre cultura organizacional, é a pesquisa que foca a cultura organizacional com uma variável contextual, ou seja, que modera as relações entre os diferentes constructos teóricos. Schneider et al (2013) consideram três estudos que usam essa abordagem.

Um exemplo de pesquisa em que a cultura aparece como moderador foi a de Chatman e Spataro (2005), em que os autores propuseram um foco na relação entre ser demograficamente diferente e o comportamento cooperativo. Baseados na categorização social teórica, os autores criaram uma hipótese de que aqueles que eram demograficamente diferentes tendiam a demonstrar menos comportamentos cooperativos, porque eles têm a tendência de serem categorizados como parte fora do grupo. No entanto, ao usar sexo, raça e nacionalidade como fatores demográficos e de comportamento cooperativo para suas medidas de cultura, os empregados foram capazes de mostrar que o coletivismo cultural contrabalanceava com esses efeitos e resultava em níveis significativamente maiores de cooperação entre aqueles que eram demograficamente diferentes. Portanto, eles concluíram que o papel do ambiente em termos de cultura resultava em pessoas enxergando além das diferenças demográficas individuais e focando o grupo e a conquista das metas do grupo.

Erdogan, Liden e Kraimer (2006) investigaram se as dimensões específicas da cultura organizacional podem enfraquecer ou fortalecer a relação entre justiça organizacional e troca entre o líder e o funcionário. Dentro dessa lógica, descobriram que a cultura influencia aspectos das relações sociais mais ou menos salientes para os membros da organização. Como resultado da pesquisa, os autores perceberam que, em culturas com grande respeito pelas pessoas, o relacionamento entre justiça interpessoal e troca entre o líder e o empregado era mais forte. Em contraste, em culturas com grande orientação da equipe, a relação entre justiça e relação entre líderes e empregados era mais fraca.

Bezrukova, Thatcher e Jehn (2012) estudaram cultura como um moderador da relação entre as linhas de falha de grupo e performance. Especificamente, ele examinou as linhas de falhas de grupo de uma perspectiva de diversidade de informação, incluindo educacional, posse e fundo funcional, descobrindo que as linhas de falhas fortes eram relacionadas negativamente à performance quando medidas pelas opções de ações do grupo e bônus. Entretanto eles descobriram que a relação moderada pelos resultados focados na cultura, mas, mais importante, que estavam em alinhamento com os resultados que tinham o foco em cultura, ou seja, se saíram melhor quando realçavam a cultura e pior quando focavam o bônus. Portanto, a pesquisa dá um passo relativamente raro em analisar cultura de múltiplos níveis simultaneamente.

2.2. Estudos sobre Valores e Práticas Organizacionais

Após o desenvolvimento e validação do instrumento criado por Ferreira et al (2002), destinado a identificar práticas e valores que configuram a cultura dentro da organização, alguns autores fizeram uso do instrumento nas suas pesquisas.

Kozlowski (2009) realizou um estudo com o objetivo de comparar a percepção de profissionais de áreas diferentes de uma organização em relação à cultura. Afim de observar as práticas e valores da cultura existente na

organização, a autora utilizou o instrumento IBACO, para verificar como os empregados da organização pesquisada percebiam a cultura. A metodologia utilizada foi de caráter misto, sendo uma parte qualitativa e outra quantitativa. Dentro da parte qualitativa, a autora descreve informações documentais fornecidas pela empresa. Na quantitativa usou de técnicas de levantamento de dados, survey, por meio do IBACO, instrumento validado cientificamente. A amostra foi de 53 empregados de uma população de 200 e os resultados obtidos indicaram que o valor profissionalismo cooperativo e a prática de integração externa são os fatores que se destacaram na avaliação da cultura daquela organização.

Um estudo feito por Colombelli (2009) procurou avaliar os valores e práticas que orientam a cultura organizacional de uma secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça, sua amostra contou com 132 servidores. A pesquisa descritiva e aplicada procurou investigar quantitativamente, através do instrumento IBACO, qual era a cultura predominante naquela secretaria. Utilizando-se de técnicas estatísticas de Correlação de Pearson, o autor concluiu a existência de duas culturas organizacionais bem distintas, uma burocrática e outra empreendedora, em razão de duas características que predominavam na secretaria: um grupo de servidores jovens, que acabara de ingressar, e outro de composto de servidores mais antigos.

Outro estudo também utilizando o instrumento para mensurar valores e práticas da cultura organizacional (IBACO) foi o realizado por Cotta (2010), que teve como objetivo analisar a existência de correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional, dentro de um estudo de caso em uma rede de varejo. Realizada uma pesquisa quantitativa com 132 empregados da área comercial da organização, a autora procurou investigar a relação de confiança no superior, no colega e na equipe de trabalho e a cultura da organização. O resultado mostrou que há uma correlação entre os dois constructos. A ausência de confiança no ambiente é marcada pela cultura existente e a autora se permitiu inferir que, só através de uma mudança na cultura, a organização conseguirá se estruturar para obter uma relação de confiança intraorganizacional.

Lucena e Oliveira (2010) desenvolveram um estudo usando a IBACO, com o objetivo de caracterizar a cultura organizacional de hospitais de uma rede privada em Natal/RN. Usando uma metodologia descritivo explicativa, os autores aplicaram o questionário em 283 empregados, distribuídos em três hospitais. As evidências encontradas no estudo mostraram que a prática recompensa o treinamento e o valor de satisfação, bem-estar e cooperação dos empregados foram as que se destacaram e a prática com menor índice entre os empregados foi a de promoção do relacionamento interpessoal, permitindo os autores a deduzirem que, provavelmente, isso tenha acontecido devido a alguns profissionais se restringirem a trabalhar somente em plantões, tendo um relacionamento menor com colegas.

Uma outra pesquisa que empregou uso do instrumento criado e validado por Ferreira e colaboradores, foi Lages (2010). A autora utilizou uma fundamentação teórica de Meyer e Allen, internacionais, e Bastos e Moraes, autores nacionais, sobre comprometimento, e Hofstede, Schein e Freitas, sobre cultura para compor seu estudo sobre comprometimento e cultura organizacional em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluidos isolantes. Após aplicação de dois instrumentos, uma para avaliação da cultura e outra para comprometimento em 35 empregados, a pesquisa revelou que o comprometimento não diferencia em razão do gênero ou da função e a cultura não demonstrou influência maior em nenhum dos gêneros. Houve uma baixa correlação da cultura e comprometimento no trabalho.

Outro estudo que merece destaque é o de Negreiros (2011), que observou a cultura organizacional através dos valores e práticas, de uma organização de Natal/RN. Utilizando de uma metodologia de pesquisa de campo com estudo de caso, o autor empregou variáveis demográficas e o IBACO para conhecer e relacionar os valores e práticas encontradas na organização. Para a avaliação, houve a participação de quinze empregados de nível de gestão. O perfil encontrado foi a predominância do gênero masculino, com idade até 25 anos e tempo de empresa, em média de 5 anos. O valor que se destacou foi o de satisfação e bem-estar dos empregados e a prática a de integração externa e

verificou-se, também, que houve correlações entre variáveis sócio demográficas e os fatores da IBACO.

A pesquisa de Negreiros (2011) serviu de base para o referente estudo, com algumas ressalvas e norteadores um pouco diferenciados. O autor usou apenas um nível de cargo na sua pesquisa. Utilizou a versão reduzida do instrumento. Apesar de o ramo da organização ser diferente, o objetivo da pesquisa está vinculado ao diagnóstico da cultura através de valores e práticas organizacionais, porém, neste estudo, procurou-se expandir a pesquisa para todos os níveis da organização, usando a versão completa do instrumento, com seus 94 itens e sete fatores, quatro deles, referentes aos valores e três referentes às práticas organizacionais.

3. OBJETIVO

Esse estudo se propõe a mapear a cultura em uma organização privada do segmento mineroquímico, analisando os valores e práticas predominantes na organização, tendo como referência o modelo de Hofstede (1990), bem como, quer-se verificar a relação dos valores e práticas com a tipologia sociodemográfica dos empregados.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar qual o(s) valor(es) predominante(s) na organização;
2. Identificar qual a(s) prática(s) cultural(is) que mais se estabelece(m) nesta organização;
3. Caracterizar os empregados participantes dentro de variáveis sócio demográficas;
4. Verificar a existência de correlação entre as variáveis sociodemográficas e os fatores dos valores e práticas da organização.

5. MÉTODO

Para atender aos objetivos propostos, serão descritos, nesta seção, os procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo. Também serão apresentadas a descrição do local onde foi realizado a pesquisa, a amostra, os instrumentos e procedimentos da coleta de dados e análise dos dados coletados.

Com relação à abordagem, o estudo é classificado como quantitativo, pois tem como foco a objetividade, compreendendo a realidade através de dados brutos, coletados por meio de instrumentos estruturados (FONSECA, 2002). Nesse caso, o instrumento utilizado foi o IBACO, que será descrito na seção sobre instrumentos utilizados na pesquisa.

Quanto à natureza da pesquisa, o estudo é descritivo, uma vez que descreve característica da população estudada, ao mapear a cultura organizacional. Triviños (1987) expõe que os estudos descritivos descrevem os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Em relação ao procedimento, a opção foi pelo estudo de caso, relatado por Yin (2005), como um procedimento que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não fica claramente evidente. Um estudo de caso tem como objetivo conhecer, em profundidade, segundo Fonseca (2002), o fenômeno estudado, compreendendo o ponto de vista do participante.

5.1. Abrangência do Estudo

O estudo foi realizado em uma mineradora nacional, do segmento de metais metálicos e não metálicos. O estudo se concentrou no segmento de fertilizantes desta mineradora. O objetivo da organização é a fabricação de fertilizantes e outros produtos para insumos agrícolas, explorando jazidas minerais de suas próprias minas, comercializando e transportando. Esse negócio, dentro da organização, existe desde 1958 e se concentra nos estados de Goiás, Minas Gerais, São Paulo, e Sergipe, dentro do território nacional e as unidades no Peru e Moçambique, na África (ECONOINFO, 2011). A escolha

pela organização deu-se pelo fato de ser uma empresa de grande porte, atuante em vários estados do território nacional e pelo fato de que os estudos sobre cultura organizacional nesse segmento industrial ser pouco explorado, como descrito na introdução.

As indústrias de fertilizantes suportaram fortes mudanças na década de 90, quando ocorreu o processo de privatização das organizações de matéria-prima. Após quase dez anos de privatização, a empresa pesquisada foi adquirida e, até 2010, a configuração da indústria de fertilizantes no Brasil estava concentrada, em sua grande maioria, em um consórcio e o mercado produtor de fertilizantes nacional na *holding* Fertifós. Após essa data, com a aquisição, a organização passou a fazer parte de uma única mineradora, que já atuava em outros segmentos no país, e passou a fazer parte do mercado de fabricação do fertilizante nacional, a partir de então.

Esse nicho de mercado de fertilizantes faz parte da mineradora desde 2010, quando, como dito anteriormente, se adquiriu os ativos de mercado da antiga proprietária. Hoje, o segmento de fertilizantes dessa organização apresenta mais de seis mil empregados diretos, estruturada em dez unidades nacionais e duas internacionais.

Para a realização deste estudo, participaram somente as unidades que foram adquiridas em 2010, uma vez que, com a compra, a estrutura da organização passou por mudanças, juntamente com a missão, visão e valores. Esses complexos da empresa que participaram do estudo correspondem às unidades de Goiás (Catalão), Minas Gerais (Araxá, Uberaba, Tapira e Patos de Minas) e São Paulo (Cubatão e Cajati). As unidades de Sergipe e Bayhovar, no Peru, já faziam parte do grupo e, portanto, já estavam adaptadas com as políticas, missão, visão e valores e já estruturadas dentro do modelo de cultura proposto pela organização.

5.2. Amostras da População

A população do estudo se constituiu por empregados dos diferenciados setores da organização, nos diversos níveis de hierarquia. De acordo com dados

fornecidos pela organização, a empresa possui cerca de sete mil empregados e um pouco mais de seis mil, nas unidades onde o estudo foi desenvolvido.

Para obtenção do objetivo proposto, o número de participantes foi de 507 empregados respondentes, dos 600 formulários entregues, porém foram considerados 493 formulários, por terem sido respondidos na íntegra, sem que nenhum dado ficasse sem resposta. Os quatorze formulários desconsiderados na amostra foram excluídos por apresentarem algum dado significativo sem resposta, o que poderia comprometer a análise dos resultados.

A amostra é formada pelos empregados da empresa, pertencentes aos diversos grupos das categorias de cargos fornecidos pela organização: Administrativo, Operacional, Técnico, Nível Superior e Gestão. Procurou-se estabelecer uma amostra com as mesmas características quantitativas dos grupos, ou seja, representando o percentual de pessoas de cada grupo da amostra, próximo ao percentual do grupo na população como um todo. Participaram trabalhadores dos regimes administrativos e turnos, dos 18 aos 65 anos, com exceção de estagiários e aprendizes, o primeiro deles por não ter vínculo empregatício com a organização e os aprendizes por serem menores de dezoito anos.

A organização forneceu dados de sua população antes do início da aplicação dos questionários, isso foi significativo para se estabelecer os grupos respondentes, para que não houvesse uma discrepância entre a população real e a amostra. A Tabela 1 demonstra os percentuais e quantitativos dos empregados da organização e a população respondente à pesquisa.

Tabela 1: População real x amostra

Nível	Empregados Organização		Empregados Amostra	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Administrativo/ Operacional	3959	64,7%	288	58,4%
Técnico	813	13,3%	73	14,8%
Técnico Profissional	899	14,7%	92	18,7%
Gestão	452	7,4%	40	8,1%
Total	6123	100,0%	493	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

5.3. Instrumentos de Medidas

Para o desenvolvimento do estudo, foi aplicado um questionário composto por uma ficha sócio-demográfica, um Termo de Consentimento e um instrumento validado sobre cultura organizacional.

A primeira parte do questionário entregue consistiu de um Termo de Consentimento, contendo informações gerais sobre a pesquisa, bem como a solicitação de anuência de participação do empregado da organização em participar do estudo (Anexo 1).

A seguir, na primeira folha, antes do instrumento propriamente, os empregados foram convidados a responderem uma ficha sociodemográfica, contendo perguntas fechadas sobre gênero, idade, grau de instrução e nível hierárquico (cargo) e perguntas abertas sobre localidade, tempo de empresa e Gerência (Anexo 2).

Logo após responderem a ficha de levantamento sociodemográfico, iniciava-se o instrumento IBACO (Anexo 2).

- Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

Esse instrumento, desenvolvido por Ferreira, et al (2002), é composto de 94 afirmativas, para serem respondidas em escalas com variações de 1 a 5, onde 1 é referente ao “não se aplica de modo nenhum” e o 5 à “aplica-se totalmente”. A escala foi desenvolvida com objetivo de identificar os valores e práticas que configuram a cultura de uma organização.

O instrumento é composto de sete fatores, sendo quatro para investigação de valores e três de práticas organizacionais, referentes à cultura da organização. O Quadro 1 descreve os Valores e as Práticas, apresentando uma definição para cada fator, assim como as quais são as questões referentes a cada um dos fatores mencionados, representados pelos números das questões.

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS CORRESPONDENTES NO IBACO
Valor Organizational	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competências, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	1, 6, 8, 11, 14, 15, 38, 47, 48, 52, 56, 60, 61, 63, 65, 68, 69, 71, 76, 81, 82, 87.
	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	4, 72, 73, 74, 77, 89, 93, 94.
	Satisfação e bem-estar dos Servidores	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	9, 16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75, 91.
	Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder	Sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.	12, 17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90, 92.
Prática Organizacional	Integração Externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 49, 51, 53.
	Recompensa e Treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.	3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85, 88.
	Promoção do Relacionamento Interpessoal	Práticas orientadas para a promoção de relações interpessoais e satisfação dos empregados, assim, a coesão interna.	2, 27, 30, 33, 35, 43, 64, 80.

Quadro 1: Características e conceitos IBACO (LAGES, 2010)

Os fatores relacionados aos Valores são: Valor de Profissionalismo Cooperativo, Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista, Valor de Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder e Valor de Satisfação e Bem-estar dos Empregados. As práticas organizacionais avaliadas no instrumento são chamadas pelos autores de: Prática de Integração Externa, Prática de Recompensa e Treinamento e Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal.

Os fatores foram distribuídos em quatro fatores associados a valores e três associados às práticas organizacionais. O fator Valores de Profissionalismo Cooperativo obteve alfa de Cronbach igual a 0,93. O fator Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder teve alfa de Cronbach igual a 0,74. Para o fator

Valores de profissionalismo competitivo e individualista, o alfa de Cronbach é igual a 0,74. O fator Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, o alfa de Cronbach, é igual a 0,89. Para o fator Práticas de integração externa, o alfa de Cronbach é igual a 0,87. Para o fator Práticas recompensas e treinamento, o alfa de Cronbach é igual a 0,82. E, para finalizar, o fator Práticas de promoção do relacionamento interpessoal, o alfa de Cronbach, é igual a 0,75.

5.4. Procedimento e Coleta de Dados

Primeiramente a pesquisadora enviou à Gerência de Recursos Humanos da Organização um formulário de anuência, em que continha as informações e explicações, bem como, o objetivo e natureza do projeto, solicitando autorização e a participação dos empregados para responderem ao questionário e a ficha sociodemográfica, antes do início da coleta dos dados.

Quanto ao envio dos questionários para as localidades, este foi feito, por meio de envelopes de correspondência interna, endereçados aos analistas de Recursos Humanos de cada unidade. Cada Analista recebeu um envelope contendo uma quantidade de formulários para a pesquisa. A Tabela 2 representa a quantidade de formulários enviados para cada localidade, a quantidade de formulários respondidos e válidos. A pesquisadora repassou as instruções de aplicação e coleta de dados através de *e-mail* e telefone aos Analistas de RH de cada uma das localidades onde foram aplicados os questionários.

Os dados foram coletados coletivamente e de forma individual. De modo coletivo, a equipe de coleta (Analista e estagiários de RH) foi em algumas reuniões setoriais, onde explicava o objetivo da pesquisa, bem como o procedimento, após a aplicação, os formulários eram recolhidos. Outros dados, foram recolhidos individualmente, deixados nos postos de trabalho dos empregados, explicado o procedimento de preenchimento e inserindo seus nomes em uma planilha de *excel*, versão 2013, para que, dentro de três dias, fossem recolhidos pelo pesquisador e/ou equipe de apoio.

Tabela 2: Quantidade de Formulários Enviados, Respondidos e Válidos por Localidade

Unidade	Quantidade de Formulários Enviados	Quantidade de Formulários Respondidos	Quantidade de Formulários Válidos	Percentual
CATALÃO - GO	80	67	67	13,60%
TAPIRA - MG	80	67	65	13,20%
ARAXÁ - MG	110	97	96	19,50%
UBERABA - MG	110	86	82	16,60%
CAJATI - SP	80	73	71	14,40%
PATOS DE MINAS -MG	20	15	15	3,00%
CUBATÃO - SP	120	102	97	19,70%
Total	600	507	493	100,00%

A aplicação do instrumento e questionário com os dados sociodemográficos foi realizada em papel impresso em gráfica, os analistas do setor de recursos humanos das unidades foram pessoalmente nos setores onde os empregados trabalham e aplicaram, ou deixavam para que fossem respondidos e coletados três dias posteriores, orientando o modo de preenchimento e sobre a pesquisa. Após recolherem, os formulários foram enviados para a pesquisadora, por meio de correspondência interna entre unidades, chegando até a unidade de Catalão em Goiás.

Foram distribuídos 600 questionários e destes, 507 foram respondidos, onde foram considerados válidos 493. Os dados foram analisados pelo software SSPS, versão 20, de estatística e por planilhas do Excel versão 2013.

5.5. Análise dos Dados e Resultados

Os dados obtidos através da ficha sociodemográfica e do IBACO foram processados e analisados no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), na versão, 20,0, avaliando, para os testes estatísticos, um valor de significância de 0,05, equivalendo a uma confiança de 95%.

As análises dos dados coletados são apresentadas na seguinte ordem: Análise das Variáveis sociodemográficas, traçando-se um perfil dos empregados participantes da pesquisa. Após, é feita Análise dos Valores e Práticas Organizacionais, verificando as predominâncias e, posteriormente, a Análise dos

Valores e Práticas em Relação às Variáveis Sociodemográficas, para verificar a existência de correlações.

Para a análise do questionário com os dados demográficos, do perfil dos empregados, realizou-se análise estatística descritiva simples, com cálculo de percentil e frequência. Os resultados alcançados referentes às variáveis sociodemográficas estão relacionadas ao gênero, grau de instrução, idade, tempo de empresa e cargo.

Para o Instrumento de avaliação da cultura organizacional, foi calculada a média, desvio padrão e variância de cada um dos fatores do instrumento. Em seguida, para verificar se havia interferência entre as variáveis do instrumento IBACO e as variáveis sociodemográficas, foram utilizados o Teste Qui-quadrado que é um teste de hipótese para medir a probabilidade de se encontrar diferenças, ou não, nas variáveis medidas, partindo do pressuposto de que não há diferença entre as variáveis, o teste de correlação de *Spearman*, que é adequado para medir a intensidade da associação entre variáveis. E, para análise do gênero, foi realizado o teste T – *Student*, com 95% de confiabilidade.

6. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão organizados em três partes: as análises realizadas para o perfil dos empregados da organização. Análises para mensuração do instrumento de cultura organizacional e análise das interferências dos fatores sócio demográficos nos fatores do instrumento.

6.1. Análise das Variáveis Sociodemográficas

Utilizando de estatística descritiva, com cálculo de percentil, realizou-se um perfil dos empregados através dos fatores sociodemográficos. Os resultados alcançados referentes às variáveis sociodemográficas estão relacionadas ao gênero, grau de instrução, idade, tempo de empresa e cargo. A quantidade de participantes representada por 493 empregados das unidades fertilizantes do negócio da empresa. Esses dados estão representados na série de tabelas abaixo.

Quanto ao gênero, a predominância dos respondentes foi do gênero masculino, com 71,20%, 351 homens para 142 mulheres (28,80%), conforme representado na Tabela 3. Segundo dados transmitidos pela empresa, a população do gênero feminino da organização é de 11,5%. Na pesquisa, demonstra-se uma concentração maior de representantes do gênero.

Tabela 3: Percentual de participantes por Gênero

		Gênero			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Masculino	351	71,20%	71,2	71,2
	Feminino	142	28,80%	28,8	100,0
	Total	493	100,0	100,0	

Ao que se refere à idade dos participantes, a pesquisa demonstra que a grande maioria dos respondentes tem entre vinte e seis a trinta e cinco anos (38,13%), seguidos dos empregados [empregados??] que têm entre 36 a 45 anos. Nos dados fornecidos pela organização, a grande concentração da idade dos empregados está entre 31 a 50 anos (59%), não destoando muito da população que respondeu à pesquisa. A Tabela 4 representa o percentual por idade dos participantes.

Tabela 4: Percentual de participantes por grupo de idade

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	de 18 a 25 anos	58	11,77%	11,8	11,8
	de 26 a 35 anos	188	38,13%	38,1	49,9
	de 36 a 45 anos	146	29,61%	29,6	79,5
	de 46 a 55 anos	73	14,81%	14,8	94,3
	acima de 56 anos	28	5,68%	5,7	100,0
	Total	493	100,0	100,0	

A Tabela 5 explora o percentual de participantes por nível de instrução. Nota-se que a maioria dos sujeitos pesquisados apresentam um nível de superior incompleto, representados por 27,2%, seguidos por superior completo (26,2%) e, posteriormente, ensino médio completo (24,7%).

Tabela 5: Percentual de participantes por nível de instrução

		Instrução			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Ensino Médio	122	24,75%	24,7	24,7
	Técnico	84	17,03%	17,0	41,8
	Superior Incompleto	134	27,18%	27,2	69,0
	Superior Completo	129	26,17%	26,2	95,1
	Pós-graduação	24	4,87%	4,9	100,0
	Total	493	100,0	100,0	

A organização não forneceu dados sobre o nível de escolaridade de seus empregados, para se estabelecer um comparativo entre a amostra e a população.

Com relação à distribuição por nível hierárquico, a Tabela 6 demonstra que a população pesquisada representa 19,27% de nível administrativo, 39,15% de nível operacional, 14,81 de nível técnico, 18,66% de nível superior e 8,11% de nível de gestão. Em dados fornecidos pela empresa, os dados são de 65% Administrativo e operacional, 13% de nível técnico, 15% de nível superior e 7% de gestão. Ao confrontar com os dados da organização, verifica-se que não há muita discrepância entre a população e a amostra, uma vez que, se somarmos o administrativo com o operacional da amostra, este representa 58,42%.

Tabela 6: Percentual de Participantes por nível hierárquico (cargo)

		Cargo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Staff ADM	95	19,27%	19,3	19,3
	Staff Operacional	193	39,15%	39,1	58,4
	Staff Técnico	73	14,81%	14,8	73,2
	Staff de Nível Superior	92	18,66%	18,7	91,9
	Gestão	40	8,11%	8,1	100,0
	Total	493	100,0	100,0	

Outra variável analisada na pesquisa foi o tempo em que cada participante trabalha na organização.

Tabela 7: Percentual de participantes por tempo de empresa

		Tempo de Empresa			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Zero a cinco anos	200	40,57%	40,6	40,6
	Seis a dez anos	148	30,02%	30,0	70,6
	Onze a quinze anos	56	11,36%	11,4	81,9
	Dezesseis a vinte anos	42	8,52%	8,5	90,5
	Vinte e um a vinte e cinco anos	25	5,07%	5,1	95,5
	Vinte e seis a trinta anos	15	3,04%	3,0	98,6
	Mais de trinta anos	7	1,42%	1,4	100,0
	Total	493	100,0	100,0	

Pode-se analisar, através da Tabela 7, que a população é representada em 40,57%, por empregados de zero a cinco anos de empresa, seguidos por 30,02% de empregados entre seis e dez anos de organização. Analisando a amostra, pode-se inferir que se trata uma organização com empregados bastante novos, que têm, em sua maioria, no máximo dez anos de empresa. Segundo dados da organização, cerca de 73% da população têm entre zero a dez anos de empresa.

6.2. Análise dos Valores e Práticas Organizacionais

Para responder os dois primeiros objetivos específicos de identificar quais os valores e práticas predominantes na organização, foi utilizada a análise de frequência e estatística descritiva. Nesta pesquisa buscou-se analisar os valores e práticas considerados essenciais para a organização, segundo a percepção dos empregados. Ferreira e Assmar (2008) relata que é possível observar que valores e práticas organizacionais compõem os elementos culturais mais frequentes conceituados, quando se avalia a cultura da organização.

Para efeito de análise, foi utilizado o mesmo quadro de correspondência, criado por Negreiros (2011). Nesse quadro o autor utilizou-se de correspondência para representar a escala Likert do instrumento IBACO como uma proposta de entendimento dos fatores da escala, representado no Quadro

2. Para a escala “Não se aplica”, da escala Likert do IBACO, o autor utilizou estabeleceu [utilizou ou estabeleceu?] a correlação “Muito Fraco”. Para “Pouco de aplica”, utilizou-se o equivalente a “Fraco”. “Aplica-se Razoavelmente” considerou-se “Moderado”. “Aplica-se Bastante”, representado por “Forte”, e, por último, “Aplica-se Totalmente”, usou-se “Muito Forte”. Segundo o autor, a criação desse quadro seria somente para efeitos de interpretação das análises.

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

Quadro 2: Graus da escala Likert da IBACO e Correspondência de Negreiros (2011)

A correção da escala do IBACO é feita mediante a soma dos pontos atribuídos a cada item do instrumento, para cada fator, representados por uma série de itens, já descritos, pela divisão da soma de números que a compõe. Por exemplo: para o valor profissionalismo competitivo e individualista, A avaliação das percepções individuais sobre a cultura organizacional, se um empregado marcasse os números 3, 1, 2, 5, 4, 1, 3 e 3, respectivamente, aos itens do instrumento de números 4, 72, 73, 74, 77, 89, 93 e 94, esse empregado teria atribuído um escore igual a 2,75 $\{(3 + 1 + 2 + 5 + 4 + 1 + 3 + 3) / 8\}$. Esse escore representa um indicador do grau em que a organização está, em relação a esse fator do IBACO, na percepção do empregado.

Ferreira et al (2002) pondera que, como a cultura de uma organização consiste em características, macroorganizacionais, é necessário, calcular a média dos escores atribuídos a cada fator, por todos os participantes do estudo, a fim de se chegar ao escore obtido pela organização como um todo daquele fator. Para cada um dos fatores, foram analisados um escore individual e uma

média desses escores, para se chegar a esse resultado, conforme indicação dos autores.

Os escores, em cada um dos fatores do IBACO, podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior for o resultado, maior será o grau em que o valor ou prática mensurada representa a organização avaliada.

A seguir serão expostas algumas tabelas, representando a distribuição percentual, juntamente com a média e o desvio padrão de cada questão do instrumento. As tabelas estão divididas em blocos de questão referentes a cada valor e a cada prática descrita no IBACO. Primeiramente serão expostos os dados referentes aos valores e, após apresentação e análise dos dados dos quatro valores, serão explorados os resultados e análise das três práticas organizacionais.

- Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo (VPC);
- Valor Organizacional Competitivo Individualista (VPI);
- Valor Organizacional Bem-estar e Satisfação dos Servidores (VBS);
- Valor Organizacional Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder (VRE);
- Prática Organizacional Integração Externa (PIE);
- Prática Organizacional de Recompensa e Treinamento (PRT);
- Prática Organizacional Promoção do Relacionamento Interpessoal (PPR)

Os valores relativos ao Valor Profissionalismo Cooperativo, entendido por Ferreira e Assmar (2008) como um valor relacionado a desempenhar as atividades que são estabelecidas para os empregados, com eficácia e competência, corroborando espírito de colaboração, dedicação, habilidade, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo para ao alcance das metas de modo colaborativo, apresenta-se de forma moderada na organização, como se observa com a média de frequência correspondente a 39,61%, com média de 3,17, representado na Tabela 8.

Tabela 8: Valor Organizacional Profissionalismo e Cooperativismo

	Questões	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo	1	8,7	20,9	26,4	41,2	2,8	3,08	1,0383	1,078
	6	1,0	9,9	28,2	49,7	11,2	3,6	0,8510	0,724
	8	2,6	19,1	44,0	30,2	4,1	3,14	0,8617	0,743
	11	4,3	17,4	35,3	35,1	7,9	3,2	0,9763	0,952
	14	4,5	13,8	41,6	30,6	9,5	3,2	0,9660	0,933
	15	1,4	6,3	40,0	42,0	10,3	3,5	0,8173	0,668
	38	7,7	12,4	37,1	34,1	8,7	3,23	1,0332	1,068
	47	3,7	17,8	38,7	33,3	6,5	3,21	0,9349	0,874
	48	3,7	15,8	33,3	37,7	9,1	3,4	2,7034	7,311
	52	5,5	22,5	28,0	36,9	7,1	3,17	1,0336	1,068
	56	4,7	16,2	40,4	32,7	6,1	3,19	0,9400	0,884
	60	9,1	20,5	35,7	29,2	5,5	3,01	1,0407	1,083
	61	5,1	17,0	40,0	29,4	8,5	3,19	0,9864	0,973
	63	6,3	22,1	41,2	26,4	4,1	2,99	0,9489	0,9
	65	6,1	10,1	42,0	36,7	5,1	3,24	0,9254	0,856
	68	6,9	14,2	29,6	40,0	9,1	3,38	2,0712	4,29
	69	7,5	16,2	41,4	30,8	4,1	3,07	0,9639	0,929
	71	5,9	15,4	45,8	26,4	6,5	3,12	0,9486	0,9
76	8,1	29,4	42,4	17,6	2,4	2,76	0,9169	0,841	
81	4,3	22,3	52,5	18,5	2,4	2,92	0,8193	0,671	
82	4,7	14,4	53,1	20,3	7,5	3,11	0,9066	0,822	
87	5,1	19,7	54,8	16,6	3,9	2,94	0,8477	0,719	
Média das respostas		5,31	16,97	39,61	31,61	6,47	3,17	1,07	1,33

Em relação a esse valor, observa-se que a média mais elevada se concentra na questão 6 (3,6) - “As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados”, com desvio padrão de 0,85 e maior escore na escala de aplica-se bastante na organização. A questão 15,[dv] vem, em seguida, com uma média de 3,5 e desvio padrão de 0,81. Essa questão refere-se ao entendimento dos empregados em relação à ascensão profissional como sendo uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.

Apesar de dentro da média a proporção de respostas tenha obtido um percentual que se enquadra no moderado, ou aplica-se razoavelmente na organização, algumas questões, se analisadas individualmente, tiveram uma média maior ao que se refere à média total desse valor. Isso pode significar que, no caso dos empregados, mesmo reconhecendo que seja um valor que se aplica razoavelmente, em alguns pontos, o valor de profissionalismo cooperativo é reconhecido como forte.

A Tabela 9 representa a média dos resultados percentuais do valor profissionalismo competitivo e individualista dos empregados que participaram

da pesquisa. O Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista foi definido por Ferreira et al (2002) como um valor que prioriza a individualidade na execução de tarefas. Ademais as competências e desempenho dos empregados na execução das atividades têm como objetivo o resultado acima de tudo, mesmo que isso implique na necessidade de ferir outro empregado que almeje os mesmos resultados. Pode-se averiguar a presença desse valor de forma moderada, sendo que 37,01% dos respondentes consideram que esse é um valor que se aplica razoavelmente à organização. Não há discrepâncias significativas entre a média geral (M: 2,75) e as questões, com média de desvio padrão de 1,00.

Tabela 9: Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista

	Questões	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista	4	6,1	21,7	42,4	25,8	4,1	3	0,9392	0,8820
	72	11,8	27,0	36,9	19,9	4,5	2,7	1,0357	1,0730
	73	15,6	30,0	31,2	18,3	4,9	2,66	1,0927	1,1940
	74	12,8	24,9	30,6	27,2	4,5	2,85	1,0921	1,1930
	77	9,7	24,7	41,5	20,5	3,4	2,83	0,9764	0,9530
	89	16,4	34,9	33,7	11,8	3,2	2,5	1,0053	1,0110
	93	12,4	31,8	32,9	20,9	2,0	2,68	1,0027	1,0050
94	8,1	24,7	46,9	18,3	2,0	2,81	0,8958	0,8030	
Média das respostas		11,61	27,46	37,01	20,34	3,58	2,75	1,00	1,0143

O valor Satisfação e Bem Estar foi descrito como a capacidade de humanização da organização, associado à satisfação e bem estar dos empregados, para tornar o ambiente de trabalho mais prazeroso. É característico de empresas que valorizam e investem no equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, procurando humanizar o local de trabalho, tornando-o agradável (FERREIRA et, al, 2008). Tal fator, composto de 11 itens, foi considerado pelos empregados dessa organização como razoável ou, segundo a tabela de Negreiros (2011), com moderado nível de satisfação e bem estar (38,35%), conforme informação da Tabela 10.

Mesmo que os empregados tenham considerado como um valor moderado, assim como ocorre com o valor Profissionalismo Cooperativo, algumas questões apresentam média acima do fator moderado, é o caso das questões 9 (Média de 3,47 e desvio padrão de 0,82) e 16 (Média de 3,39 e desvio padrão de 0,95) e 21 (Média de 3,27 e desvio padrão de 0,93). Os empregados

acreditam que o bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção, que as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa e que essa organização investe no crescimento profissional dos empregados. Esses são valores fortes para a organização.

Tabela 10: Valor Bem-estar e Satisfação dos Servidores

	Questões	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Satisfação e bem-estar dos Servidores	9	2,0	8,1	37,9	44,9	7,3	3,47	0,8250	0,681
	16	2,6	14,2	35,7	36,3	11,2	3,39	0,9515	0,905
	21	3,4	17,2	34,3	38,7	6,3	3,27	0,9366	0,877
	34	4,5	27,2	35,9	22,3	9,9	3,12	1,6993	2,888
	41	5,3	19,9	35,3	30,0	9,5	3,18	1,0289	1,059
	42	10,1	19,7	41,2	23,5	5,5	2,94	1,0276	1,056
	46	5,5	24,1	46,2	20,5	3,7	2,92	0,8987	0,808
	55	4,5	17,6	44,6	28,4	4,9	3,11	0,9066	0,822
	58	11,4	18,3	41,0	22,7	6,7	2,95	1,0639	1,132
	75	7,9	29,0	35,1	24,9	3,0	2,86	0,9801	0,961
91	13,4	26,6	34,7	22,1	3,2	2,75	1,0455	1,093	
Média das respostas		6,42	20,17	38,35	28,57	6,47	3,09	1,03	1,12

O Valor Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder se refere à concentração de valores definidos dentro de um princípio de autoridade centralizado e autoritário, dificultando o crescimento profissional e reconhecimento do ser humano. Conforme representado na Tabela 11, os empregados da organização julgam que o valor Rigidez e Estrutura Hierárquica de Poder é moderado (39.38%), algumas questões merecem ser comentadas, pois apresentam índices de médias superiores ao nível moderado para a escala de pouco se aplica ou fraco. Na questão 17, por exemplo, observamos que os empregados interpretam como ponto fraco a existência de pessoas que possam servir de exemplo para os empregados. A média para esse fator foi de 2,92, com desvio padrão de 0,98.

Analisando o conjunto dos quatro valores, nessa organização, os empregados julgam que eles estão caracterizados de modo moderado, ou que a organização valoriza moderadamente os quatro fatores. Não há nenhum valor que se destaca com predominância, quando avaliado dentro de um todo. É possível verificar, analisando-se questões individuais, que há destaque em alguns pontos, como o reconhecimento da criatividade como forma de se obter

melhores resultados, ou que a ascensão profissional é decorrente de mérito e competência.

Tabela 11: Valor Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder

	Questões	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder	12	5,7	18,9	42,6	24,5	8,3	3,1	0,9919	0,984
	17	7,9	33,3	32,5	22,3	4,1	2,81	1,0008	1,002
	29	8,5	20,5	35,5	28,6	6,9	3,04	1,0523	1,107
	32	4,5	15,6	35,7	32,7	11,6	3,31	1,0140	1,028
	45	4,5	22,7	44,2	22,3	6,3	3,03	0,9387	0,881
	50	10,5	27,4	36,5	20,1	5,5	2,82	1,0428	1,087
	57	4,3	14,2	47,7	25,6	8,3	3,19	0,9298	0,864
	70	6,1	16,8	41,2	28,8	7,1	3,14	0,9829	0,966
	83	8,9	22,7	43,8	21,9	2,6	2,86	0,9448	0,893
	84	7,7	38,5	36,7	13,6	3,4	2,66	0,9259	0,857
	86	8,3	31,4	46,9	8,9	4,5	2,69	0,9084	0,825
	90	11,6	30,0	38,1	19,1	1,2	2,68	0,9507	0,904
	92	18,7	31,6	30,6	16,8	2,2	2,68	1,0467	1,095
Média das respostas		8,25	24,89	39,38	21,94	5,54	2,92	0,98	0,961

Tendo em vista que, apesar dos participantes da pesquisa concordarem que os valores organizacionais possuem uma dimensão moderada, não havendo uma relevância significativa para quaisquer dos fatores, existem participantes que têm opinião de que algumas questões referentes ao valor Profissional Cooperativo possuem características fortes, em alguns pontos isolados. O estudo de Kozlowski (2009), assim como o de Negreiros (2011), o primeiro comparando a percepção de profissionais de áreas afins e de suporte e o segundo realizando um diagnóstico da cultura pela análise de gestão de uma organização, apontou que o valor Profissionalismo Cooperativo está bastante presente na organização estudada por cada autor e é predominante.

Concluída a análise dos valores, serão abordados os resultados das práticas culturais na organização. As práticas organizacionais indicam o comportamento de cada empregado, são ações que eles têm durante sua rotina de trabalho, atividades de costumes avaliadas como importantes pela organização e colegas. Hofstede et al (1990), em seu modelo teórico, considera que a cultura se manifesta através de elementos, os símbolos, os heróis, os rituais e valores. As práticas organizacionais estão constituídas pelas camadas mais externas e visíveis da cultura e são representadas pelos símbolos, heróis e rituais.

A Prática de Integração Externa está voltada para tomadas de decisão, planejamento estratégico, atendimento aos clientes, tanto externos quanto

internos, estão focadas, geralmente, nos níveis de gestão da organização. Percebe-se, como apresentada, na Tabela 12, que essa é uma prática forte dentro dessa organização, os empregados reconhecem que essa prática aplica-se bastante (37,11%), a média para essa prática 3,34, com desvio padrão de 0,99. Os empregados reconhecem que a superação de metas é importante para a organização, o atendimento às necessidades e satisfação do cliente é uma constante, excelência do produto, comunicação de decisões importantes, autonomia na tomada de decisões e atuação do gestor são determinantes para o bom andamento da empresa.

Um dos pontos em que os empregados julgam como destacados seria o atendimento às necessidades do cliente como uma meta importante, assim como, o acompanhamento constante e atendimento das necessidades dos clientes e a superação de metas pré-estabelecidas como uma preocupação. Os resultados do trabalho de Negreiros (2011) apontam resultado semelhante, concluindo que essa prática é um dos fatores que estão mais presentes na organização por ele estudada. Isso significa que faz parte da cultura da organização a preocupação com a qualidade dos seus produtos e o atendimento ao cliente.

Tabela 12: Prática de Integração Externa

	Questões	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Integração Externa	5	1,0	7,5	31,6	43,6	16,2	3,66	0,8716	0,7600
	7	3,0	10,8	38,1	39,4	8,1	3,38	0,8938	0,7990
	10	4,9	12,6	25,6	45,4	11,6	3,46	1,0127	1,0260
	13	11,8	14,8	29,0	29,0	15,4	3,21	1,2174	1,4820
	19	1,2	13,4	33,5	39,1	12,8	3,48	0,9208	0,8480
	22	1,8	4,9	34,3	48,9	10,1	3,60	0,8061	0,6500
	23	4,3	8,5	34,3	44,8	8,1	3,44	0,9145	0,8360
	24	3,0	12,4	34,9	40,2	9,5	3,40	0,9295	0,8640
	25	2,0	8,5	27,8	43,6	18,1	3,67	0,9357	0,8760
	26	7,9	19,3	34,3	31,4	7,1	3,10	1,0482	1,0990
	28	4,9	11,4	30,8	42,0	11,0	3,42	0,9926	0,9850
	31	3,0	14,8	35,3	36,5	10,3	3,36	0,9585	0,9190
	40	4,3	22,3	43,2	21,1	9,1	3,08	0,9820	0,9640
	44	8,9	24,7	23,7	32,5	10,1	3,10	1,1520	1,3270
	49	4,5	20,1	36,5	30,4	8,5	3,18	0,9961	0,9920
51	6,7	17,2	34,9	31,8	9,3	3,19	1,0462	1,0950	
53	8,5	23,5	29,8	31,2	6,9	3,04	1,0792	1,1650	
Média das respostas		4,81	14,51	32,80	37,11	10,72	3,34	0,99	0,98

A Prática de Recompensa e Treinamento são práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela organização. E Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal são

orientadas para a promoção das relações interpessoais, satisfação e coesão interna dos empregados. Essas duas práticas são entendidas pelos colaboradores, como práticas que se aplicam razoavelmente dentro da organização de forma moderada, como representadas nas Tabelas 13 e 14. A média das respostas para as Práticas de Recompensas e Treinamentos foi de 36,59%, com escore de 2,91 e desvio padrão de 1,00 e das Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal de 38,69%, média de 2,98 e desvio padrão de 1,00.

Tabela 13: Prática Recompensa e Treinamento

	Questões	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Recompensa e Treinamento	3	4,5	22,5	39,4	30,0	3,7	3,05	0,9296	0,848
	18	6,9	24,5	36,5	24,9	7,1	3,01	1,0280	1,057
	20	7,7	18,9	36,3	32,3	4,9	3,07	1,0051	1,101
	36	9,3	26,2	37,6	19,5	7,3	2,89	1,0558	1,115
	37	11,4	24,7	32,9	20,9	10,1	2,93	1,1468	1,315
	39	9,7	17,0	33,3	31,2	8,7	3,12	1,0994	1,209
	54	9,9	29,4	38,9	17,8	3,9	2,76	0,9849	0,97
	59	25,4	29,4	26,2	15,8	3,2	2,42	1,1246	1,265
	62	9,9	24,1	36,9	23,3	5,7	2,9	1,0454	1,093
	66	7,9	19,3	39,1	29,2	4,5	3,03	0,9903	0,981
	78	7,7	24,7	43,6	24,1	2,8	2,92	0,9364	0,877
	79	4,1	17,2	16,2	26,8	5,7	3,12	0,9027	0,815
	85	6,7	29,4	47,7	12,6	3,7	2,77	0,8847	0,783
88	5,5	28,8	47,7	15,4	2,6	2,8	0,8555	0,732	
Média das respostas		9,04	24,01	36,59	23,13	5,28	2,91	1,00	1,01

Tabela 14: Prática Promoção do Relacionamento Interpessoal

	Questões	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Promoção do Relacionamento Interpessoal	2	9,7	28,6	28,6	29,8	3,2	2,88	1,0449	1,092
	27	7,9	17,8	42,0	27,6	4,7	3,03	0,9789	0,958
	30	7,3	16,2	42,6	25,8	8,1	3,11	1,0130	1,026
	33	9,1	30,4	36,3	18,7	5,5	2,80	1,0202	1,041
	35	11,4	20,9	38,7	22,7	6,3	2,91	1,0665	1,137
	43	9,8	27,6	31,7	26,6	4,3	2,88	1,0448	1,091
	64	6,1	16,2	39,1	34,1	4,5	3,14	0,9516	0,905
	80	2,8	18,7	50,5	23,1	4,9	3,08	0,8875	0,72
Média das respostas		8,01	22,05	38,69	26,05	5,19	2,98	1,00	1,00

De acordo com as respostas da amostra dos empregados dessa organização, pode-se considerar que os valores se aplicam de forma moderada, com algumas ressalvas de questões que esboçam o sentimento de cooperação, sendo mais valorizado do que a competição. Desse modo, a criatividade é usada para se obter melhores resultados e a existência de um espírito de cooperação, em que os empregados e gestores são cordeais e estão preocupados com a qualidade do serviço prestado, da mesma forma que sentem que o bem estar é

uma forma de garantir maior produtividade e que a organização se preocupa com o bem estar de seus empregados. Com essa representação, pode-se inferir que a organização aplica os valores avaliados pelo instrumento de modo moderado e os empregados reconhecem pontos positivos na organização. Quanto às práticas, os empregados reconhecem que a Prática de Integração Externa é considerada forte ou que se aplica bastante, indicando um ambiente voltado para a estratégia e resultados sustentáveis.

6.3. Análise dos Valores e Práticas em Relação às Variáveis Sociodemográficas

Para efeito de comparação dos fatores do IBACO em relação às variáveis demográficas de Localidade, Grau de Instrução e Cargo, o teste Qui-quadrado foi utilizado. O Teste Qui-quadrado é um teste de hipótese que mede a probabilidade de se encontrar diferenças, ou não, nas variáveis medidas, partindo do pressuposto de que não há diferença entre as variáveis.

Entende-se por localidade a cidade onde se encontram as unidades da organização: Unidade de Catalão (CMC), em Goiás, Tapira (CMT), Patos de Minas (UPM), Uberaba (CIU) e Araxá (CMA), no estado de Minas Gerais, Cajati (CAJ) e Cubatão (CUB) no estado de São Paulo.

As unidades de Catalão (GO), Tapira e Patos de Minas (MG), e Cajati (SP), apresentaram médias mais elevadas para a Prática de Integração Externa, 48%, 37,6%, 43,5% e 42,9% respectivamente, dentro da escala 4, que aplica-se fortemente na organização, enquanto nas demais unidades, os maiores escores estão dentro do moderado. Os empregados das unidades que apresentam como média a escala 4 percebem que a organização se preocupa com o planejamento estratégico e as tomadas de decisões são rápidas, realizadas pelos níveis mais elevados da direção.

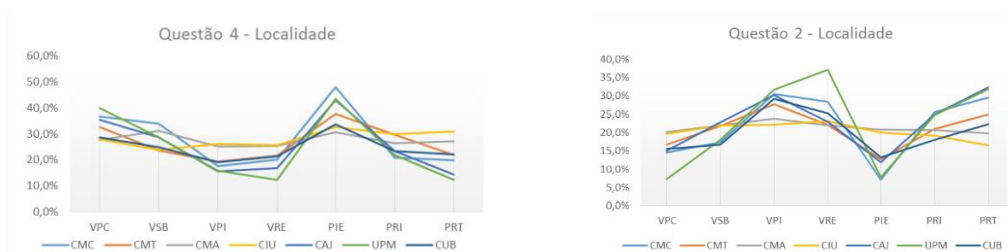
Com relação à Prática Recompensa e Treinamento e à Prática de Bem-estar e Satisfação, todas as unidades percebem que é uma prática em que a organização aplica moderadamente. Quanto aos valores do IBACO, os empregados das unidades se comportam de modo homogêneo, dado que todos

os valores são vistos como a organização atuando de modo moderado. Esses dados podem ser verificados no Anexo 2.

Ao analisar somente as médias da escala 4 (Aplica-se bastante ou Fortemente) por localidade, percebe-se que a Prática de Integração Externa é mesmo dominante em todas as unidades. Ao analisar a escala 2 (Pouco se aplica ou Aplica-se Razoavelmente), nota-se que o valor Profissionalismo Competitivo e Individualista não está bem estabelecido, os colaboradores percebem que a organização atua razoavelmente para que o valor se estabeleça. Os resultados demonstram que não é um valor para essa organização trabalhar o desempenho individual.

A figura 1 demonstra que, para a escala 4, quanto maior o percentil, maior a preocupação da organização em estabelecer os valores e práticas culturais, enquanto, para a escala 2, quanto maior o percentil, menor será a atuação do valor ou prática existente na organização.

Figura 1: Representação das escalas 4 (Aplica-se Bastante) e 2 (Aplica-se Razoavelmente) por localidade

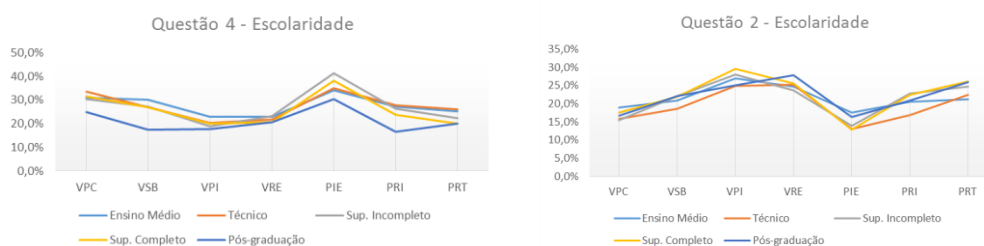


Analisando por grau de instrução como variável e os fatores da IBACO, a representação é de que os empregados de nível de ensino médio, técnico, superior incompleto, superior completo e pós-graduação, percebem que a organização aplica moderadamente os valores e práticas organizacionais. Apenas a Prática de Integração Externa para os níveis de ensino médio, técnico, superior incompleto e superior completo apresentam dados de que, para essa prática, a organização é fortemente aplicada. Assim se repete para a análise de cargos e a IBACO. Os cargos administrativos, operacionais e técnicos, creem que essa prática se aplica fortemente, diferente dos cargos superior e de gestão

que veem a prática de Integração Externa como aplicada de forma moderada na organização.

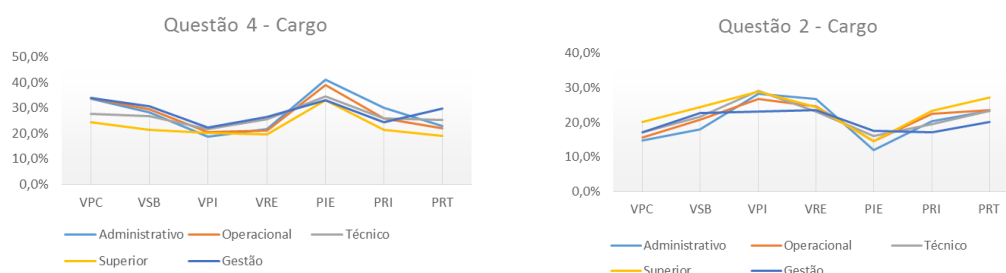
Da mesma forma, foram analisados os valores de médias das escalas 4 e 2, correlacionando os valores e as práticas com o grau de instrução dos empregados. Como resultado, encontra-se empregados que consideram o valor de Profissionalismo Cooperativo como mais atuante, porém não chegando a atingir uma aplicação forte, nesse grupo, os profissionais com nível de pós-graduação estão destoando. A leitura desses profissionais é de que os valores e práticas são transmitidos pela organização de maneira moderada. E para a escala 2, os valores de Profissionalismo Individual e Competitivo e Rigidez na Estrutura Hierárquica e de Poder alcançam os maiores escores, bem similares com a variável localidade, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Representação das escalas 4 e 2 por Grau de Instrução



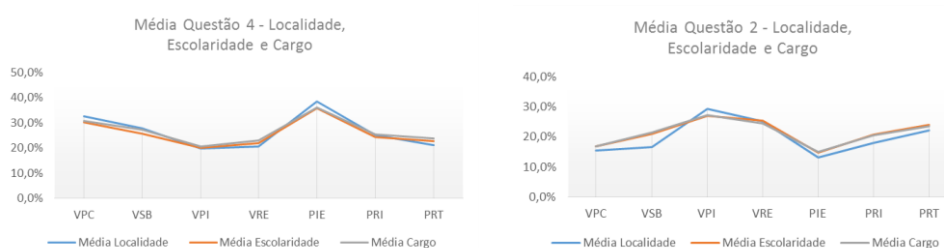
Da mesma forma, foi realizada uma análise das escalas 4 e 2 por cargo e o resultado foi semelhante ao realizado para verificar a existência de correlação com o grau de instrução. A Figura 3 representa o resultado da análise. Resultados similares por cargo, não demonstrando distinção entre qualquer fator da IBACO em relação à variável Cargo.

Figura 3: Representação das escalas 4 e 2, por Cargo



Em observação à Figura 4, quanto às médias das escalas 4 e 2, referentes às variáveis de localização, grau de instrução e cargos, nota-se que as médias para os fatores de valor e prática, apresentam-se bem próximas, do que se conclui, assim como no estudo de Negreiros (2011), que não houve uma discrepância significativa entre essas variáveis e a os fatores do IBACO. Isso demonstra que essas variáveis não influenciam na percepção dos empregados para elegerem quais as práticas ou valores são mais reconhecidos pela organização.

Figura 4: Representação das médias das escalas 4 e 2 por localidade, grau de instrução e cargo



Assim como Negreiro (2011), realizou-se como teste de correlação entre idade e tempo de cargo com os valores e práticas do instrumento, o coeficiente de correlação de *Spearman*, que é adequado para medir a intensidade da associação entre variáveis. A Tabela 15 analisa a significância dos fatores e as variáveis tempo de empresa e idade, baseando-se no valor de significância p -value < 0,05.

Analisando os resultados em relação às variáveis, nota-se índices altos se comparados ao valor de significância, indicando ausência de diferença significativa entre as variáveis Idade e Tempo de Empresa e os fatores de Valores e Práticas Culturais na organização.

Tabela 15: Correlação entre idade e tempo de empresa e IBACO

IBACO	IDADE	TEMPO NO CARGO
Valor Profissionalismo Cooperativo	$\rho = 0,27$ $p = 0,44$	$\rho = -0,12$ $p = 0,47$
Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista	$\rho = -0,19$ $p = 0,40$	$\rho = -0,07$ $p = 0,46$
Valor Satisfação e Bem-estar	$\rho = 0,37$ $p = 0,31$	$\rho = 0,02$ $p = 0,40$
Valor Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder	$\rho = -0,02$ $p = 0,57$	$\rho = -0,12$ $p = 0,26$
Prática Recompensa e Treinamento	$\rho = -0,04$ $p = 0,33$	$\rho = -0,40$ $p = 0,44$
Prática Promoção do Relacionamento Interpessoal	$\rho = -0,02$ $p = 0,35$	$\rho = -0,01$ $p = 0,28$
Prática Integração Externa	$\rho = -0,13$ $p = 0,53$	$\rho = -0,40$; $p = 0,45$
Score total	$\rho = 0,03$ $p = 0,33$	$\rho = -0,26$ $p = 0,39$

Para análise do gênero, foi realizado o teste T – Student, com 95% de confiabilidade. Esse teste é utilizado para realizar uma comparação de dois grupos independentes, ou para verificar se existem ou não diferença entre as respostas do instrumento e os gêneros. Negreiros (2011) utilizou o teste de Mann-Whitney, para comparação de dois grupos independentes, pois se tratava de uma amostra pequena, de 15 empregados. Como a amostra deste estudo é de 493 pessoas, foi utilizado então, o teste T – *Student*.

Conforme demonstrado na Tabela 11, se o valor de Significância (Sig.) for maior ou igual a 0,05, existe uma homogeneidade de variância, então se utiliza para verificação o resultado da coluna de Significância 2-tailed (Sig. (2-tailed)). Para interpretar se há uma variação entre as respostas da IBACO com o Gênero, o Sig. (2-tailed) deverá ser menor ou igual a 0,05. Então, pode-se entender que não há diferenças significativas entre as respostas da IBACO em relação ao gênero. Para o valor Profissionalismo Cooperativo, o Sig (2-tailed) foi de 0,518, maior que 0,05. Para o Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista, o valor de Sig (2-tailed) foi de 0,326, maior que 0,05. Para o Valores Satisfação e

bem-estar e Rigidez na Estrutura de Poder, os Sig (2-tailed) foram de 0,495 e 0,289, respectivamente, índices maiores que 0,05. Quanto às práticas, o valor de Sig (2-tailed) para a prática de Integração Externa foi de 0,410, para a prática de Recompensa e Treinamento foi de 0,339 e para a prática de Relacionamento Interpessoal, o Sig (2-tailed) foi de 0,449, todos os valores superiores a 0,05.

Com isso conclui-se que, para a variável gênero, não há correlação existente entre os fatores da IBACO. Não foram encontradas diferenças significativas que pudessem constatar a existência de uma relação entre o Instrumento e Gênero na empresa estudada.

Tabela 16: Comparação Teste T entre Gênero e IBACO

Independent Samples Test									
Fatores IBACO	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Valor Profissionalismo Cooperativo	0,970	0,482	0,380	377,698	0,518	0,035	0,094	-0,149	0,220
Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista	2,457	0,462	-0,175	376,168	0,326	-0,017	0,100	-0,214	0,179
Valor Satisfação e Bem-estar dos Servidores	0,889	0,479	-0,099	372,787	0,495	-0,011	0,105	-0,219	0,196
Valor Rigidez na Estrutura de Poder	2,800	0,311	0,397	382,891	0,289	0,039	0,096	-0,150	0,229
Prática de Integração Externa	3,282	0,222	-0,270	381,589	0,410	-0,024	0,097	-0,215	0,167
Prática Recompensa e Treinamento	0,982	0,477	-0,298	380,028	0,339	-0,024	0,100	-0,220	0,172
Prática Promoção do Relacionamento Interpessoal	2,659	0,374	-0,547	372,095	0,449	-0,051	0,100	-0,248	0,145

7. DISCUSSÃO

Para atender ao objetivo proposto neste estudo, de mapear o tipo de cultura, avaliando os valores e práticas predominantes e verificar a existência de uma relação na percepção de prática e valores com a tipologia sociodemográfica dos empregados da organização estudada, realizaram-se as análises descritas na sessão anterior. A análise dos níveis encontrados permite considerar que os valores e práticas organizacionais, que compõem a cultura da organização, possibilitam supor que a organização valoriza moderadamente cada um dos fatores de valores do Instrumento Brasileiro de Análise da Cultura Organizacional (IBACO), não havendo uma predominância de algum, não tendo um valor que se destaque quando analisado dentro da média. Porém, ao verificar isoladamente os escores das questões, nota-se uma predominante em algumas questões do valor Profissionalismo Cooperativo. Já para as práticas organizacionais, fica evidente que a Prática de Integração Externa é bastante

aplicada na organização, segundo a percepção dos empregados participantes da pesquisa.

Esses mesmos fatores foram encontrados na pesquisa de Negreiros (2011) e no estudo de Colombelli (2009), o valor de Profissionalismo Cooperativo e a Prática de Integração Externa como se aplicando bastante na organização. Para Colombelli (2009), a incidência desse fator considera que a organização apresenta forte tendência ao empreendedorismo, voltada para o atendimento ao cliente. Nesse sentido, para Denilson, Haaland e Goelzer (2003), organizações voltadas para atendimento ao cliente estão propensas a assumir riscos e aprender com os erros.

O que se pôde perceber é que, por se tratar de uma organização que se encontra em diferentes estados do país, a cultura através do resultado do instrumento aplicado está disseminada com certa homogeneidade, ao observar que os fatores valores e práticas e a variável localidade não apresentam discrepância significativa de correlação. Os fatores idade, tempo de empresa, cargo, e nível hierárquico também não apresentam diferenças importantes com os aspectos da IBACO, havendo uma hegemonia para definição dos fatores que se destacam para definição da cultura, enquanto práticas e valores organizacionais.

A cultura dessa organização, com relação aos valores e práticas, apresenta-se como moderada, com alguns traços de forte tendência para a execução das atividades, como eficácia e competências, os dados demonstram que os empregados são dedicados, habilidosos e com capacidade de iniciativa, contribuindo para o alcance das metas propostas e bem comum da organização. A organização está voltada para o planejamento estratégico e as tomadas de decisão apresentam foco nas necessidades dos clientes, características ditadas pela liderança.

Os resultados deste estudo apontam para a existência de práticas e valores que definem a organização como empreendedora, dinâmica, com o trabalho, ou atividades voltadas para o atingimento de metas, foco no atendimento ao cliente e qualidade dos produtos. Trabalha-se para atingir a excelência e atendimento das metas estipuladas.

O resultado da pesquisa de Tanure (2005) mostra que o modelo cultural brasileiro está articulado dentro de três eixos: o da hierarquia (relações de poder), do personalismo (relações sociais) e da flexibilidade. A prática de predominante na organização estudada está diretamente voltada para a hierarquia. Quem define metas e estratégia, toma decisões articuladas, são as pessoas que se encontram no alto escalão da organização. A hierarquia destaca a importância do papel de uma figura que represente a autoridade. Por outro lado, algumas questões do valor Profissionalismo Cooperativo apontam a flexibilidade e a criatividade que os empregados apresentam frente às mudanças organizacionais.

Dos objetivos específicos, de identificar o valor ou valores predominantes na organização, merece destaque em algumas questões dos valores Profissionalismo Cooperativo e Rigidez na Estrutura Hierárquica e de Poder. O primeiro deles, por se destacar de modo positivo, com fortes índices em questões que mencionam que os empregados têm um sentimento de que a cooperação na organização é mais valorizada que a competição, que as ideias criativas são empregadas para se obter melhores resultados, que há um espírito de colaboração e destacam a importância da preocupação dos empregados com a qualidade do serviço prestado e ser cordial é uma atitude que é estimulada. O segundo valor em destaque apontou que os empregados interpretam a inexistência de pessoas que possam servir de exemplo e não consideram que o envolvimento com as novas ideias da empresa é uma atitude valorizada, sendo um fator negativo e que, talvez, possa servir de ponto para desenvolvimento ou de melhoria para a organização.

Outro ponto que pode servir de atenção é o fato de os empregados perceberem que não há um valor representativo com forte tendência, apesar de alguns pontos, em algumas questões, comparadas isoladamente, levarem para o profissionalismo cooperativo. As análises mostram que, em se tratando do fator valor, não há um ou mais que está como premissa para os empregados. Com isso interpreta-se que, nessa organização, os empregados não compreendem que há algum valor enaltecido. Isso, também, pode ser levado em consideração para a organização, se existir a definição de valores formulados pela própria empresa, que se enquadram nas definições dos apresentados pelo instrumento.

Se houver, os valores ainda não foram incorporados pelos empregados, cabendo algum planejamento para que a organização consiga difundir seus valores.

Conforme apresentado na fundamentação, Schein (1990) descreve que a incorporação dos valores organizacionais se dá por meio do envolvimento dos líderes, praticando uma visão compartilhada e estratégica da organização e difundindo para os demais níveis. Os líderes são fundamentais para fixar os valores da organização, para isso eles precisam acreditar que o que está sendo disseminado como valor faz sentido, senão não haverá êxito no processo de construção da cultura. Os estudos de Ogbonna & Harris (2000) e Tsui, Wang, Xin e Wu (2006a) focaram o comportamento dos líderes ao compartilhar e transmitir a cultura. Ao explorar os itens do IBACO individualmente, o escore baixo para a pergunta de que os empregados não reconhecem uma figura que possa servir de exemplo na organização ressalta a influência do líder ao transmitir a cultura. Talvez, essa possa ser uma das razões para que não se encontrem um ou mais valores que representem de forma forte a organização. Porém, para chegar a essa e outras afirmações, seria necessário um estudo elaborado entre a percepção dos empregados em relação aos seus líderes, o que não foi o foco deste estudo.

Apesar de não haver um valor que se destaque, identifica-se que os empregados percebem a existência dos valores de forma moderada.

O segundo objetivo específico, de identificar a prática cultural, trouxe a prática Integração Externa, como predominância forte na pesquisa, assim como na pesquisa de Negreiros (2011), Apesar de a prática Recompensa e Treinamento apresentar itens que valem uma ressalva e um ponto de atenção e desenvolvimento nas questões referentes ao reconhecimento por distribuição de brindes em eventos sociais e comemorações de aniversário da organização.

A prática de Integração Externa define que a organização está voltada para atingimento das metas que são estruturadas pela alta direção e os integrantes cumprem com o estabelecimento e os resultados para alcance das metas. O cliente é visto com muita importância dentro dessa organização. A organização está voltada para o planejamento estratégico, buscam-se tomadas de decisões ágeis que geram resultados para a estratégia da empresa.

Segundo Hofstede (1998), as práticas configuram-se através dos valores dos fundadores, ou na figura de diretores e presidentes da organização, porém nem todos os membros compartilham. No entanto eles devem adotar práticas se quiserem fazer parte da empresa. Desse modo os valores dos líderes moldam a cultura, por meio de práticas diárias da organização, transmitidas aos empregados por mecanismos de socialização, razão pela qual as percepções compartilhadas de tais práticas constituem a essência da cultura.

As práticas podem ser consideradas como as duas primeiras camadas descritas por Schein (1985), representando fenômenos que podem ser vistos e mensurados pela organização e por fenômenos que se encontram nos comportamentos ou posturas desejados e considerados corretos. Em uma dessas camadas, estão as metas e estratégias, que são normalmente utilizadas como justificativa de comportamentos condizentes e postura dos empregados para a formação da cultura.

Para caracterizar os empregados da organização nas variáveis sociodemográfica, foi apresentada uma sessão, com tabelas, cujos resultados apresentaram uma organização onde grande parte de sua população se enquadra no gênero masculino, a maioria com idade entre vinte e seis e trinta anos, executando atividades operacionais, grande concentração com escolaridade de nível superior incompleto e tipicamente uma concentração de empregados novos, de zero a cinco anos na organização.

O quarto e último objetivo específico, tratando-se das variáveis sociodemográficas e os fatores da IBACO, constatou-se que não houve correlação significativa entre os fatores e as variáveis, idade, tempo de empresa, gênero, nível de instrução e cargo. Pode-se afirmar que, em algumas localidades, médias de algumas questões dos fatores prática de Integração Externa e prática de Recompensa e Treinamento se diferenciaram, mas, dentro da média geral do fator, se encontram bem homogêneas.

Quanto aos fatores e/ou questões que foram detectados como razoavelmente aplicados, sugere-se que seja implantada ou revista a política de instauração da cultura, caso seja identificado que os pontos a se desenvolver são importantes para a sobrevivência e funcionalismo da organização.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diferentemente do estudo de Negreiros (2011), em que uma das limitações era a composição da amostra, em que o autor pesquisou exclusivamente cargos de gestão, esta pesquisa procurou estender a amostra para todos os cargos, a fim de obter um resultado de diversos grupos da organização.

Uma das limitações para o presente estudo se deve ao fato de ser realizado em uma única organização, não estabelecendo uma comparação entre mapeamentos de cultura em organizações similares, ou dentro do mesmo segmento. Outro fator importante que vale ressaltar é o fato de que os resultados obtidos neste estudo não devem ser generalizados, os comportamentos e atitudes dos integrantes da organização estudada não constituem um padrão definido.

Para estudos posteriores, uma das sugestões seria uma investigação complementar, de outras organizações do mesmo segmento, com objetivo de estabelecer um comparativo entre os resultados dos valores e práticas encontrados. Outra sugestão seria avaliar empresas públicas e privadas, buscando comparar os tipos de cultura, através das práticas e valores em organizações distintas, podendo inferir como hipótese se a estabilidade no emprego apresenta-se como forte tendência para se determinar a cultura. Sugere-se um aprofundamento estatístico do estudo, com aplicação de outras técnicas estatísticas mais apuradas, buscando aprimorar outras correlações.

Essa pesquisa contribui para a organização como estudo de caso, provendo um diagnóstico sobre a cultura, oferecendo subsídios de melhorias e desenvolvimento dos pontos levantados e reforço dos pontos positivos. Em termos acadêmicos, espera-se que contribua para consolidação teórica dos componentes sobre cultura organizacional, levando em consideração os valores e práticas organizacionais.

A Cultura Organizacional, por ser tão complexa, há espaço para inúmeros trabalhos com uso dessas ou de outras metodologias e instrumentos existentes.

9. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO:

- ANDERSON, C, SPATARO SE, FLYNN, FJ. (2008). *Personality and organizational culture as determinants of influence*. J. Appl. Psychol. 93:702–10.
- BADJO, L, DICKSON, M. W. (2001). *Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: a cross-cultural examination*. Sex Roles 45:399–414.
- Ver a formatação dessas referências: a segunda linha precisa ser alinhada junto onde inicia a primeira...
- BASTOS, A. V. B. ; LOIOLA, E.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. D. (2014). Conceito e perspectivas do estudo das organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2.ed.Porto Alegre: Artmed, 2014, v. , p. 72-107.
- BAUM, W. M. *Compreendendo o behaviorismo: Ciência, comportamento e cultura*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERSON, Y, OREG, S, Dvir T. *CEO values, organizational culture and firm outcomes*. J. Organ. Behav., 2008.
- BEZRUKOVA, K. et al (2012). *The effects of alignments: examining group faultlines, organizational cultures, and performance*. J. Appl. Psychol, 2012.
- BOAS, F. *The limitation of comparative method of antropology*. Science, v. 4, n. 103, 1896, p. 901-908.
- BRODBECK, FC, (2004). Societal culture and industrial sector influences on organizational culture. See House et al. 2004, pp. 654–68.
- CAMERON, K. S.; Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: reading*. [S.I.]: Addison-Wesley, 1999. Local?
- CHAN, LLM, SHAFFER, MA, SNAPE, E. (2004). *In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance*. Int. J. Hum. Resour. Manag. 2004.
- CHAO, G. T. (2000). Multilevel issues and culture: an integrative view. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S.W. (Ed.). *Multilevel theory, research and methods in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 2000.

- CHATMAN, JA, SPATARO, SE. *Using self-categorization theory to understand relationship demographybased variations in people's responsiveness to organizational culture*. Acad. Manag, 2005, J. 48:321–31.
- COELHO, Jr, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira*. Psico-USF, v. 9, n. 2, 2004, p. 191-199.
- COLOMBELLI, R. L. *Avaliação dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do superior tribunal de justiça (STJ)*.2009. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, 2009.
- COOKE, R. A., & LAFFERTY, J. C. *Organizational Culture Inventory*. Plymouth: Human Synergistics, 1989.
- COTTA, C. M. *Confiança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, RS. 2010.
- DENISON, D.R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley, 1990.
- DURHAN, E. Cultura e ideologia. *Revista de Ciências Sociais*, v. 27, n. 1, p. 87, 1988.
- ERDOGAN, B, LIDEN, R.C, KRAIMER, M.L. *Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture*. Pers. Psychol, 2006, 49:395–406.
- FERREIRA, M. C.; Assmar, E. M. L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. *Revista Educação & Tecnologia*, n. 4, 2011.
- FERREIRA, M.C; Assmar, E.M.L. Cultura organizacional. IN: SIQUEIRA, M. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- FERREIRA, M.C.et al. *Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional*. Estudos de Psicologia, 2002, 7,271-280.
- FEY, C.F., DENISON, D.R. *Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?* Organ. Sci. 2003, 14:686–706.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de janeiro, v.27, n.4, p.7-18, out./dez, 1987.

- _____. O simbólico nas relações de trabalho. In:_____.; FISCHER, R. M. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____.; Ficher, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, A. B. (1997). Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- Freitas, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*: São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GELFAND, M.J, EREZ, M, Aycan Z. Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.* 2007, 58:479–514.
- GHOSHAL, S. e TANURE, B. *Estratégia e Gestão Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.
- GILLESPIE, M.A, et al. *Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries*. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2008, 17:112–32.
- GLISSON, C, Green P. (2006). The effects of organizational culture and climate on the access to mental health care in child welfare and juvenile justice systems. *Adm. Policy Ment. Health Ment. Health Serv.* 2006, Res. 33:433–48.
- GLISSON, C, et al. (2008). Therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture, climate, and service structure. *Adm. Policy Ment. Health Ment. Health Serv. Res.* 2008, 35:124–33.
- GOFFEE, R.; JONES, G. *The character of a corporation: how your company's culture can make or brake your bussiness*. Londres: Harper Collins-Hammersmith, 1998.
- GREGORY, B.T, HARRIS, S.G, Armenakis A.A, SHOOK, C.L. *Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes*. *J. Bus. Res.* 2009. 62:673–79.
- HARISSON, J. R.; CARROL, G. R. Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organiza- tions. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 4, 1991, p. 552-582.
- HARTNELL, C.A, OU AY, Kinicki A. *Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*. *J. Appl. Psychol.* 2011, 96:677–94.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

- _____. Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Beverly Hills, CA: Sage, 2001.
- HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.2, 1990, p.286-316.
- _____. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 1990, 286-316.
- HOUSE, R. et al. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- JAKES, E. *The changing culture of a factory*. London: Tavistock, 1951.
- KEESING, R. Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, v. 3, 1974.
- KOTRBA, L.M. et al. *Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects*. *Hum. Relat.* 65: 2012, 241–62.
- KOZLOWSKI, A. C. de S. *Estudo comparativo da cultura organizacional entre a área de vendas e as áreas de suporte de uma empresa de grande porte*. Monografia (Graduação em Administração) 2009, 73f. -. Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 2009.
- KRAMER, R.M. *Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions*. *Annu. Rev. Psychol.* 1999, 50:569–98.
- KROEBER, A. O superorgânico. In: DONALD, P. (Org.). *Estudos de organização social*. São Paulo: Livraria Martins, 1949.
- LAMOND, D. *The value of Quinn's competing values model in an Australian context*. *J. Manag. Psychol.* 2003. 18:46–59.
- LARAIA, R. B. *Cultura: um conceito antropológico*. 14a ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- LEE, S.K.J, Yu K. *Corporate culture and organizational performance*. *J. Manag. Psychol.* 2004, 19:340–59.
- LUCENA, L. M. e OLIVEIRA, J. A. Cultura Organizacional em Hospitais Privados de Natal/RN. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. RPCA, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, jan./abr. 2010, 16-28.
- MARTIN, J. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- MARTINEZ, P. M. Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, v. 14, n. 46, 2009, p. 183-194.

- MCSHANE, S.; OLEKALNS, M.; TRAVAGLIONE, T. *Organisational Behaviour on the Pacific Rim*. North Ryde: McGraw-Hill, 2010.
- MORGAN, G. M. *Imagens da Organização*. Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 79-89.
- NEGREIROS, D. P. (2011). A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais. Dissertação de Mestrado. 2011. Faculdade? Universidade Potiguar, Natal. 2011.
- O'REILLY, C, CHATMAN, J, CALDWELL, D. *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Acad. Manag. 1991, J. 34:487–516.
- OGBONNA, E, HARRIS, LC. *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. Int. J. Hum. Resour. Manag. 2000, 11:766–88.
- OLIVEIRA, M. A. *A face oculta da empresa: como decifrar a cultura corporativa*. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2009.
- OSTROFF, C, JUDGE, TA, eds. *Perspectives on Organizational Fit*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007.
- PRADO, M. C. A Jeitinho e Cultura Organizacional Brasileira – ultrapassando a abordagem de integração. *GV PESQUISA*; Relatório de pesquisa, n. 25, 2005.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 55-69.
- PROCÓPIO, M. L. *Padrões morais de decisões de gestores: um estudo sobre o comportamento administrativo*. 2012. 508 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2012.
- QUINN, RE, ROHRBAUGH, J. *A special model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis*. Manag. Sci. 1983, 29:363–77.
- SACKMANN, S.A. (2011). *Culture and performance*. In: See Ashkanasy et al. 2011, pp. 188–224.
- SAGIV, L, SCHWARTZ, SH, Arieli S. *Personal values, national, culture, and organizations: insights applying the Schwartz value framework*. See Ashkanasy et al. 2011, pp. 515–37.

- SANTOS, J. V. e GONÇALVES, G. *A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível*. *Psico*, v. 41, n. 3, 2010, pp. 393-398, jul./set.
- SCHEIN, EH. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 1992, 2nd ed.
- _____. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 4th ed.
- _____. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass. 1th ed. 1985.
- _____. *Organizational culture and leadership* (2ª ed.). San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- _____. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G. and MACEY, W. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, 2013, pp. 361-388.
- SILVA, N, Zanelli J. C e TOLFO, S. R. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2ed. Porto Alegre: Artmed, v.? , 2014, p. 488-522.
- SILVA, N. & ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: BORGES-ANDRADE, J. E. & ZANELLI, J. C. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014, pp. 407-442.
- SIQUEIRA, M. M. M. Medidas com comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SMIRCICH, L. *Concepts of culture and organizational analysis*. [Local? Editor?] 1983.
- SÓLIS, M. D. V.; VILLARREAL, F. M. e SALINAS, E. E. B. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *ConCiencia Tecnológica*, ISSN-e 1405-5597, nº. 44, 2012, págs. 23-29.
- SOUZA, G. C. Cultura Organizacional como Elemento de Controle: uma Perspectiva Antropológica. 30º Encontro da ANPAD. ENANPAD 2006. Salvador BA, Brasil, 2006.
- TANURE, B. *Gestão à Brasileira* . 2a ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- TRICE, HM, BEYER, J M. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.
- TSUI, AS, WANG, H, XIN, KR. (2006a). Organizational culture in China: an analysis of culture dimensions and culture types. *Manag. Organ. Rev.* 2:345–76.

TSUI, AS, *Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture*. *Leadersh.* 2006b, Q. 17:113–37.[referência incompleta?]

TYLOR, E. *Primitive culture*. New York: Harper Torchbooks, 1958.

WILDEROM, CPM, GLUNK, U, MAZLOWSKI, R. Organizational culture as a predictor of organizational performance. See Ashkanasy 2000b, pp. 193–209.

XENIKOU, A, SIMOSI, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *J. Manag. Psychol.* 21:566–79.

Zanelli, J. C. (Org.); Borges-Andrade, J. E. (Org.); Bastos, A. V. B. (Org.). (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. 605p.

10. APÊNDICES

1. Carta de informação ao Participante e Termo de Consentimento



CARTA DE INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE

Prezado (a) Senhor (a).

Esta pesquisa se propõe a realizar um estudo sobre MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO, sendo requisito para a obtenção do título de Mestre do curso de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás, sob a orientação do Prof^o. Dr. André Vasconcelos da Silva.

O objetivo geral do trabalho visa realizar um diagnóstico da cultura da organização estudada. Sua participação na pesquisa se resumirá a submeter-se a responder ao questionário, com a duração aproximada de 50 minutos. Não existem riscos ou desconfortos associados com este projeto. O participante (organização) não será remunerado financeiramente pela sua participação neste estudo. Entretanto, compreende que os resultados obtidos podem auxiliar os pesquisadores a entenderem melhor e obterem mais dados para direcionamento e condução de sua atuação profissional, autorizando a publicação dos resultados.

Em hipótese alguma, o participante (organização) da pesquisa será identificado. Se desejar, o participante (organização) pode retirar o seu consentimento, em qualquer momento, sem a necessidade de justificativa.

Obrigada!

Camilla Carneiro Silva Queija
Pesquisador Responsável

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, empregado da organização, declaro ter sido informado, por escrito, a respeito da pesquisa intitulada: MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO, e concordo em participar, espontaneamente, submetendo-me aos procedimentos de resposta ao questionário proposto, uma vez que foi garantido o meu anonimato e o da organização em que trabalho.

Assinatura do Participante

2. Ficha com dados Demográficos e Instrumento de aplicação (IBACO – Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional),

Localidade (Unidade): _____

Sexo: Masculino Feminino
 Idade: 18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos
 46 a 55 anos acima de 56 anos

Grau de Instrução: Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Técnico
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós-graduação

Cargo: Staff Administrativo
 Staff Operacional
 Staff Técnico
 Staff de Nível Superior
 Gestão

Cargo: _____ Gerência/ Setor: _____
 Tempo de Empresa: _____ Tempo no Cargo Atual: _____

IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

A seguir, você encontrará uma série de alternativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme relacionado ao lado.

Sua resposta deve refletir **o que de fato acontece** na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre.

Responda por favor, a todas as alternativas, não deixando nenhuma em branco.

	Não se Aplica de modo algum	Pouco se Aplica	Aplica-se Razoavelmente	Aplica-se Bastante	Aplica-se totalmente
1 A cooperação é mais valorizada que a competição.					
2 Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
3 A dedicação dos empregados é recompensada.					
4 A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.					
5 A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante					
6 As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados					
7 Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.					
8 As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.					
9 O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.					
10 O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
11 As iniciativas individuais dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.					
12 O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.					
13 As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.					
14 A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.					
15 O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.					
16 As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					
17 Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.					
18 As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.					
19 Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.					
20 Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					

IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional					
	Não se Aplica de modo algum	Pouco se Aplica	Aplica-se Razoavelmente	Aplica-se Bastante	Aplica-se totalmente
Continuação.					
21	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.				
22	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.				
23	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.				
24	Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.				
25	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.				
26	As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.				
27	Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.				
28	Mantém-se relações amigáveis com os clientes.				
29	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.				
30	Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.				
31	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.				
32	A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.				
33	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.				
34	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.				
35	As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.				
36	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.				
37	As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.				
38	O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada.				
39	As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.				
40	As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo.				
41	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.				
42	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.				
43	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.				
44	O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.				
45	A criatividade não é recompensada como deveria ser.				
46	O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" facilitado e estimulado.				
47	Os empregados que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.				
48	A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista				
49	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.				
50	Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.				
51	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.				
52	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.				
53	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.				
54	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.				
55	Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.				
56	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.				
57	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.				
58	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.				

IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional					
	Não se Aplica de modo algum	Pouco se Aplica	Aplica-se Razoavelmente	Aplica-se Bastante	Aplica-se totalmente
Continuação.					
59	O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.				
60	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.				
61	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.				
62	Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.				
63	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.				
64	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.				
65	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.				
66	As promoções são definidas por avaliação de desempenho.				
67	Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "vestem a camisa" da casa.				
68	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.				
69	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.				
70	A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.				
71	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.				
72	É necessário centralizar para manter a casa arrumada.				
73	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.				
74	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.				
75	As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.				
76	Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização.				
77	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.				
78	Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.				
79	As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.				
80	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.				
81	As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.				
82	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.				
83	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.				
84	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.				
85	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.				
86	É muito difícil fazer carreira dentro da organização.				
87	Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização.				
88	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.				
89	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.				
90	Os donos da empresa são admirados pelos empregados.				
91	Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.				
92	A ascensão profissional depende de sorte.				
93	Procura-se eliminar a pessoa malvista.				
94	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.				

3. Tabelas IBACO e Dados Demográficos (Localidade, Grau de Instrução e Cargo)

Análises do Qui-Quadrado Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo

Localidade x IBACO

Local	Média				
	1	2	3	4	5
CMC	2,9%	14,5%	36,8%	36,6%	9,0%
CMT	5,9%	16,6%	36,9%	32,6%	7,9%
CMA	8,2%	20,1%	38,0%	27,6%	6,1%
CIU	5,1%	19,6%	39,0%	28,0%	8,2%
CAJ	3,1%	15,1%	43,1%	35,3%	3,4%
UPM	2,5%	7,3%	44,4%	40,0%	5,7%
CUB	5,0%	15,5%	45,1%	28,6%	5,9%

Instrução x IBACO

Instrução	Média				
	1	2	3	4	5
Ensino Médio	5,9%	19,0%	36,8%	31,0%	7,4%
Técnico	6,4%	15,8%	35,1%	33,7%	9,0%
Sup. Incompleto	4,4%	15,4%	44,4%	30,3%	5,4%
Sup. Completo	4,6%	17,5%	40,8%	31,6%	5,5%
Pós-Graduação	5,0%	16,7%	47,6%	24,8%	6,0%

Cargo x IBACO

Cargo	Média				
	1	2	3	4	5
Administrativo	4,3%	14,7%	41,5%	33,6%	5,9%
Operacional	5,0%	15,6%	38,6%	33,9%	6,8%
Técnico	6,2%	17,1%	40,8%	27,6%	8,3%
Superior	5,8%	20,1%	44,2%	24,5%	5,4%
Gestão	4,0%	17,0%	40,6%	33,9%	4,4%

Análises do Qui-Quadrado Valor Satisfação e bem-estar dos Servidores

Localidade x IBACO

Local	Média				
	1	2	3	4	5
CMC	5,3%	17,4%	34,3%	33,9%	9,1%
CMT	10,8%	21,8%	34,0%	23,5%	9,8%
CMA	4,4%	21,9%	34,9%	31,1%	7,7%
CIU	8,8%	22,0%	39,5%	23,9%	5,9%
CAJ	4,6%	22,8%	41,4%	28,7%	2,4%
UPM	4,0%	18,0%	43,3%	28,7%	6,0%
CUB	5,0%	16,7%	47,6%	24,8%	6,0%

Instrução x IBACO

Instrução	Média				
	1	2	3	4	5
Ensino Médio	6,2%	20,9%	35,3%	30,0%	7,7%
Técnico	8,0%	18,6%	36,7%	27,0%	9,8%
Sup. Incompleto	6,0%	22,0%	40,4%	27,1%	4,5%
Sup. Completo	7,4%	21,9%	38,7%	26,8%	5,3%
Pós-Graduação	6,7%	22,1%	49,2%	17,5%	4,6%

Cargo x IBACO

Cargo	Média				
	1	2	3	4	5
Administrativo	5,3%	18,0%	41,4%	28,2%	7,1%
Operacional	7,0%	20,7%	35,8%	29,3%	7,2%
Técnico	6,8%	21,6%	38,2%	26,7%	6,6%
Superior	7,9%	24,3%	41,7%	21,4%	4,6%
Gestão	6,5%	22,8%	35,0%	30,8%	5,0%

Análises do Qui-Quadrado Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista

Localidade x IBACO

Local	Média				
	1	2	3	4	5
CMC	15,5%	30,6%	31,5%	17,5%	4,9%
CMT	12,5%	27,7%	36,7%	19,2%	3,8%
CMA	8,5%	23,8%	37,8%	25,0%	4,3%
CIU	12,5%	23,2%	34,5%	25,6%	4,3%
CAJ	10,0%	30,1%	42,6%	15,5%	1,8%
UPM	14,2%	31,7%	35,8%	15,8%	2,5%
CUB	12,0%	29,3%	37,3%	19,2%	2,3%

Instrução x IBACO

Instrução	Média				
	1	2	3	4	5
Ensino Médio	10,5%	26,9%	34,5%	22,8%	5,2%
Técnico	14,4%	24,9%	35,3%	20,4%	5,1%
Sup. Incompleto	10,8%	28,1%	39,9%	18,8%	2,4%
Sup. Completo	11,9%	29,6%	36,3%	20,0%	2,2%
Pós-Graduação	10,4%	25,0%	43,2%	17,7%	3,6%

Cargo x IBACO

Cargo	Média				
	1	2	3	4	5
Administrativo	12,8%	28,3%	38,3%	18,7%	2,0%
Operacional	13,9%	26,7%	34,3%	20,3%	4,7%
Técnico	6,5%	29,1%	39,9%	21,6%	2,9%
Superior	10,9%	28,8%	37,8%	20,1%	2,4%
Gestão	8,8%	23,1%	40,0%	22,2%	5,9%

Análises do Qui-Quadrado Valor Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder

Localidade x IBACO

Local	Média				
	1	2	3	4	5
CMC	10,2%	28,4%	32,9%	20,2%	7,7%
CMT	11,3%	22,1%	35,9%	21,7%	7,7%
CMA	5,9%	22,0%	38,7%	25,2%	5,8%
CIU	9,2%	22,1%	36,4%	26,1%	6,3%
CAJ	6,7%	23,0%	45,7%	16,9%	3,5%
UPM	8,7%	37,2%	42,1%	12,3%	0,0%
CUB	6,9%	25,2%	42,8%	21,2%	3,9%

Instrução x IBACO

Instrução	Média				
	1	2	3	4	5
Ensino Médio	7,5%	24,8%	38,5%	23,0%	6,2%
Técnico	11,1%	25,2%	35,4%	21,6%	6,7%
Sup. Incompleto	8,4%	23,7%	40,1%	23,2%	4,6%
Sup. Completo	7,3%	25,5%	40,9%	20,5%	5,7%
Pós-Graduação	6,1%	27,9%	45,5%	18,3%	2,2%

Cargo x IBACO

Cargo	Média				
	1	2	3	4	5
Administrativo	7,5%	26,8%	39,2%	21,5%	4,9%
Operacional	9,2%	24,6%	39,3%	20,9%	5,9%
Técnico	8,2%	23,2%	37,1%	25,6%	5,9%
Superior	7,8%	25,5%	41,6%	19,6%	5,6%
Gestão	6,3%	23,5%	39,4%	26,5%	4,2%

Análises do Qui-Quadrado Prática Integração Externa

Localidade x IBACO

Local	Média				
	1	2	3	4	5
CMC	1,9%	7,1%	20,6%	48,0%	22,3%
CMT	5,2%	12,7%	27,4%	37,6%	17,0%
CMA	6,8%	20,7%	34,1%	30,6%	7,8%
CIU	7,6%	19,9%	31,6%	32,7%	8,2%
CAJ	3,2%	11,8%	35,7%	42,9%	6,3%
UPM	1,2%	7,8%	38,0%	43,5%	9,4%
CUB	3,9%	13,2%	42,3%	33,7%	7,0%

Instrução x IBACO

Instrução	Média				
	1	2	3	4	5
Ensino Médio	6,2%	17,6%	31,1%	34,2%	10,9%
Técnico	5,3%	13,1%	33,0%	35,1%	13,6%
Sup. Incompleto	4,3%	14,0%	32,5%	41,3%	7,9%
Sup. Completo	4,1%	12,8%	33,5%	38,1%	11,6%
Pós-Graduação	2,9%	16,4%	39,5%	30,4%	10,8%

Cargo x IBACO

Cargo	Média				
	1	2	3	4	5
Administrativo	3,3%	12,0%	33,0%	41,1%	10,6%
Operacional	5,2%	14,5%	30,2%	39,0%	11,2%
Técnico	5,9%	16,1%	32,4%	34,6%	11,0%
Superior	5,1%	14,5%	36,7%	32,9%	10,8%
Gestão	4,0%	17,5%	37,2%	33,1%	8,2%

Análises do Qui-Quadrado Prática Promoção do Relacionamento Interpessoal

Localidade x IBACO

Local	Média				
	1	2	3	4	5
CMC	10,6%	25,6%	37,9%	20,9%	5,0%
CMT	8,4%	20,9%	33,0%	29,7%	7,9%
CMA	7,4%	20,7%	36,5%	26,3%	9,1%
CIU	7,0%	19,2%	38,3%	30,0%	5,6%
CAJ	7,6%	24,9%	41,9%	23,3%	2,2%
UPM	6,7%	24,8%	44,8%	21,9%	1,9%
CUB	6,5%	18,0%	49,0%	23,3%	3,2%

Instrução x IBACO

Instrução	Média				
	1	2	3	4	5
Ensino Médio	8,3%	20,5%	36,1%	27,2%	8,0%
Técnico	7,3%	16,8%	42,3%	27,9%	5,6%
Sup. Incompleto	7,9%	22,7%	40,1%	26,3%	3,0%
Sup. Completo	8,2%	22,5%	40,5%	23,8%	5,0%
Pós-Graduação	4,8%	20,8%	53,6%	16,7%	4,2%

Cargo x IBACO

Cargo	Média				
	1	2	3	4	5
Administrativo	6,7%	20,4%	37,6%	29,9%	5,4%
Operacional	7,9%	22,5%	38,3%	25,9%	5,4%
Técnico	7,8%	19,6%	41,7%	25,8%	5,1%
Superior	8,4%	23,3%	42,2%	21,4%	4,7%
Gestão	8,2%	17,1%	43,2%	24,3%	7,1%

Análises do Qui-Quadrado Prática Recompensa e Treinamento

Localidade x IBACO

Local	Média				
	1	2	3	4	5
CMC	13,4%	29,5%	33,0%	19,8%	4,2%
CMT	12,3%	25,0%	35,0%	21,8%	5,9%
CMA	7,5%	19,7%	37,5%	27,1%	8,2%
CIU	9,0%	16,5%	35,6%	30,8%	8,1%
CAJ	9,9%	32,3%	42,4%	14,2%	1,3%
UPM	5,6%	31,8%	45,1%	12,3%	5,1%
CUB	6,5%	22,2%	45,5%	22,0%	3,8%

Instrução x IBACO

Instrução	Média				
	1	2	3	4	5
Ensino Médio	8,6%	21,1%	37,9%	25,1%	7,3%
Técnico	8,7%	22,5%	35,0%	26,0%	7,8%
Sup. Incompleto	9,5%	24,7%	39,2%	22,2%	4,5%
Sup. Completo	10,4%	26,1%	40,2%	19,9%	3,3%
Pós-Graduação	7,4%	26,0%	44,9%	19,2%	2,6%

Cargo x IBACO

Cargo	Média				
	1	2	3	4	5
Administrativo	6,2%	23,3%	41,0%	22,9%	6,6%
Operacional	10,5%	23,6%	38,2%	22,0%	5,7%
Técnico	10,0%	23,4%	35,5%	25,3%	5,8%
Superior	10,4%	27,1%	40,5%	19,1%	3,0%
Gestão	7,5%	20,2%	37,1%	29,8%	5,4%