

**Universidade de Brasília**

**Instituto de Psicologia**

**Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações**

**Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais:  
Estudo do Perfil Cultural de uma Instituição Bancária**

**Marcelo Bedani**

**Brasília, DF  
2008**

**Universidade de Brasília**

**Instituto de Psicologia**

**Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações**

**Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais:  
Estudo do Perfil Cultural de uma Instituição Bancária**

**Marcelo Bedani**

**Tese apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Psicologia Social,  
do Trabalho e das Organizações,  
como requisito parcial à obtenção do  
grau de Doutor em Psicologia Social,  
do Trabalho e das Organizações.**

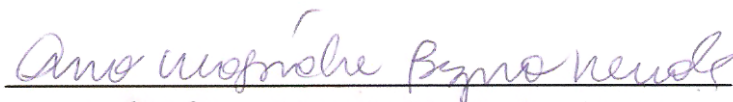
**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Magnólia Mendes**

**Orientador: Prof. Dr. Álvaro Tamayo (*in memoriam*)**

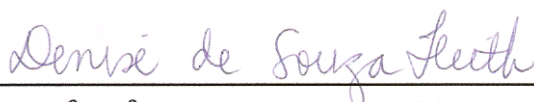
**Brasília, DF  
Novembro de 2008**

**Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais:  
Estudo do Perfil Cultural de uma Instituição Bancária**

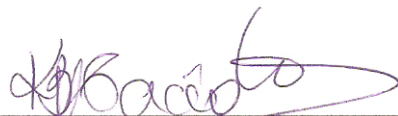
**Tese defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por:**



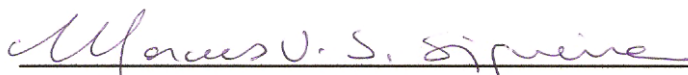
**Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Ana Magnólia Mendes (Presidente)**  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília



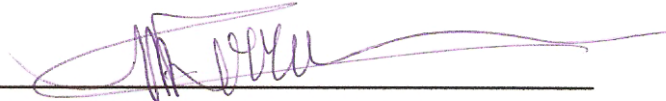
**Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Denise de Souza Fleith (Membro)**  
Programa de Pós-graduação em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde  
Universidade de Brasília



**Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Kátia Barbosa Macêdo (Membro)**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Católica de Goiás



**Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira (Membro)**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília



**Prof. Dr. Mário César Ferreira (Membro)**  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

**Prof. Dr. Claudio Vaz Torres (Suplente)**  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

À minha mãe,  
**Celina Duran Bedani**  
*(in memoriam)*

Ao mestre,  
**Alvaro Tamayo**  
*(in memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, cuja presença ao longo desta jornada, sustentou-me nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais – Luiz e Celina –, pelo tudo que me deram na vida.

Ao Prof. Dr. Alvaro Tamayo Lombana, por ter me aceitado e acolhido como orientando. Sua partida deixou saudades e uma lacuna insubstituível no meio acadêmico. Consola-nos a lembrança de ter convivido com este professor, profissional e ser humano notável, cuja notoriedade acadêmica sempre foi acompanhada pela sabedoria. Um cavalheiro na acepção mais nobre da palavra. Um exemplo para qualquer pesquisador.

A minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Magnólia que, após o falecimento do professor Tamayo, aceitou de boa vontade a tarefa de conduzir este trabalho até sua conclusão. Obrigado por sua orientação nesta tese, e, principalmente, pela disponibilidade, apoio, compreensão, amizade e competência demonstradas durante a realização deste trabalho.

Ao Banco do Brasil S. A., cuja bolsa de estudos viabilizou a realização deste doutorado.

À Carmem Sylvia Borges Tibério, uma amiga que, ao longo do tempo, transformou-se em irmã. Obrigado por sua amizade e apoio sempre incondicionais.

Aos colegas do Banco do Brasil, especialmente, à Alessandra Nunes da Cunha Simões, à Luciane Rodrigues Soares e ao Newton Ribeiro Machado Neto, pelo apoio ao longo destes últimos quatro anos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que, concedendo-me bolsa-sanduíche, possibilitou a realização de uma etapa deste doutorado no exterior.

À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Denise de Souza Fleith, cujas aulas despertaram em mim o interesse pelo estudo da criatividade.

Aos funcionários do Banco do Brasil, que se dispuseram a participar como respondentes desta pesquisa.

Aos funcionários do SUMAT (setor gráfico do Banco do Brasil), pela disposição, boa vontade e paciência, durante as impressões e re-impressões deste trabalho.

Ao Humberto Honório da Silva, amigo de todas as horas.

Ao José Carlos Salomão, além do privilégio de sua amizade, pela minuciosa e enriquecedora revisão do texto desta pesquisa.

Aos participantes do Grupo de Pesquisa de Valores, pela convivência e proveitoso compartilhamento de experiências.

Aos professores da pós-graduação do Instituto de Psicologia, que contribuíram para minha formação.

Aos professores, Denise de Souza Fleith, Kátia Barbosa Macêdo, Marcus Vinicius Soares Siqueira, Mário César Ferreira e Claudio Vaz Torres, que se dispuseram a participar da banca examinadora.

À Tatiane Paschoal, companheira de doutoramento, pelas conversas sempre proveitosas e pela acolhida em Madri.

À Universidade Complutense de Madrid, em especial à Prof<sup>ta</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alicia Garrido Luque, minha orientadora naquela instituição.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização desta pesquisa e que não foram nominalmente citadas.

## SUMÁRIO

<b>Lista de tabelas</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>xii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xv</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>xvi</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>xvii</b>
<b>1. Cultura organizacional: perspectivas teóricas</b> .....	<b>1</b>
1.1 Origens dos estudos sobre cultura organizacional .....	1
1.2 Cultura organizacional - perspectivas teóricas .....	5
1.3 Abordagem referenciada nesta tese.....	13
1.4 Conceituando cultura organizacional .....	14
1.5 Expressões utilizadas na conceituação da cultura organizacional.....	19
1.6 Resumo do capítulo.....	21
<b>2. Dinâmica cultural</b> .....	<b>23</b>
2.1 Dimensões da cultura organizacional.....	23
2.2 Subculturas organizacionais.....	28
2.3 Dinâmica cultural: criação, manutenção, transmissão e mudança .....	32
2.3.1 <i>Socialização nas organizações</i> .....	40
2.4 Mensuração da cultura organizacional.....	50
2.5 Cultura organizacional - pesquisas.....	56
2.6 Resumo do capítulo.....	62
<b>3. Tipologias culturais</b> .....	<b>64</b>
3.1 Tipologia de Handy.....	64
3.2 Tipologia de Deal e Kennedy.....	67
3.3 Tipologia de Schein .....	70
3.4 Tipologia de Hofstede.....	75
3.5 Tipologia de Denison.....	78
3.6 À guisa de conclusões .....	82
3.7 Perfil Cultural das Organizações.....	84

3.8	Resumo do capítulo .....	89
<b>4.</b>	<b>Valores organizacionais .....</b>	<b>91</b>
4.1	Valores .....	91
4.2	Valores pessoais .....	94
4.2.1	<i>Modelo de Schwartz</i> .....	101
4.3	Valores organizacionais .....	107
4.4	Origem e estrutura dos valores organizacionais .....	113
4.5	Abordagens para o estudo dos valores organizacionais .....	122
4.6	Resumo do capítulo .....	132
<b>5.</b>	<b>Práticas organizacionais.....</b>	<b>133</b>
5.1	Práticas organizacionais - retrospectiva .....	133
5.2	Conceituando práticas organizacionais .....	134
5.3	Perspectivas para estudo das práticas organizacionais.....	137
5.4	Modelos de práticas organizacionais .....	141
5.5	Estudando as práticas organizacionais .....	143
5.6	Resumo do capítulo .....	148
<b>6.</b>	<b>Criatividade nas organizações.....</b>	<b>149</b>
6.1	Conceituando criatividade organizacional .....	149
6.2	Criatividade – modelos teóricos .....	159
6.3	O processo criativo nas organizações.....	174
6.4	Resumo do capítulo .....	179
<b>7.</b>	<b>Estímulos e barreiras à criatividade nas organizações .....</b>	<b>180</b>
7.1	Resumo do capítulo .....	198
<b>8.</b>	<b>Método de pesquisa .....</b>	<b>199</b>
8.1	Objetivos .....	199
8.2	Modelo e hipóteses de pesquisa - etapa I .....	200
8.3	Modelo de pesquisa - etapa II .....	202
8.4	Caracterização e limitações do modelo de pesquisa .....	204
8.5	Instrumentos de pesquisa .....	206
8.5.1	<i>Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO</i> .....	206
8.5.2	<i>Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT</i> .....	209
8.5.3	<i>Indicadores de Clima para Criatividade - ICC</i> .....	209
8.6	Procedimentos para coleta de dados .....	213



8.7	População do estudo e amostra .....	214
8.7.1	<i>Método de amostragem</i> .....	215
8.7.2	<i>Amostra</i> .....	218
8.8	Procedimentos para análise dos dados .....	219
8.8.1	<i>Análise dos dados – etapa I</i> .....	219
8.8.2	<i>Análise dos dados – etapa II</i> .....	220
8.9	<i>Locus de pesquisa</i> .....	221
<b>9.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>231</b>
9.1	Análise preliminar dos dados .....	231
9.2	Resultados - etapa I .....	235
9.2.1	<i>Teste das hipóteses de pesquisa</i> .....	237
9.3	Resultados das regressões - etapa II .....	238
9.3.1	<i>Valores organizacionais como preditores da Organização do trabalho</i> .....	239
9.3.2	<i>Valores organizacionais como preditores das Relações socioprofissionais</i> .....	240
9.3.3	<i>Valores organizacionais como preditores das Condições de trabalho</i> .....	241
9.3.4	<i>Valores organizacionais como preditores das Barreiras à criatividade no ambiente trabalho</i> .....	243
9.3.5	<i>Valores organizacionais como preditores dos Estímulos à criatividade no ambiente trabalho</i> .....	244
9.3.6	<i>Práticas organizacionais como preditores das Barreiras à criatividade no ambiente trabalho</i> .....	245
9.3.7	<i>Práticas organizacionais como preditores dos Estímulos à criatividade no ambiente trabalho</i> .....	247
<b>10.</b>	<b>Discussão .....</b>	<b>249</b>
10.1	Perfil cultural do Banco do Brasil .....	249
10.2	Práticas organizacionais - preditores .....	261
10.3	Criatividade - preditores .....	265
<b>11.</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>271</b>
11.1	Sugestões para futuros estudos .....	276
<b>12.</b>	<b>Referências .....</b>	<b>278</b>
	<b>Anexo 1 .....</b>	<b>307</b>

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Perspectivas teóricas propostas por Schultz para a cultura organizacional .....	9
<b>Tabela 2.</b> Comparação entre os métodos de pesquisa indutivo e dedutivo. ....	53
<b>Tabela 3.</b> Dimensões subjacentes da cultura organizacional.....	71
<b>Tabela 4.</b> Perfil Cultural das Organizações: pressupostos teóricos. ....	86
<b>Tabela 5.</b> Tipos motivacionais de valores do modelo de Schwartz.....	103
<b>Tabela 6.</b> Agrupamento dos valores por pólos axiológicos.....	117
<b>Tabela 7.</b> Correspondência entre os tipos motivacionais de valores pessoais e organizacionais. .	121
<b>Tabela 8.</b> Variância do clima explicada pelos valores organizacionais. ....	124
<b>Tabela 9.</b> Fatores do ambiente de trabalho que interferem na expressão da criatividade organizacional..	184
<b>Tabela 10.</b> Escalas que compõem o Work Environment Inventory – WEI.....	195
<b>Tabela 11.</b> Estrutura fatorial do IPVO.....	208
<b>Tabela 12.</b> Estrutura fatorial do EACT. ....	209
<b>Tabela 13.</b> Estrutura fatorial do ICC. ....	210
<b>Tabela 14.</b> Versão resumida do ICC. ....	212
<b>Tabela 15.</b> Características sócio-profissionais dos funcionários do B. do Brasil.....	215
<b>Tabela 16.</b> Estratificação da amostra.....	217
<b>Tabela 17.</b> Características sócio-profissionais da amostra. ....	221
<b>Tabela 18.</b> Variáveis Independentes e Dependentes da Pesquisa.....	221
<b>Tabela 19.</b> Coeficientes de correlação (r de Pearson) .....	234
<b>Tabela 20.</b> Alfas de Cronbach das escalas utilizadas .....	235
<b>Tabela 21.</b> Média e desvios padrão dos fatores pesquisados.....	236
<b>Tabela 22.</b> Regressão <i>stepwise</i> dos valores organizacionais para o fator Organização do Trabalho.....	239
<b>Tabela 23.</b> Regressão <i>stepwise</i> dos valores organizacionais para o fator Relações Socioprofissionais..	241
<b>Tabela 24.</b> Regressão <i>stepwise</i> dos valores organizacionais para o fator Condições de Trabalho	242
<b>Tabela 25.</b> Regressão <i>stepwise</i> dos valores organizacionais para o fator Resistência a Idéias Novas	243
<b>Tabela 26.</b> Regressão <i>stepwise</i> dos valores organizacionais para o fator Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas .....	245
<b>Tabela 27.</b> Regressão <i>stepwise</i> das práticas organizacionais para o fator Resistência a Idéias Novas.....	246

<b>Tabela 28.</b> Regressão <i>stepwise</i> das práticas organizacionais para o fator Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas .....	247
--	-----

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Interseção da culturologia com a teoria das organizações (Smircich, 1983, p. 342).....	6
<b>Figura 2.</b> Níveis da cultura e sua interação, segundo Schein (1984, p. 4).....	24
<b>Figura 3.</b> Modelo dinâmico da cultura organizacional de Hatch (1993, p. 685).....	25
<b>Figura 4.</b> Níveis de manifestação da cultura, segundo Hofstede (1991/2003, p. 23).....	27
<b>Figura 5.</b> Dimensões culturais, segundo Trompenaars (1993, p. 23).....	27
<b>Figura 6.</b> Desenvolvimento da cultura, segundo Payne (2001, p. 118).....	36
<b>Figura 7.</b> Modelo de dinâmica cultural de Van Muijen e Witte (1999, p. 498). ....	37
<b>Figura 8.</b> Sete passos do processo de socialização nas organizações, segundo Pascale (1985, p. 38). .....	47
<b>Figura 9.</b> Tipos culturais de Handy (1978/1994). ....	65
<b>Figura 10.</b> Tipos culturais de Deal e Kennedy (1982). ....	68
<b>Figura 11.</b> Tipologia de cultura organizacional de Denison (2001, p. 355), com adaptações. ....	79
<b>Figura 12.</b> Estrutura circular dos valores, segundo Schwartz (2005a).....	106
<b>Figura 13.</b> Classificação dos valores organizacionais, segundo Tamayo (no prelo).....	112
<b>Figura 14.</b> Fonte dos valores organizacionais, segundo Fors (2002). ....	114
<b>Figura 15.</b> Estrutura dos valores organizacionais, segundo Tamayo (1996, p. 188).....	116
<b>Figura 16.</b> <i>The model of culture fit</i> (Aycan, Kanungo & Sinhá, 1999, p. 503) com adaptações....	142
<b>Figura 17.</b> Fatores necessários à inovação, segundo Alencar (2005, p. 16).....	152
<b>Figura 18.</b> Criatividade, inovação e mudança organizacional, adaptado de Bruno-Faria (2003, p. 136).....	154
<b>Figura 19.</b> Modelo de criatividade organizacional de Woodman, Sawyer e Griffin (1993, p. 309). .....	161
<b>Figura 20.</b> Modelo componencial de criatividade de Amabile (1997, p. 43).....	163
<b>Figura 21.</b> Impacto do contexto organizacional na criatividade, segundo Amabile (1997, p. 53).165	165
<b>Figura 22.</b> Criatividade: influências e resultados, adaptado de James, Clark e Cropanzano (1999, p. 214).....	167
<b>Figura 23.</b> Modelo integrado de criatividade e inovação de West (2002, p. 369).....	170
<b>Figura 24.</b> Modelo de criatividade de Unsworth, Wall e Carter (2005, p. 555).....	172
<b>Figura 25.</b> Sistema ecológico do desenvolvimento da criatividade, adaptado de Yeh (2004, p. 13). .....	177
<b>Figura 26.</b> Modelo de Martins e Terblanche (2003, p. 70), com adaptações. ....	188
<b>Figura 27.</b> Variáveis propostas para mapeamento do perfil cultural.....	200
<b>Figura 28.</b> Visão geral do modelo de pesquisa proposto.....	203

<b>Figura 29.</b> Lucro líquido do Banco do Brasil em milhares de reais.....	225
<b>Figura 30.</b> Representação gráfica do modelo resultante das regressões <i>stepwise</i> . .....	249

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo investigar a influência dos valores e práticas organizacionais sobre estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho e mapear o perfil cultural do Banco do Brasil. Participaram deste estudo, dois mil cento e setenta e um funcionários da instituição. Três escalas compuseram o instrumento de pesquisa, Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho e uma versão resumida do Indicadores de Clima para Criatividade. O modelo de pesquisa proposto, que articulou valores e práticas como antecedentes da criatividade organizacional, foi integralmente comprovado. Os resultados revelaram que autonomia e relações socioprofissionais foram os preditores mais expressivos de apoio e resistência a novas idéias no contexto de trabalho. Os valores prestígio, domínio, conformidade e realização, juntamente com as práticas de organização do trabalho revelaram-se como os elementos mais centrais e compartilhados na cultura da organização. Também se identificou uma subcultura organizacional, quando o critério de análise foi o tempo de trabalho dos funcionários.

Palavras-chave: cultura organizacional, contexto de trabalho, estímulos e barreiras à criatividade.

## ABSTRACT

The main purpose of this study was to investigate values and organizational practices influences on stimuli and barriers to creativity on work environment and to identify Banco do Brazil's cultural profile. Two thousand hundred and seventy and one employees took part on the present study. The research instrument was consisted of three scales: Organizational Values Profile Inventory, Work Context Assessment Scale and a brief version of Climate Indicators to Creativity. The proposed research model that articulated values and practices as antecedents of the organizational creativity was entirely confirmed. Results showed that the autonomy and socioprofessional relationships were the most expressive predictors of support and resistance to new ideas at the work context. The following values: prestige, authority, accordance and realization, with work organizational practices were the most central and shared elements of the organizational culture. This study also identified an organizational sub-culture, when the rule analysis was the employees' work time.

Key-words: organizational culture, work context, stimuli and barriers to creativity.

## RESUMEN

Los objetivos del presente estudio fueron investigar la relación entre los valores y las prácticas organizacionales sobre los estímulos y las barreras a la creatividad en el ambiente de trabajo y mapear el perfil cultural del Banco do Brasil. Participaron de este estudio dos mil cientos setenta y uno empleados de la institución. Tres escalas compusieron el instrumento de investigación, Inventario de Perfiles de Valores Organizacionales, Escala de Evaluación del Contexto de Trabajo y una versión resumida de los Indicadores del Clima para la Creatividad. El modelo de investigación propuesto, que articuló valores y prácticas como los antecedentes de la creatividad organizacional, fue probado integralmente. Los resultados indicaron que autonomía y las relaciones sócio-profesionales fueran los predictores más expresivos de apoyo y resistencia a las nuevas ideas en el contexto de trabajo. Los valores prestigio, dominio, conformidad y realización, junto con las prácticas de organización del trabajo se revelaron como los elementos más centrales y compartidos en la cultura de la organización. También se hay identificado una subcultura organizacional, cuando el criterio del análisis fue el tiempo del trabajo de los empleados.

Palabras-claves: cultura organizacional, contexto del trabajo, estímulos y barreras a la creatividad.



## INTRODUÇÃO

Os gregos e diversas outras civilizações antigas pressupunham que o indivíduo criador ou criativo seria aquele sugestionado pelo sopro sagrado exalado por alguma divindade. Desta forma, seria imputado à criatividade um caráter mais prodigioso que humano. Aristóteles e Platão, por sua vez, acreditavam que a criatividade poderia ser considerada uma forma de loucura, crença que perdurou praticamente indiscutível até o século XIX. Por outro lado, concepções primárias e deterministas de criatividade como um atributo de pessoas geniais, magnificamente dotadas, que de certa forma também margeiam a sobrenaturalidade, igualmente seriam incapazes de permitir uma compreensão mais abrangente do tema, posto que nestas circunstâncias, a criatividade ficaria reduzida a uma dádiva circunscrita a poucos seres humanos.

Contudo, um fenômeno tão complexo como a criatividade não poderia ficar a mercê de explicações sobrenaturais, dons especiais ou relacionadas a distúrbios mentais. Assim, caberia à psicologia, a partir do século XX, buscar compreender e explicar, em bases científicas, a criatividade e seus tipos, a personalidade criativa, as fases do processo criativo, a diferença entre inteligência e criatividade e as maneiras possíveis de ensinar e desenvolver a criatividade (De Masi, 2003; Zorzal, 2000).

Alencar e Fleith (2003) relacionam as contribuições aportadas pelas diferentes abordagens psicológicas para o estudo da criatividade, que, de forma resumida, serão reproduzidas a seguir. A teoria psicanalítica centrou suas considerações nos processos inconscientes de pensamento e na função desempenhada pela imaginação e fantasia para tentar decifrar a criatividade e o processo criativo. Especificamente para Freud, a criatividade seria a sublimação de complexos reprimidos. Aos gestaltistas devem-se os conceitos de: pensamento produtivo que implicaria na reestruturação de um problema considerando-se os fatores contextuais que o envolvem, aproximando-se, portanto, da concepção de pensamento criativo; e, *insight*, ou seja, o momento da iluminação quando, de forma inesperada e repentina, surge uma idéia, uma solução, um novo caminho para a solução de um problema.

A psicologia humanista valorizou os aspectos subjetivos e idiossincráticos dos indivíduos, crendo no potencial do ser humano e em sua capacidade de realização e concretização de potencialidades. Semelhantes aos teóricos da escola psicanalítica, os humanistas acreditavam que a criatividade teria suas raízes no não racional. Contudo, ela representaria o mais alto grau de saúde emocional, a expressão de pessoas normais na

busca da auto-realização. Para os comportamentalistas, a criatividade resultaria da formação de associações não comuns no processo de estímulo e resposta. A criatividade seria vista como uma forma de aprendizagem, beneficiada pelo reforço apropriado e pela criação de um ambiente propício que favorecesse sua ocorrência. Outros pesquisadores citados por Alencar e Fleith (2003) como Katz (1978) Blakeslee (1980), Torrance e Mourad (1981), Herrmann (1990) e Martindale (1999) buscaram nas diferentes funções desempenhadas pelos hemisférios cerebrais a explicação para o pensamento criativo. Assim, conjectura-se que as funções do hemisfério esquerdo estariam mais relacionadas com a música, as artes, o uso de metáforas, intuição e outros processos associados à criatividade.

Como se observa, o interesse destas teorias centrava-se nos mecanismos da personalidade ou biológicos que pudessem explicar a criatividade. Contudo mais modernamente, passou-se a considerar a criatividade de uma forma mais abrangente, um fenômeno de caráter mais universal, que resulta de uma complexa combinação de fatores pessoais, históricos, sociais e culturais. Assim, os modelos mais recentes de criatividade contemplam o inter-relacionamento de aspectos pessoais e contextuais para explicar a expressão do fenômeno criativo (Alencar & Fleith, 2003; Amabile, 1997; James, Clark & Cropanzano, 1999).

Esta perspectiva sistêmica e sociocultural amplia as possibilidades de estudo do fenômeno criativo no âmbito das organizações, considerando-se que o contexto organizacional articula incontáveis elementos objetivos e subjetivos que interagem, são avaliados e afetam de forma diferenciada as pessoas que dele participam. Neste sentido, o ambiente de trabalho comporta estudos multinivelados sobre criatividade, os quais poderiam focar os indivíduos, os grupos ou equipes de trabalho e a própria organização como um todo. Portanto, não obstante a relevância de se estudar o tema nos níveis individual e grupal, a presente revisão de literatura focará prioritariamente trabalhos que tratam da criatividade em nível organizacional.

De Masi (2003) sugere que, na literatura organizacional, a primeira referência à criatividade deve-se a Mary Parker Follet que em 1924 publicou um livro intitulado "*Creative Experience*", no qual relatou suas experiências profissionais e suas idéias sobre criatividade coletiva em grupos de trabalho. Para a autora, a dinâmica da criatividade nos grupos de trabalho não seguiria uma lógica linear de estímulos e respostas, pelo contrário, esta lógica seria circular, articulando uma complexa relação de elementos em interação. Adicionalmente, esta dinâmica circular poderia seguir duas direções opostas que

determinariam a capacidade criativa das equipes de trabalho: (1) configurar um círculo vicioso e negativo que conduziria à esterilidade e desagregação; (2) estabelecer um círculo virtuoso que conduziria os grupos de trabalho à expressão da criatividade e ao desenvolvimento. Contudo, neste período em que dominavam as concepções tayloristas da administração científica, as idéias acerca da criatividade grupal não obtiveram grande repercussão, sendo negligenciadas por teóricos e organizações por várias décadas. Somente a partir das décadas de 1970 e 1980, impelida pela concorrência acirrada das empresas japonesas, a temática da criatividade ganharia destaque, principalmente, entre pesquisadores e organizações norte-americanas.

Se as transformações econômicas, culturais, tecnológicas e sociais foram intensas até 1980, elas se tornariam torrenciais nas décadas seguintes. Atualmente, em decorrência das mudanças extraordinárias advindas da globalização da economia e das novas tecnologias, redesenham-se continuamente, e em grande velocidade, os padrões estabelecidos, a estrutura econômica, a dinâmica social e política, as instituições e os mercados. Assim, as organizações se vêem obrigadas a reinventar continuamente suas operações e sua forma de realizar negócios, tendo em vista que a adaptação e, principalmente, a antecipação às mudanças constituem algumas das poucas alternativas que garantiriam a sobrevivência neste cenário em constante transformação. Contudo, como as transformações estão permanentemente em curso, torna-se impossível prever com segurança quais suas conseqüências ou seus desdobramentos próximos ou longínquos (De Masi, 2003; Drucker, 1993; Ianni, 1998; Singer, 1998).

Nesta situação de inconstância permanente, avoluma-se no cotidiano organizacional um sem número de novos problemas e demandas que não encontram solução nos processos administrativos tradicionais, nos manuais ou em fórmulas de sucesso anteriormente aplicadas. Neste aspecto, a relevância da criatividade na vida organizacional constitui um tópico consensual entre os diferentes autores, pois acredita-se que somente organizações criativas teriam a capacidade de produzir soluções originais para tais problemas. Portanto, a criatividade, considerada a força indutora da inovação organizacional, deixaria de ser um recurso temporário a ser empregado em situações específicas para se tornar um recurso que contribuiria continuamente para a competitividade e, por conseguinte, para a sobrevivência das organizações. Adicionalmente, a criatividade também concorreria para melhoria dos níveis de produtividade, uma vez que soluções criativas, normalmente, maximizam os recursos utilizados, poupando materiais, tempo, equipamentos e mão-de-obra (Alencar,

2005; De Masi, 2003; Kao, 1997; Nonaka & Takeuchi, 1995; Predebon, 2006; Taylor, 1976).

Na visão de Duailibi e Simonsen (1990), organizações que se recusam a ser criativas estarão fadadas a ser rapidamente superadas. Kao (1997) enfatizou a importância da criatividade e do pensamento criativo, afirmando que estamos vivendo a era da criatividade, porque esta também seria a era do conhecimento. A criatividade, todavia, teria a capacidade de agregar valor ao conhecimento, tornando-o progressivamente mais útil. Gramigna (2004) acredita que a criatividade permite às organizações substituírem o paradigma da sobrevivência pelo paradigma da expansão. Alencar (2005) argumenta que, atualmente, a prática permanente da criatividade e inovação é, sem dúvida, indispensável para as organizações. Finalmente, para Bruno-Faria (2004), questões relativas à criatividade passaram a constituir elementos quase obrigatórios no estabelecimento de estratégias organizacionais, especialmente na formulação de políticas de gestão de pessoas. Portanto, dada a relevância do tema justificam-se: o interesse que a criatividade tem despertado nos teóricos e profissionais que se dedicam ao estudo do ambiente organizacional; o expressivo aumento, ocorrido nos últimos anos, no número de publicações científicas sobre criatividade; o surgimento de programas e ações corporativas destinadas a fomentar a expressão da criatividade da força de trabalho; bem como a realização de pesquisas dedicadas a aprofundar os conhecimentos sobre este fenômeno no âmbito das organizações.

Buscando contribuir com a discussão sobre os preditores da manifestação da criatividade nas organizações, este trabalho se propõe investigar a relação entre cultura organizacional e estímulos/barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Apesar de recorrentemente enfatizado o papel desempenhado pela cultura na expressão da criatividade (Amabile, 1997; Alencar, 2005; Csikszentmihalyi, 1998; De Masi, 2003; Kao, 1997; McLean, 2005; Schein, 1985a), raros são os trabalhos empíricos dedicados a explorar este tema no contexto organizacional.

A complexidade e amplitude do fenômeno associadas às múltiplas perspectivas teóricas relativas à cultura organizacional contribuem para que a literatura sobre o tema seja marcada pela falta de consenso entre os pesquisadores, seja com relação ao estabelecimento de uma definição conceitual, origens, elementos constitutivos ou mesmo sobre a metodologia para investigação da cultura nas organizações. Neste trabalho, para avaliação da cultura organizacional, optou-se por um modelo funcionalista de investigação, inspirado no Perfil Cultural das Organizações proposto por Paz e Tamayo (2004), que se

aproxima da concepção de cultura corporativa de Smircich (1983) e Alvesson e Berg (1992) e da abordagem empírico descritiva relatada por Schein (1990). Desta forma, duas dimensões culturais basilares serão investigadas para mapeamento do perfil cultural da organização: valores e práticas organizacionais.

Considerando o exposto acima, o presente estudo buscou responder a duas questões básicas: (1) qual é o perfil cultural da organização pesquisada; e (2) qual a relação dos valores e práticas organizacionais com a manifestação da criatividade no ambiente de trabalho. Destaca-se que na revisão de literatura realizada não foram encontradas evidências empíricas anteriores sobre a relação entre estas variáveis.

Assim, para se atingir os objetivos desta tese, o presente texto está estruturado em 11 capítulos. O primeiro capítulo foca as perspectivas teóricas para o estudo da cultura organizacional, abrangendo a origem dos estudos culturais nas organizações, conceitos, expressões e a abordagem cultural referenciada nesta tese. O segundo capítulo abarca a dinâmica cultural, apresentado as dimensões, mensuração, criação, manutenção transmissão, mudança e impactos da cultura organizacional sobre outras variáveis organizacionais. Além destes temas, este capítulo também trata da subcultura organizacional. Encerrando a revisão de literatura sobre cultura organizacional, o terceiro capítulo apresenta algumas tipologias culturais, dentre elas o Perfil Cultural das Organizações, modelo utilizado nesta tese.

No quarto capítulo, encontra-se a revisão de literatura referente aos valores organizacionais. O quinto capítulo é dedicado à contextualização do tema práticas organizacionais.

No capítulo sexto, dedicado a explorar o tema criatividade nas organizações apresentam-se os conceitos, a diferença entre criatividade e inovação, modelos teóricos que buscam esquematizar os fatores que concorrem para a manifestação do fenômeno criativo e por fim, discute-se o processo criativo nas organizações. O sétimo capítulo, ainda sobre criatividade, destina-se a explorar o tema estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, que constitui a variável independente no modelo de pesquisa proposto nesta tese.

O capítulo oitavo relata a metodologia de pesquisa desta tese, relacionando os objetivos, os modelos e as hipóteses de pesquisa, os instrumentos, a população e a amostra, os procedimentos para coleta de dados, os procedimentos para análise dos dados e a descrição da organização objeto deste trabalho.

O capítulo nono apresenta as análises preliminares, realizadas para verificar a adequação do banco de dados. Em seguida, apresentam-se as médias obtidas nos fatores investigados e o teste das hipóteses de pesquisa. Finalizando o capítulo, relatam-se os resultados obtidos nas regressões múltiplas *stepwise*, calculadas para avaliar o modelo de pesquisa proposto neste trabalho. No capítulo décimo são discutidos os resultados, inicialmente apresenta-se o perfil cultural da organização pesquisada e, em seguida, as análises das regressões. O último capítulo apresenta as principais conclusões deste estudo e oferece sugestões para pesquisas futuras.

**CAPÍTULO 1 – CULTURA ORGANIZACIONAL:  
PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

## 1. CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Neste capítulo, inicia-se a revisão sobre o tema cultura organizacional, buscando oferecer uma visão abrangente deste complexo e polissêmico fenômeno organizacional. Considerando-se a origem multidisciplinar deste construto, radicada na antropologia, sociologia e psicologia, freqüentemente a literatura sobre o tema remete a controvérsias epistemológicas – teóricas e metodológicas – as quais abrigam divergências clássicas, amplamente debatidas e que raramente logram consenso entre os diferentes autores. Este capítulo foi estruturado com o objetivo de apresentar as origens, a multiplicidade de conceitos e as diferentes perspectivas teóricas relativas à cultura organizacional.

### 1.1 ORIGENS DOS ESTUDOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Não obstante a cultura organizacional ter se constituído em tema amplamente discutido pelos teóricos organizacionais, notadamente do final da década de 1970 em diante, o interesse pelas questões simbólicas ou intangíveis presentes no âmbito das organizações e que influenciariam a maneira de pensar, sentir e agir dos seus membros é remoto (Barbosa, 1996; Hofstede, 2003). Assim, podem ser identificados diversos precursores, alguns distantes e mesmo indiretos, que concorreriam para o surgimento dos estudos sobre a cultura das organizações [ver Nota de Rodapé 1]. A partir do experimento de Hawthorne realizado nas décadas de 1920 a 1930, já seria possível identificar um protoconceito de cultura organizacional como um sistema ideológico-simbólico normatizador do comportamento dos indivíduos inseridos em grupos de trabalho (Aktouf, 2001).

O surgimento das abordagens Sócio-Técnica e do Comportamento Humano ou Behaviorista, evidenciando a complexidade do elemento humano no ambiente de trabalho, contribuiria para abrandar a concepção racional-mecanicista, decorrente do *scientific management*, que norteou os estudos organizacionais na primeira metade do século XX. Conseqüentemente, estimular-se-ia a busca por perspectivas teóricas que enfatizassem os aspectos sociais, psicológicos e sistêmico das organizações, fomentando o aparecimento de novas abordagens que possibilitariam uma visão mais holística sobre a natureza da organização, bem como das relações que se estabelecem entre ela e seus membros (Hawkins, 1997).

---

**Nota de Rodapé 1.** Neste trabalho, os termos organização, instituição e empresa foram considerados e utilizados como sinônimos.



Segundo Hatch (1993), durante as décadas de 1940 e 1950, paralelamente às pesquisas desenvolvidas por teóricos organizacionais, que não focavam especificamente o estudo da cultura organizacional, portanto, apenas tangenciariam alguns elementos culturais, diversos antropólogos ocuparam-se em pesquisar os costumes e as tradições de organizações de trabalho. Contudo, sem o estabelecimento de uma definição operacional para a cultura organizacional, os pesquisadores simplesmente transporiam definições de cultura utilizadas pela antropologia para investigar o contexto da organização.

Neste período, alguns sociólogos também investigaram a cultura das organizações. Notadamente alicerçado em princípios sociológicos, destaca-se Jaques (1951/2003), que realizou um estudo longitudinal sobre a cultura de uma metalúrgica inglesa. Neste trabalho, além de oferecer uma definição formal para a cultura organizacional, o autor descreve diversos elementos culturais, tais como: os costumes, os hábitos, as normas e os valores que caracterizavam o contexto fabril estudado, relacionando estes elementos às práticas e estruturas organizacionais. O processo de socialização, os efeitos provocados pela mudança cultural sobre as pessoas e o papel normativo do comportamento desempenhado pela cultura também foram contemplados nesta pesquisa.

Schein (1988) traçou uma retrospectiva sobre o tema cultura organizacional no âmbito da psicologia. Para o autor, desde a década de 1940, os psicólogos que desenvolviam pesquisas sobre treinamento gerencial utilizavam o termo “ilha cultural” (p. 2) para explicar a diferença de atitudes apresentadas no contexto de treinamento daquelas apresentadas no ambiente de trabalho. Entretanto, nesta fase, o conceito de cultura não seria explorado mais profundamente, pois as normas grupais pareceriam suficientes para explicação deste fenômeno.

Nos anos de 1950 a 1960, a psicologia organizacional, procurando diferenciar-se da psicologia industrial, privilegiou a pesquisa sobre as equipes de trabalho em detrimento da organização como um todo. Assim, no lugar da cultura organizacional, enfatizaria a investigação do clima organizacional e conceitos relacionados aos padrões de normas e atitudes encontrados no micro-ambiente de trabalho.

Na opinião de Schein (1988), somente a partir da década de 1970, a psicologia organizacional permitiu-se influenciar pelos métodos e conceitos próprios da sociologia e antropologia, estimulando assim, o interesse dos pesquisadores pela cultura organizacional como um construto que permite examinar os padrões de comportamento, os grupos de trabalho e a dinâmica da organização como um todo. Nesta perspectiva, Katz e Khan (1978/1985) referenciaram a importância dos valores, papéis e normas para as

organizações. Contudo não apresentariam ainda a cultura como um conceito específico. Portanto, credita-se a Schein (1981, 1985a) a formulação do primeiro arcabouço conceitual sobre cultura na esfera da psicologia organizacional.

Considerando-se o longo percurso que os estudos sobre cultura organizacional trilharam em diferentes ramos das ciências sociais, Trice e Beyer (1986), muito apropriadamente, caracterizam apenas como uma redescoberta o grande interesse dos pesquisadores, universidades, empresas e consultorias pelo tema a partir da década de 1980 (Sparrow, 2001). Há concordância entre os autores que esse interesse foi despertado pelo sucesso econômico do Japão e o desempenho de suas empresas que, freqüentemente, apresentavam índices superiores de produtividade aos de corporações norte-americanas (Bertero, 1992; Fleury, 1987; Freitas, 1991a; Hofstede, 1986; Morgan, 1996; Ouchi & Wilkins, 1985; Payne, 1991; Santos, 2000; Schultz, 1994). Ouchi (1982) intensificaria este interesse pela cultura organizacional ao salientar que apenas as características da cultura nacional não seriam suficientes para explicar tais diferenças na performance das empresas e, portanto, suas causas deveriam ser investigadas no ambiente intra-organizacional.

Entretanto, Alvesson (1983) relativiza a importância da relação cultura *versus* desempenho econômico, evidenciando outros fatores que igualmente teriam contribuído para impulsionar o interesse pela cultura organizacional. Deste modo, o autor argumenta que também tiveram um papel significativo:

- a percepção de que os métodos tradicionais utilizados para pesquisar as organizações mostravam-se incapazes de fornecer um diagnóstico satisfatório da realidade estudada. O conceito de cultura organizacional superaria esta limitação, pois possibilitaria operacionalizar pontes entre micro e macro níveis de análise e entre comportamento e gestão estratégica;
- as mudanças sociais, pois os padrões culturais das sociedades tornaram-se menos estáveis, enfatizando o consumismo e o hedonismo; este novo cenário social despertaria o interesse em se compreender a influência da cultura no gerenciamento das organizações;
- o aparecimento de novos formatos organizacionais, mudanças tecnológicas, flexibilização do trabalho, sofisticação da força de trabalho e diminuição dos níveis hierárquicos salientariam a importância da dimensão cultural nas empresas;

- a mudança de ênfase nas práticas de gestão de pessoas, de controle do comportamento e medição de resultados para controle de atitudes e melhoria nos níveis de comprometimento dos funcionários [ver Nota de Rodapé 2]; e,
- a rápida disseminação do conceito de cultura corporativa, devido ao interesse de grandes consultorias mundiais em oferecer uma ferramenta de gestão diferenciada para organizações e gerentes ávidos por novidades.

Pettigrew (1979) foi um dos responsáveis diretos por esta redescoberta da cultura organizacional na década de 1980. Contudo, este interesse tornar-se-ia mais evidenciado quando da publicação dos trabalhos de Pascale e Athos (1981), Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1982) e Peters e Waterman (1982). Inclusive, Deal (1986) defende que a concepção do termo cultura corporativa poderia ser creditada diretamente ao trabalho desenvolvido por ele e seu parceiro Kennedy. Salienta-se que em maior ou menor grau, todos estes trabalhos vinculariam a cultura ao sucesso organizacional, popularizando o conceito junto ao público corporativo.

Em 1983, a publicação de edições totalmente dedicadas à questão da cultura pelas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* providenciaria a disseminação dos fundamentos teóricos sobre a cultura organizacional, consolidando o interesse pelo tema junto ao meio acadêmico. A partir deste evento, constata-se uma multiplicação no número de pesquisas, publicações e cursos sobre cultura organizacional (Alvesson, 2002; Barbosa, 1996; Hatch, 1993; Ouchi & Wilkins, 1985; Sá & Lemoine, 2000).

Adicionalmente, o aparecimento de duas obras consideradas clássicas marcaria definitivamente as discussões sobre a cultura organizacional. São elas: *Organizational Culture and Leadership* de Schein (1985a), que enfatizou especificamente a cultura da organização e *Cultures's Consequences* de Hofstede (1980), que chamou a atenção para a importância de se considerar a influência das características da cultura nacional na gestão das empresas.

Hawkins (1997), sintetizando a evolução dos estudos sobre cultura organizacional, considera que a década de 1970 representa a fase de introdução do conceito e a década seguinte, a etapa de elaboração teórica. Os trabalhos surgidos ao longo da década de 1990 caracterizaram um período de discussão sobre as teorias anteriormente estabelecidas. Entretanto, devido à complexidade do construto e freqüentes divergências conceituais entre

---

**Nota de Rodapé 2.** Neste trabalho, os termos funcionário, empregado e trabalhador foram considerados e utilizados como sinônimos.

os autores, ainda não seria possível vislumbrar a fase de acomodação teórica no campo da cultura organizacional.

Mesmo constatando-se certa fragmentação teórica (conceitual e metodológica), para Bertero (1992) e Freitas (1999), a cultura organizacional superou os riscos da fase de modismo, corriqueira nesse campo de estudos. Assim, a propósito de sua fundamental importância na análise e compreensão da dinâmica das organizações, a cultura estaria completamente incorporada e destinada ao desenvolvimento das ciências organizacionais.

## **1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL - PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

Segundo Schultz (1994), para que o conceito de cultura possa ser devidamente operacionalizado nos estudos organizacionais, inicialmente, devem ser consideradas as perspectivas que fundamentam cada abordagem teórica. Desta forma, seria possível: avaliar as diferentes visões e conceitos sobre a cultura organizacional, descobrir as distintas implicações teóricas decorrentes de cada abordagem e compreender adequadamente os resultados produzidos pela análise da cultura organizacional.

Smircich (1983), considerando que o conceito de cultura organizacional foi tomado por empréstimo da antropologia, também se preocupou em esclarecer como a cultura é operacionalizada nos estudos organizacionais. Para a autora, a interseção entre o arcabouço antropológico com a teoria das organizações daria origem à estrutura conceitual dos cinco principais paradigmas norteadores dos estudos sobre cultura organizacional, os quais podem ser vistos na Figura 1. Assim, as abordagens resultantes de cada associação produziram variadas concepções de cultura organizacional, que ensejaram diferentes questões de pesquisa e interesses teóricos.

Os trabalhos sobre cultura vinculados ao campo do gerenciamento comparado focam a relação entre as culturas nacionais e diferenças no comportamento organizacional. A cultura é tratada como uma variável independente introduzida na organização pelos seus membros e, assim, sua presença poderia ser revelada pela avaliação dos padrões de atitudes e ações individuais dos participantes da organização. A cultura funcionaria como um adesivo que manteria os grupos unidos, indicando ainda o estilo de gerenciamento mais adequado para a organização. As pesquisas que exploram esta abordagem buscam identificar, precipuamente, as diferenças e *clusters* de similaridades entre as culturas nacionais e como estes elementos impactam a produtividade organizacional.



**Figura 1.** Interseção da culturologia com a teoria das organizações (Smircich, 1983, p. 342).

Na visão dos teóricos da cultura corporativa, esta é considerada uma variável interna da organização. A organização seria um ente produtor de cultura, uma vez que é um instrumento social que produz bens, serviços e também artefatos culturais. A cultura desempenharia um papel de cola social ou normativa que manteria a organização unificada, expressando os valores e crenças compartilhados, os quais seriam responsáveis por proporcionar um senso de identidade aos membros da organização bem como manter a estabilidade do sistema social. Os padrões de valores e crenças manifestar-se-iam simbolicamente por meio de rituais, mitos, histórias, lendas e linguagem característica.

Assim, alguns determinantes do comportamento presentes no ambiente organizacional poderiam ser manipulados pelos gerentes por meio desta dimensão simbólica, objetivando melhorias de desempenho, maior socialização entre os funcionários, aumento nos níveis de comprometimento e motivação.

Claramente influenciadas pelas teorias funcionalistas, as pesquisas sobre cultura corporativa, tradicionalmente, focam a estrutura, tamanho, tecnologia e padrões de liderança e a relação destas variáveis com a produtividade e a sobrevivência das organizações. Esta visão utilitarista de cultura como uma variável interna da organização, que poderia ser controlada ou mesmo moldada de acordo com os interesses gerenciais, despertou grande entusiasmo entre acadêmicos e por parte de profissionais, pois se constituiria em uma ponte conceitual entre comportamento organizacional e questões estratégicas das empresas.

Na perspectiva da cognição organizacional, fiel aos princípios da etnociência, a cultura é entendida como um sistema de crenças e conhecimentos compartilhados que seria gerado pela mente dos membros da organização. A cultura organizacional poderia ser comparada a um “contrato-mestre” que definiria a auto-imagem da organização e as regras que organizam as crenças e as ações em consonância com esta imagem (Smircich, 1983, p. 348). Os cognitivistas nem sempre utilizam o termo cultura em seus estudos, pois enfatizando em suas análises o nível de internalização das redes de significados compartilhados pelos membros da organização, entendem que a cultura seria análoga à própria organização.

Uma das conseqüências práticas resultante desta abordagem seria compreender a relação existente entre pensamento ou cognição e o comportamento dos membros da organização. Assim, para decifrar a rede de significados que subjaz à organização, ou seja, para revelar a sua cultura, o interesse dos pesquisadores volta-se para identificação das estruturas de conhecimento que operam na organização e do sistema de regras que guiam a ação dos indivíduos. A explicitação destes elementos permitiria compreender, diagnosticar e promover alterações no *modus operandi* da organização.

O simbolismo organizacional, influenciado principalmente pelas idéias de Geertz (1973/1978), concebe a cultura como um padrão de discurso simbólico ou sistema de símbolos que precisa ser interpretado ou decifrado para ser compreendido. Em essência esta abordagem busca descrever como ocorrem a criação e a manutenção das organizações através da ação simbólica. Desta forma, o foco de interesse das análises culturais amparadas por esta abordagem seria o processo pelo qual os membros da organização

interpretam e compreendem suas experiências, como tais experiências adquirem significado e qual a relação deste processo com a ação. Para revelar a complexidade multifacetada dos vários sistemas simbólicos existentes na organização associados aos seus respectivos significados, o pesquisador busca identificar inicialmente temas recorrentes que exprimiriam os padrões do discurso simbólico. Após isto, especifica as ligações destes temas com os valores, crenças e ação dos membros da organização. Para esta abordagem, os temas expressos nos vários sistemas simbólicos representariam o coração da análise da organização como uma cultura (Smircich, 1983).

Apesar de estar ancorado teoricamente no estruturalismo de Lévi-Strauss (1952/1980), segundo Carrieri (2001), o psicoestruturalismo seria influenciado mais pela psicologia do que propriamente pela antropologia; tal fato seria explicado pela pouca penetração do estruturalismo cultural na teoria organizacional. Para esta abordagem, a cultura é considerada a expressão manifesta de processos inconscientes. Portanto, o estudo da cultura consistiria basicamente em revelar as estruturas da mente dos membros da organização. Esta concepção de cultura implica que as formas e práticas organizacionais poderiam ser compreendidas como projeções de processos inconscientes, cuja análise deveria referenciar o processo dinâmico de interação que ocorre entre tais processos inconscientes e suas manifestações.

Para os psicoestruturalistas, as análises produzidas sobre a cultura organizacional seriam costumeiramente superficiais, pois descreveriam apenas os elementos manifestos do fenômeno cultural (valores, normas, regras, estrutura formal da organização) e sua relação com o comportamento. O objetivo destes pesquisadores seria romper a barreira da superficialidade, revelando a realidade encoberta ou os fundamentos inconscientes que dariam origem à cultura organizacional.

Em síntese, Smircich (1983) sugere que os cinco temas de pesquisa poderiam ser agrupados em duas grandes perspectivas teóricas. Os autores vinculados às abordagens *cross-cultural* e da cultura corporativa entendem a cultura como algo que a organização “tem”. Os autores relacionados com as demais abordagens consideram a cultura como algo que a organização “é”. No primeiro caso, a cultura é considerada uma variável, o interesse é com gestão e mudança cultural. Para Aktouf (2001), esta seria a corrente dominante nos estudos culturais, uma vez que a cultura configurar-se-ia como mais um elemento do arsenal gerencial. Na segunda perspectiva, a cultura é percebida como uma metáfora que conceitualiza a organização e a preocupação é com o deciframento da cultura analisando-se aspectos ideacionais e simbólicos.

Na visão de Schultz (1994), o tema cultura, contrapondo-se às metáforas da máquina (perspectiva racionalista) e do organismo (perspectiva natural ou sistêmica), introduz novas questões no estudo das organizações. Contudo, nota-se que, profundamente arraigados na teoria organizacional, alguns dos pressupostos básicos inerentes a estas duas últimas metáforas também incidiriam sobre a cultura organizacional. Assim, considerando a influência da teoria das organizações sobre a cultura, o autor identifica três perspectivas centrais, apresentadas na Tabela 1, que norteariam os estudos sobre cultura organizacional.

**Tabela 1.**

*Perspectivas teóricas propostas por Schultz para a cultura organizacional*

<b>Perspectivas</b>	<b>Paradigma Organizacional</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Racionalista	A organização é um meio para obtenção eficiente de resultados.	A cultura é uma ferramenta para o alcance dos resultados organizacionais.
Funcionalista	A organização é uma coletividade cuja sobrevivência depende do desempenho de funções essenciais.	A cultura é um padrão de valores compartilhados e pressupostos básicos cuja função é promover a adaptação e integração da organização ao seu ambiente.
Simbólica	A organização é um sistema humano que expressa os padrões complexos da ação simbólica.	A cultura é um padrão de símbolos e significados.

**Fonte.** Schultz (1994, p. 14).

Percebe-se uma clara aproximação entre as perspectivas apresentadas por Schultz (1994) daquelas propostas por Smircich (1983). A cultura entendida como uma variável organizacional está contida nas perspectivas racionalista e funcionalista; a perspectiva simbólica assimila a visão da cultura como uma metáfora organizacional.

Autores como Deal e Kennedy (1982) e Peters e Waterman (1982) abordariam a cultura organizacional como uma variável de perspectiva racionalista, a qual referencia a eficiência e desempenho das organizações. A perspectiva funcionalista, radicada nas proposições de Parsons (1960), caracteriza a abordagem proposta por Schein (1985a), que busca revelar qual a função da cultura para a organização. A perspectiva simbólica, que compartilha a visão dos cientistas sociais e cuja questão básica é desvendar o significado da organização para seus membros, poderia ser identificada nos trabalhos de Trice e Beyer (1986), Frost, Moore, Louis, Lundberg e Martin (1991), Aktouf (2001), entre outros.



Alvesson e Berg (1992) julgam inadequada a divisão dos estudos sobre cultura organizacional em perspectivas mutuamente exclusivas, tendo em vista que elas se complementarizam na explicação da realidade organizacional. Pretendendo esquematizar os fundamentos conceituais que guiariam os estudos sobre cultura organizacional, os autores identificaram doze perspectivas teóricas, agrupadas em cinco categorias, denominadas convenções, cujos títulos sintetizariam o tema principal retratado em cada perspectiva:

- **Cultura:** os teóricos vinculados a esta convenção assumem que as organizações seriam possuidoras de uma única cultura com características primordialmente instrumentais, aproximando-os da abordagem funcionalista. É composta pelas perspectivas: cultura corporativa, cultura como sistema de valores e crenças, cognitivismo cultural e cultura como sistema de símbolos;
- **Construção de Significados:** esta convenção é fortemente influenciada pela abordagem hermenêutica proposta por Geertz (1973/1978) e busca a interpretação dos elementos mais subjetivos da cultura, assumindo esta como metáfora organizacional. Compreende as perspectivas: significados compartilhados e construção e desconstrução de significados;
- **Ideologia:** convenção fundamentada na concepção de que os valores organizacionais, devido a sua durabilidade e estabilidade, ordenam a realidade e conferem significados às ações realizadas dentro das organizações. A ideologia, resultante do sistema de valores, é priorizada como o elemento central da cultura organizacional. Esta categoria engloba as perspectivas ideologia corporativa e ideologia política;
- **Psicodinâmica:** os autores identificados com esta dimensão tratam a cultura como um produto do inconsciente dos membros da organização. As análises culturais seriam instrumentalizadas de forma a identificar as ansiedades e impulsos que interferem no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Abarca as perspectivas: fantasias compartilhadas e cultura como arquétipos; e,
- **Simbolismo:** esta convenção, também influenciada pela abordagem geertziana, alicerça-se no princípio que a realidade organizacional seria confusa e ambígua. Apesar de não haver plena clareza quanto aos parâmetros que constituem esta realidade, eles serviriam de base para que pessoas percebam a organização e atribuam significados. Agrega as perspectivas: particularismo simbólico e universalismo simbólico.

Para Alvesson e Berg (1992), estas perspectivas não são excludentes. Pelo contrário, podem se sobrepor ou serem combinadas nos estudos organizacionais porque todas as perspectivas abordam os mesmos elementos do ambiente organizacional (valores, símbolos, ritos, normas, práticas, significados, atitudes etc.). A diferença entre elas estaria na profundidade do grau de análise dispensado a cada elemento. Assim, os autores exemplificam que, enquanto a cultura corporativa propõe-se a uma análise generalizada e superficial que englobaria todos os elementos culturais, tendo por objetivo traçar um diagnóstico organizacional abrangente. A abordagem simbólica despreza em suas análises os elementos considerados mais superficiais da cultura, tais como as práticas e normas, focando sua atenção no processo de construção da realidade organizacional na perspectiva das percepções dos seus membros.

Alvesson (1993) argumenta que esta profusão de perspectivas, tanto teóricas como metodológicas, pode estar relacionada com a falta de definição sobre qual o objeto de estudo empírico das pesquisas realizadas sob a denominação de cultura organizacional. Em muitos casos, os pesquisadores poderiam abandonar o termo cultura em favor de outros mais precisos e que realmente refletiriam o objeto estudado, tais como: ideologia corporativa, particularismo simbólico, padrões informais de comportamento ou sistema de normas. Para o autor, a cultura organizacional é utilizada como um verdadeiro guarda-chuva conceitual. Desta forma, poderia não estar se referindo a nenhum objeto empírico específico, configurando-se simplesmente como mais uma forma de pensar a realidade social.

Procurando sintetizar a infinidade de perspectivas anteriormente apresentadas, Alvesson (1993) conclui que, em essência, a principal distinção conceitual seria entre a visão de cultura baseada nas abordagens objetivo-funcionalista *versus* subjetivo-interpretativa. Salienta-se que esta síntese convergiria parcialmente para a tipologia proposta por Schultz (1994). Adicionalmente, para Carrieri (2001), as duas perspectivas condensadas por Alvesson poderiam ser relacionadas, respectivamente, aos conceitos de cultura organizacional e de culturas nas organizações que tangenciariam as três perspectivas propostas por Martin (1992) para o estudo da cultura: integração, diferenciação e fragmentação cultural.

Martin (1992) considera que os estudos que seguem a perspectiva da integração compreendem a cultura organizacional como sendo um todo unitário (formal e informal) consistente e universalmente aceito por todos os membros da organização, cabendo aos gestores o papel de agentes de formação, disseminação e transformação cultural. A cultura

imprime consenso ou conformidade à organização pois, refletindo valores e pressupostos básicos compartilhados uniformemente por todos os seus membros, coibe ambigüidades e contradições, direcionando convenientemente a ação e o comportamento das pessoas.

Desta forma, considera-se que culturas caracterizadas pela consensualidade estão relacionadas com organizações mais eficientes e lucrativas e com funcionários mais comprometidos e produtivos. Segundo Martin (1992), idéias, opiniões e interesses desviantes seriam ignorados nas análises produzidas de acordo com esta perspectiva, sendo privilegiada uma concepção de cultura organizacional fundamentada na homogeneidade e na harmonia que, na prática, alimentaria um “círculo hegemônico vicioso” (p. 68), por meio do qual se reforçariam os interesses dos grupos dominantes dentro da organização, legitimando ainda as relações de autoridade estabelecidas. Aproximando-se da visão de Aktouf (2001), para Martin e Frost (2004), as promessas sedutoras, advindas principalmente do suposto relacionamento entre cultura e performance organizacional, fizeram da perspectiva da integração a abordagem dominante nos estudos realizados sobre cultura organizacional.

Segundo a perspectiva da diferenciação, a unidade cultural de uma organização seria apenas aparente, pois mascara uma série de subculturas que coexistiriam de forma harmônica, conflituosa ou indiferente dentro do contexto organizacional. Esta abordagem explora em suas análises os conflitos de interesse, a divergência, a diversidade, a inconsistência e outros influenciadores culturais internos e externos à organização, minimizando o papel dos gestores como fonte primária de conteúdo cultural. Apesar de não negar completamente a existência de uma cultura dominante ou que alguns aspectos culturais seriam comuns e consensuais a toda organização, diferentemente da perspectiva integradora, considera que a concordância cultural existe somente nos limites de pequenos grupos, ou seja, restringe-se às subculturas organizacionais.

Na visão de Martin (2002), a perspectiva da fragmentação é a mais complexa e de difícil articulação nos estudos culturais, porque seu foco é a ambigüidade cuja definição em si é obscura. Nesta abordagem, não se evidenciam as consistências características da perspectiva da integração ou as divergências próprias da perspectiva da diferenciação. A fragmentação extrapola a ambigüidade derivada simplesmente da ignorância ou confusão pois também abarcaria ironias, paradoxos e contradições que permeiam o contexto cultural. Para esta perspectiva, aproximando-se dos postulados pós-modernistas, a ambigüidade seria um elemento inerente à organização e à sociedade contemporânea. Portanto recomenda que o equívoco, a imprecisão, a incerteza e a falta de consenso sejam

focalizados pelas análises culturais. Apesar de reconhecerem a cultura como um fenômeno multinivelado (individual, grupal, organizacional), os estudos que têm por base a teoria da fragmentação assumem que a fronteira entre cultura e subculturas organizacionais seria amorfa, sendo seus limites imprecisos e permeáveis entre si.

As três vertentes propostas por Martin (1992), portanto, constituem um sistema fechado para a compreensão da cultura organizacional e, resumidamente, podem ser descritas em termos do: relacionamento estabelecido entre as manifestações culturais (consistência, inconsistência e complexidade); do grau de consenso cultural (amplo consenso organizacional, consenso subcultural e coexistência de multiplicidade de visões); e, da orientação com relação à ambigüidade (negação, aceitação e priorização).

Nota-se que as diferenças entre as três perspectivas são complementares pois, o estudo de determinado contexto organizacional revelaria alguns elementos consistentes, responsáveis pelo estabelecimento de certo consenso cultural. Simultaneamente, outros aspectos culturais revelar-se-iam arraigados às subculturas organizacionais ou, ainda, fragmentados em um fluxo constante de incertezas, confusão e ambigüidades. Deste modo, Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992) sugerem que somente a utilização concomitante das perspectivas de integração, da diferenciação e da fragmentação facultaria uma visão abrangente e metateórica do fenômeno cultural.

### **1.3 ABORDAGEM REFERENCIADA NESTA TESE**

Conforme relatado anteriormente, constata-se uma profusão de perspectivas relativas à cultura organizacional. Assim, os pesquisadores têm à disposição desde abordagens que privilegiam descrições densas e profundas do fenômeno cultural, até aquelas que focam elementos mais superficiais do construto. Não obstante produzirem análises que diferem substancialmente quanto à abrangência, percebe-se que cada abordagem, apesar de suas características e fundamentações díspares, atende plenamente aos interesses específicos de cada estudo. Por outro lado, tais perspectivas também não são necessariamente excludentes, uma vez que admitem serem combinadas, complementando-se, sinergicamente, na compreensão da cultura organizacional.

Sem a pretensão de estabelecer um debate infindo sobre qual seria a perspectiva mais adequada para condução de estudos sobre o tema, entende-se que a adoção de uma ou outra abordagem é circunstanciada de acordo com a concepção de cultura e com os objetivos de cada pesquisa, tornando inócua qualquer tentativa de categorização ou valoração. Assim, no lugar de uma peleja epistemológica (que não constitui o objetivo

deste trabalho), infere-se que seja mais conveniente explicitar qual abordagem referencia a presente pesquisa.

Neste trabalho, o funcionalismo constitui a teoria de base para operacionalização da cultura organizacional. Em decorrência desta opção teórica, serão utilizados alguns dos pressupostos que norteiam as concepções de cultura corporativa, do gerenciamento comparado e da abordagem objetivo-funcionalista. Desta forma, assume-se que a cultura: representa uma variável interna da organização; desempenha um papel normativo que mantém a estabilidade e coesão do sistema social; determina os comportamentos considerados adequados a cada contexto organizacional; fornece os padrões básicos que determinam o que é certo ou errado, a maneira adequada de realizar as atividades e a forma de conduzir os negócios em cada organização; pode ser parcialmente administrada ou influenciada pelos gestores; compõe-se de elementos latentes (como os valores compartilhados) e manifestos (como as práticas); apesar de sua natureza privilegiar a estabilidade, não exclui a possibilidade de mudança, sendo passível de transformar-se, ao longo do tempo, com vistas à adaptabilidade e sobrevivência do sistema organizacional; é um construto quantitativamente mensurável; e, influencia o comportamento de outras variáveis organizacionais.

Com relação à consistência cultural, adota-se a perspectiva da diferenciação. Tangenciando o conceito de culturas fortes, aceita-se a possibilidade de que alguns elementos culturais são compartilhados por todos os membros da organização. Porém, admite-se igualmente a existência de subculturas, as quais podem conviver, de forma harmônica ou não, com a cultura dominante no contexto organizacional.

Finalmente, postula-se que a investigação da cultura possa ser realizada por meio de questionários auto-aplicáveis, utilizando-se amostras representativas da população pesquisada. Procedimento cujos resultados permitiriam a elaboração de diagnósticos sobre as principais características da cultura de cada organização e o delineamento de estudos comparativos e correlacionais.

#### **1.4 CONCEITUANDO CULTURA ORGANIZACIONAL**

Consonante ao corpo teórico multidisciplinar no qual se alicerça, comumente as definições de cultura organizacional são fragmentárias, pois sua formulação reflete os limites impostos pelos dogmas característicos da perspectiva teórica da qual se originam. Deste modo, o conceito central de cultura organizacional é utilizado de diferentes maneiras pelos diversos autores, gerando ainda mais confusões e ambigüidades conceituais.

Cada definição de cultura organizacional ressalta diferentes aspectos de um mesmo fenômeno em detrimento de outros, reduzindo, em alguns casos, a amplitude do conceito ou sobrepondo-se a outros construtos. Constatou-se que o limite e as fronteiras, bem como o emprego do conceito de cultura organizacional também não estariam consensualmente estabelecidos entre os pesquisadores, possibilitando que se encontrasse na literatura infindáveis interpretações e utilizações.

Refletindo esta situação de atomização teórica, poucos vocábulos na teoria organizacional disponibiliza número tão grande e controverso de definições quanto a cultura (Barthorpe, Coelho Junior & Borges-Andrade, 2004; Duncan & Miller, 2000; Freitas, 1991a; Motta & Caldas, 1997). Sintetizando esta situação de verdadeira anomia teórica com relação à cultura organizacional, para Fleury (1992), conceitualmente verificou-se uma “bricolage de elementos teóricos e empíricos” (p. 10), no qual a forma se elabora conjuntamente com o conteúdo.

Devido às dificuldades apresentadas, quando se pretende estabelecer uma definição categórica para cultura organizacional, será adotado neste estudo, o termo conceituação, uma representação cognitiva mais fluída e flexível do que a fornecida pelo termo definição. Apesar da sutil diferença entre ambos, a etimologia da palavra *definir* remete à idéia de *finis*, ou seja, marcar o fim, limite, fronteira. O estabelecimento de limites restritos parece inadequado à compreensão de um fenômeno da cultura organizacional devido a sua magnitude. A seguir, é possível identificar a heterogeneidade de conceitos sobre cultura organizacional, segundo o ponto de vista de diferentes autores.

A cultura da fábrica é a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender e assimilar, ao menos parcialmente, para que possam ser aceitos no contexto da empresa. A cultura, neste sentido, abrange uma ampla gama de comportamentos, métodos de produção, habilidades e conhecimentos técnicos, atitudes com relação à disciplina e punição e hábitos e costumes do corpo gerencial. (Jaques, 1951/2003, p. 251)

Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõem-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. (Souza, 1978, p. 37)

...o conceito de cultura que eu tenho em mente são símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais e mitos. (Pettigrew, 1979, p. 574)

...conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam valores e crenças subjacentes da organização a seus funcionários. (Ouchi, 1981, p. 35)

...padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização, a partir das quais são produzidas as normas que moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização. (Schwartz & Davis, 1981, p. 3)

...valores, heróis, ritos, rituais e comunicações, um sistema informal de regras que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo. (Deal & Kennedy, 1982, p. 15)

...cultura organizacional não é exatamente outra peça do quebra-cabeça, mas é o próprio quebra-cabeça...a cultura não é alguma coisa que a organização tem; a cultura é algo que a organização é. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983, p. 126)

...um padrão de pressupostos básicos, desenvolvido pelo grupo ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam, suficientemente, bem para que sejam considerados válidos e, então, ensinados para os novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 1985a, p. 12)

Cultura refere-se aos valores subjacentes, crenças e princípios que servem de referência para o sistema de gerenciamento da organização, bem como ao conjunto de práticas e comportamentos que tanto exemplificam quanto reforçam aqueles princípios básicos. (Denison, 1990, p. 2)

A programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de uma outra. (Hofstede, 1991/2003, p. 298)

...conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais. (Tavares, 1991, p. 63)

...as culturas organizacionais contêm os elementos essenciais dos valores, as explicações negociadas e os significados historicamente constituídos que impregnam as ações com propósito e valoração consensuais, que tornam possíveis os esforços organizacionais e, portanto, as organizações. (Moran & Volkein, 1992, p. 33)

...um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (Fleury, 1992, p. 22)

...a maneira pela qual os grupos se organizaram ao longo do tempo para resolver os problemas e desafios. (Trompenaars, 1993, p. 23)

Cultura organizacional pode ser definida como a maneira pela qual nós fazemos as coisas por aqui para termos sucesso. (Schneider, 1994, p. 9)

...valores, crenças e pressupostos básicos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis e anti-heróis, normas, formas de comunicação, sagas, lendas e outros símbolos e conjunto simbólicos. (Motta, 1996, p. 203)



É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não. (Barbosa, 1996, p. 16)

...a cultura consiste de elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. (Tamayo, 1996, p. 175)

...um fenômeno multifacetado que estrutura nossa atribuição de significados, influencia nosso comportamento e corporifica-se em nossos rituais organizacionais. (Hawkins, 1997, p. 431)

Os indivíduos têm personalidade. Os grupos de indivíduos têm culturas. Nós distinguimos as personalidades individuais pelos seus valores, crenças e comportamentos. Nós, também, distinguimos as culturas pelos seus valores, crenças e comportamentos. (Barret, 1998, p. 1)

...um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. (Srour, 1998, p. 175)

...os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização. (Santos, 2000, p. 38)

...cultura é um sistema de símbolos e significados comuns. (Alvesson, 2002, p. 3)

A cultura é um conjunto de significados políticos e simbólicos compartilhados, mantido por meio da socialização e da linguagem, como forma expressiva, ideacional, e da

manifestação do consciente e do inconsciente, e como tal constituída de experiências subjetivas. (Mendes, 2004, p. 61)

...cultura organizacional ou corporativa é um padrão de pressupostos considerados válidos que são ensinados aos seus novos membros como sendo a maneira adequada de perceber, sentir e pensar na organização. (Quick & Nelson, 2006, p. 530)

Apesar das divergências conceituais anteriormente citadas e independente do referencial teórico adotado pelos diferentes autores, alguns pontos comuns parecem subjazer às diferentes conceituações:

- a cultura agrega elementos dos contextos social, político, simbólico, tecnológico, psicológico e histórico, característicos de cada organização;
- cada organização possui uma cultura única e singular;
- a cultura manifesta-se em símbolos, práticas, comportamentos e estruturas organizacionais;
- a cultura difere de outros construtos, tais como clima e satisfação, principalmente com relação a sua maior latência e durabilidade no contexto organizacional;
- é um fenômeno sujeito a verificação empírica;
- grande parte das conceituações carece de uma definição operacional;
- as conceituações geralmente articulam em suas formulações elementos culturais que são compartilhados pelos participantes da organização, tais como: crenças, valores, pressupostos básico, símbolos, práticas, mitos, rituais, estruturas de poder, artefatos, normas etc.

## **1.5 EXPRESSÕES UTILIZADAS NA CONCEITUAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Conforme pode ser observado na seção anterior, a cultura organizacional é conceituada basicamente por meio da articulação de seus elementos constituintes ou formas culturais (Freitas, 1991b; Trice & Beyer, 1986). Portanto, ao se descrever tais componentes evidenciam-se ou clarificam-se detalhes interessantes que usualmente passariam despercebidos no momento da leitura das diferentes conceituações.

Adicionalmente para Alvesson (1993), pormenorizar os termos utilizados para conceituar a cultura reveste-se de significância, na medida em que estas expressões definem o entendimento e a forma de operacionalização deste fenômeno organizacional por parte dos diversos pesquisadores. Relacionam-se a seguir, definições daqueles elementos mais freqüentemente citados na literatura corrente ao se conceituar cultura organizacional:

- **ambiente de negócios:** contexto externo formado por diferentes *stakeholders* no qual opera a organização;
- **ambiente físico:** tudo aquilo que rodeia as pessoas fisicamente no contexto organizacional, fornecendo os meios para execução de suas atividades;
- **artefatos:** todos os objetos materiais fabricados ou utilizados pelas pessoas para facilitar a realização de atividades culturalmente expressivas;
- **cerimônias:** sistema de vários ritos interconectados, vinculados a uma ocasião ou evento particular;
- **crenças e pressupostos:** expressam aquilo que é considerado como verdades inquestionáveis na organização;
- **histórias/lendas:** narrativas baseadas em eventos verdadeiros ou ficcionais com objetivo de disseminar fatos ou eventos culturalmente importantes;
- **heróis:** personagens organizacionais notabilizado pelos seus feitos e que personificam os valores e a força da organização, estabelecem padrões e motivam os funcionários, exercendo influência duradoura;
- **linguagem:** vocalizações e sinais escritos utilizados pelos membros de uma organização para expressar e transmitir significados;
- **mito:** narrativa idealizada de eventos imaginários, utilizada para reforçar crenças e comportamentos não sustentados por fatos;
- **normas:** conjunto de regras tácitas ou escritas que institucionalizam a forma como as pessoas devem proceder na organização. No nível tácito podem ser repassadas através de outros elementos culturais, tais como os mitos, ritos, estórias etc.;
- **ritos:** atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, comunicam a maneira como as pessoas devem se portar na organização e os padrões de comportamento aceitáveis;

- **saga:** narrativa de cunho histórico que descreve as realizações ímpares de um grupo ou de seus líderes;
- **símbolo:** qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado;
- **tabus:** proibições impostas por costume aos membros da organização com relação a fatos, comportamentos e orientações tidos como inquestionáveis,
- **valores:** são as crenças e conceitos mais básicos de uma organização, constituem o núcleo da cultura organizacional, representam um sentimento orientador, amplo e inconsciente que define o que é bom e o que é ruim, limpo ou sujo, normal ou anormal.

Zago (2005) observa que, costumeiramente, na formulação dos conceitos sobre cultura organizacional, os autores relacionam os diversos elementos culturais sem maiores preocupações em estabelecer uma distinção entre aqueles elementos que constituem a dimensão estrutural ou nuclear da cultura (valores, crenças, pressupostos) daqueles que exprimem simplesmente as manifestações da cultura, tais como: símbolos, rituais, linguagem etc.

Porém, a divisão entre tais elementos seria irrelevante, como argumentam Trice e Beyer (1986). Em essência, a cultura organizacional pode ser conceituada e ou decifrada pela combinação destas duas categorias básicas de componentes. Assim, à medida que os elementos nucleares encerram a rede de significados de determinada cultura, por meio das manifestações ou práticas tais significados são expressos, afirmados e comunicados às pessoas.

## 1.6 RESUMO DO CAPÍTULO

O presente capítulo teve por objetivo a contextualização do tema cultura organizacional. Abordou-se a trajetória dos estudos sobre cultura, as diferentes perspectivas teóricas que norteiam estes estudos, a abordagem que norteia o presente estudo, a multiplicidade de conceitos disponíveis sobre este construto e a explicitação dos termos freqüentemente utilizados nas conceituações. Provavelmente, duas das características mais marcantes relacionadas à literatura sobre cultura organizacional sejam a divergência e a pluralidade de concepções. O consenso dificilmente é encontrado neste ramo da teoria organizacional, seja com relação ao estabelecimento de um conceito mais

definitivo, à natureza da cultura como uma variável organizacional ou à abordagem mais adequada para compreensão e explicação do fenômeno cultural nas organizações.

## **CAPÍTULO 2 – DINÂMICA CULTURAL**

## 2. DINÂMICA CULTURAL

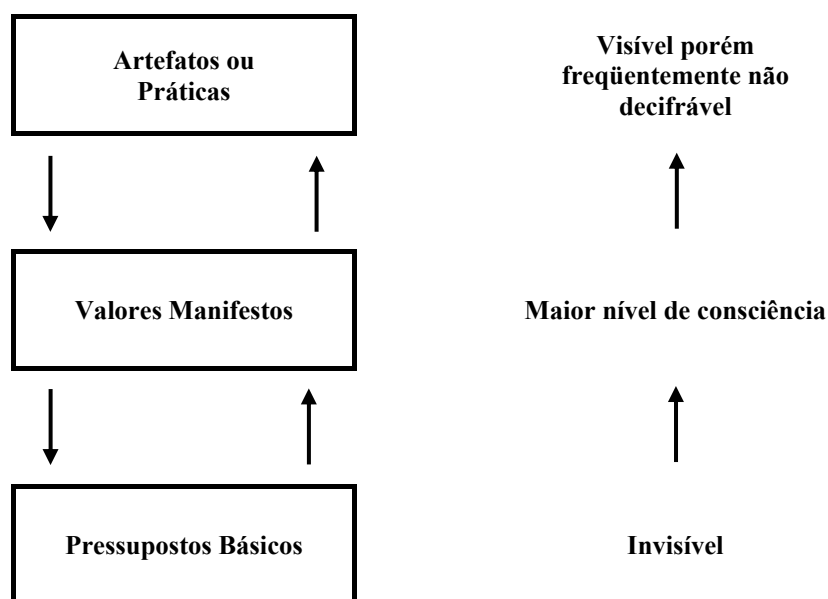
Este capítulo, também dedicado ao tema cultura organizacional, tem por objetivo explorar a estrutura e a dinâmica da cultura no ambiente das organizações. Para tanto, foram listados modelos que buscam explicitar como se organizam os componentes do fenômeno cultural, teorias sobre o processo de gênese, desenvolvimento e transmissão da cultura, as subculturas organizacionais e as abordagens para mensuração da cultura. Finalizando, apresentam-se estudos que avaliam a influência da cultura sobre outras variáveis organizacionais.

### 2.1 DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se a cultura organizacional pode ser conceituada de inúmeras formas a partir de seus elementos constitutivos, ela também pode ser analisada considerando-se a inter-relação que se estabelece entre tais elementos na estruturação do fenômeno cultural. Assim, (1984, 1985a, 1999), Hofstede (1991/2003), Trompenaars (1993) e Hatch (1993, 2000) propuseram modelos, apresentados a seguir, que buscam explicar a dinâmica cultural, seja hierarquizando os elementos constitutivos em dimensões ou camadas, de acordo com o nível em que se manifestariam no contexto organizacional, seja buscando explicitar os processos que se estabelecem entre os componentes do fenômeno cultural.

Hatch (1993) argumenta que apesar das freqüentes críticas dirigidas a estas representações conceituais, consideradas por alguns autores simplificações exageradas da cultura organizacional, estes modelos desempenham papel importante tanto na condução de estudos empíricos quanto no desenvolvimento do arcabouço teórico relativo ao tema.

Para Schein (1999), a cultura organizacional se manifesta em três níveis distintos: artefatos, valores manifestos e pressupostos básicos, conforme pode ser visto na Figura 2. Estes elementos se organizam num *continuum* “do muito visível ao muito tácito e invisível” (p. 32). Os artefatos compõem o nível mais superficial da cultura e englobam todos os fenômenos observáveis que são produzidos por um grupo, tais como: a tecnologia, o ambiente físico, a linguagem ou jargões, as cerimônias, criações artísticas, entre outros. Também fazem parte deste nível: as práticas, os comportamentos e os processos organizacionais, por meio dos quais se rotinizariam estes comportamentos. Neste nível, a cultura é clara, tendo um impacto emocional imediato sobre seus membros. Os artefatos ou práticas, voluntariamente ou não, também acabam revelando informações importantes sobre os valores e pressupostos básicos compartilhados pelo grupo (Schein, 1985a).



**Figura 2.** Níveis da cultura e sua interação, segundo Schein (1984, p. 4).

O nível intermediário é composto pelos valores manifestos e englobam as normas e regras que guiam o comportamento dos membros do grupo, uma vez que fornecem os princípios operacionais norteadores do funcionamento do cotidiano organizacional. Tais valores expressam a cultura manifesta de cada organização, orientando tanto o comportamento das pessoas quanto o da própria organização e transpareceriam nas metas, ideais, normas, padrões, princípios morais, códigos de conduta, relacionamento com clientes e sistemas de premiações adotados pela organização (Schein, 1985a, 1999).

O nível mais profundo é composto pelos pressupostos básicos e inclui valores, crenças e certezas compartilhadas, os quais foram internalizados, por meio de um processo de aprendizagem em conjunto, como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir a respeito das coisas. Assim, os pressupostos representam “certezas tácitas sobre a natureza do mundo” e sobre como obter sucesso nele (Schein, 1999, p. 35).

Hatch (1993) afirma que, apesar do modelo de Schein (1985a) continuar sendo relevante no estudo da cultura organizacional, ele apresenta algumas lacunas conceituais relacionadas à importância dos símbolos e processos para a avaliação da cultura. Portanto, constitui um instrumento de maior utilidade se combinado aos conceitos derivados da perspectiva simbólico-interpretativa.

Assim, introduzindo ao modelo proposto por Schein os símbolos e o elemento processual, a autora elaborou um novo modelo conceitual que descreve a cultura por meio dos processos de manifestação, realização, simbolização e interpretação que ocorre entre



os elementos culturais. No modelo, valores, pressupostos, símbolos e artefatos têm um grau de importância menor que as relações estabelecidas entre eles, visto que o foco de interesse é explicitar a dinâmica do processo que interligaria tais elementos na estruturação o fenômeno cultural.

Hatch (1993, 2000) acredita que seu modelo, apresentado na Figura 3, conseguiria unificar o funcionalismo e o simbolismo, representados no modelo pelas orientações teóricas objetivista e subjetivista. Estas duas correntes, que tradicionalmente mantêm-se separadas na literatura, foram associadas com o objetivo de contemplar as diversas perspectivas que norteiam os estudos sobre cultura organizacional. Desta forma, representa-se a cultura como duas forças contrárias, uma direcionada à produção de artefatos e a outra orientada para a produção de significados. Para a autora, ambas as forças comportariam aspectos objetivos e subjetivos e atuariam de forma ativa e ou reflexiva na intermediação dos processos culturais.

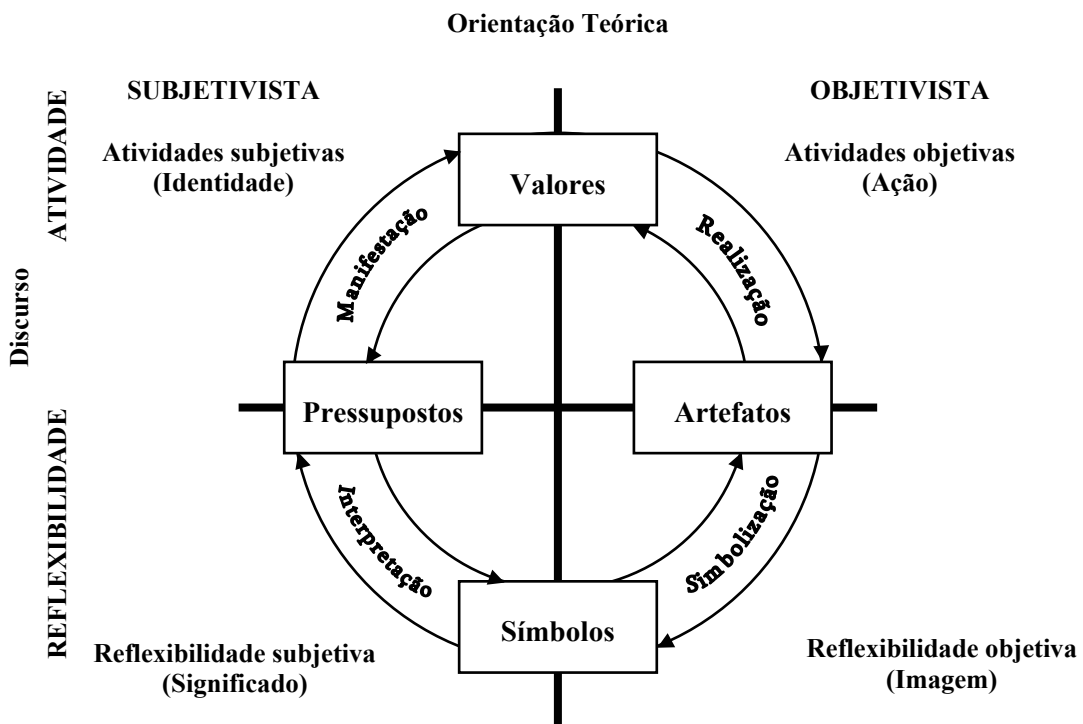


Figura 3. Modelo Dinâmico da Cultura Organizacional de Hatch (1993, p. 685).

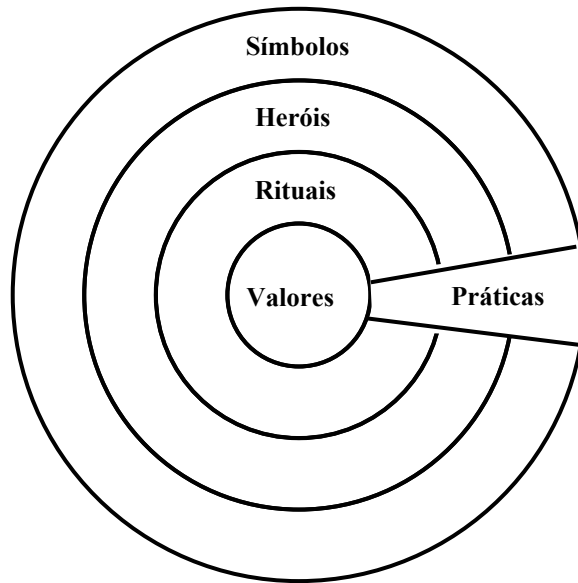
No modelo, os pressupostos ligam-se aos valores e normas de comportamento que, por sua vez, influenciam a ação dos membros em determinado contexto cultural. As manifestações ocorrem sempre que alguns valores específicos ou normas fossem evocados por meio da percepção, cognição ou emoção. A realização segue o processo de manifestação e refere-se à criação de algo real que deixaria o domínio da imaginação e passaria a existir na esfera da realidade material. Assim, os valores e pressupostos são realizados em produtos ou artefatos cuja construção deriva de um processo cultural.

A simbolização constituiria o processo cultural responsável pelo relacionamento entre artefatos e significados. Caracteriza-se por ser um processo envolvente, pois articularia aspectos emocionais, cognitivos, estéticos e comportamentais, provendo ainda a base para a interpretação dos símbolos culturais. Por outro lado, pelo processo de simbolização, seriam atribuídos significados aos artefatos, transformando-os em símbolos os quais exteriorizariam os valores da organização (Hatch, 1993). Por fim, o modelo também contempla a mudança cultural que poderia ser provocada por interferências dos líderes, pela criatividade dos demais membros da organização ou por influências externas; contudo, em todos os casos, a mudança se materializaria na forma de artefatos e dos símbolos conseqüentemente produzidos.

No modelo apresentado por Hofstede (1991/2003), os diversos elementos constituintes da cultura podem ser agrupados em quatro categorias: símbolos, heróis, rituais e valores. Estes elementos se agrupam como as camadas de uma cebola, vide Figura 4, estabelecendo uma hierarquia de níveis entre eles. Assim, os símbolos representariam as manifestações mais superficiais, à medida que os valores constituiriam a dimensão mais profunda da cultura.

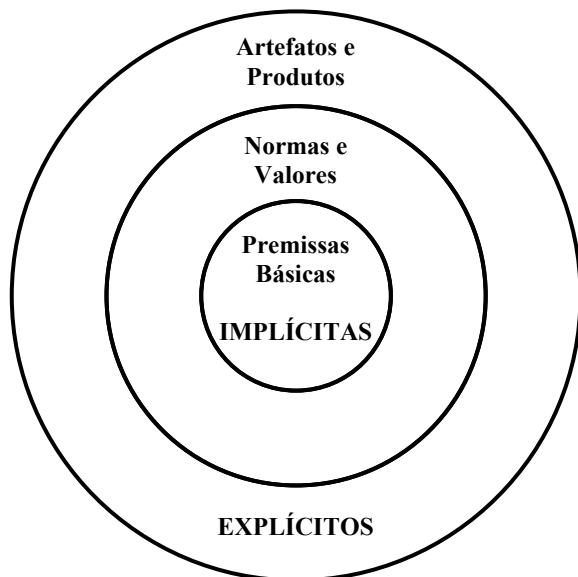
Hofstede (1991/2003) agrupa sob o termo práticas, os símbolos, heróis e rituais porque tais elementos, diferentemente dos valores, podem ser vistos por observadores externos. No modelo, as práticas também podem ser designadas como convenções, costumes, hábitos, tradições ou usos. Para o autor, no nível organizacional as diferenças culturais residem menos nos valores, pois estariam em grande parte já programados na mente das pessoas independentemente do grupo de pertença, e mais nas práticas, as quais são aprendidas por meio da socialização no ambiente de trabalho. Assim, com base nos dados empíricos provenientes da investigação realizada na empresa IBM, Hofstede (1991/2003) ressalva que, diferentemente da ordem apresentada em seu modelo e daquilo

que é freqüentemente apregoadado pela literatura, “as percepções partilhadas das práticas diárias devem ser consideradas como o centro da cultura da organização” (p. 213).



**Figura 4.** Níveis de manifestação da cultura, segundo Hofstede (1991/2003, p. 23).

O modelo proposto por Trompenaars (1993), apresentado na Figura 5, miscigena modelos anteriormente descritos, assemelhando-se ao modelo de Hofstede (1991/2003) quanto à disposição dos elementos culturais em camadas; contudo, o conteúdo expresso em cada dimensão aproxima-se daquele encontrado no modelo de Schein (1985a).



**Figura 5.** Dimensões culturais, segundo Trompenaars (1993, p. 23)

Para Trompenaars (1993) os elementos que compõem o nível mais concreto ou explícito da cultura constituem a realidade observável de determinado contexto. Entretanto, os artefatos e produtos manifestam a simbolização dos valores e normas grupais, o quais, menos explícitos, ocupariam o nível intermediário no modelo. A dimensão mais superficial ou explícita, devido a maior tangibilidade, é responsável pelas percepções iniciais do indivíduo ao experienciar uma nova cultura

Às normas cabe a formação de um sentido consensual para o grupo sobre o que seria certo ou errado. Os valores determinam as definições de bem e mal, relacionando-se intimamente aos ideais compartilhados pelo grupo. Na visão de Trompenaars (1993), uma cultura seria relativamente estável quando as normas refletissem os valores do grupo. Finalmente, ocupando o nível mais implícito da cultura, as premissas básicas estão relacionadas com a maneira encontrada pelo grupo para lidar com seu ambiente, da forma mais eficiente possível, considerando-se os recursos disponíveis. Neste nível seria definido o modo de sentir, pensar e perceber o ambiente, pois as premissas norteariam as ações, o comportamento e os motivos dos indivíduos em determinado contexto cultural.

Observando-se os modelos teóricos apresentados, verificam-se algumas semelhanças estruturais. Contudo, suas especificidades conceituais determinam diferentes focos de interesse para os estudos sobre cultura organizacional. Os modelos de Schein (1984) e Hatch (1993) desenvolvidos especificamente para descrever a cultura organizacional apontam para a análise do comportamento humano e das relações que se estabelecem entre os membros das organizações e embasam principalmente as investigações culturais e ou interculturais.

Os modelos de Hofstede (1991/2003) e Trompenaars (1993), elaborados inicialmente para a compreensão das culturas nacionais e posteriormente transladados para os estudos organizacionais, priorizam o estabelecimento de padrões que permitem a comparação de diferentes culturas organizacionais, bem como a identificação destas com as características da cultura nacional. Deste modo, fundamentariam preferencialmente os estudos transculturais.

## **2.2 SUBCULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Segundo Bilhim (1996), quando se fala de cultura organizacional, normalmente, referencia-se a cultura forte, consensual, dominante e homogênea, aquela macro visão do construto que expressa basicamente as normas, valores e crenças partilhados que conferem

a cada organização sua personalidade distintiva. Contudo, freqüentemente, nas organizações, no lugar de uma cultura corporativa uniforme, observam-se sistemas de valores diferenciados que competem entre si, criando um mosaico de realidades organizacionais (Morgan, 1996).

A perspectiva da diferenciação reconhece a existência de diferenças culturais significativas dentro do contexto organizacional. A formação da cultura organizacional alicerça-se em interpretações que os indivíduos fazem do contexto que os rodeiam, norteadas pelos valores e pressupostos que compartilham. Diferentes grupos ou indivíduos podem congregam distintas percepções acerca de sua realidade, fomentando o desenvolvimento de subculturas organizacionais. Neste sentido, a cultura organizacional seria composta por uma coleção de subculturas integradas por meio de valores comuns que compartem (Martin, 1992; Young, 1989). Para Hofstede (1998a), as organizações têm culturas; entretanto, partes das organizações podem apresentar subculturas distintas. Desenvolvendo esta idéia de Hofstede, Armbrüster (2005) argumenta que, apesar de sua complexidade interna, em última análise, cada organização representaria - no máximo - uma subcultura dentro da sociedade.

Fundamentalmente, para a antropologia e sociologia, o termo subcultura remete à oposição de determinados grupos à cultura dominante. Em suas origens, as subculturas foram associadas com a imagem de anormalidade, delinqüência, gangues e outros grupos desviantes dentro da sociedade. Entretanto, os sociólogos reconheceriam a existência de diferentes tipos de subculturas que, em sua maioria, representam desvios tolerados que não ameaçariam os valores fundamentais de cada cultura. Exceção é feita à contracultura, um tipo peculiar de subcultura cujos membros se oporiam explicitamente à cultura dominante, constituindo possível ameaça à estabilidade social (Webster, 1993).

No contexto organizacional, Van Maanen e Barley (1985), salientando a coexistência de uma pluralidade de culturas que estabeleceriam diferenciadas formas de convivência, definem subcultura como:

...um subconjunto formado pelos membros da organização que interagem regularmente uns com os outros, identificam-se como um grupo distinto dentro da organização, compartilham problemas comuns que são definidos como sendo o problema de todos e cuja ação baseia-se em conhecimentos coletivos específicos compartilhados pelo grupo (p. 38).

As subculturas poderiam sobrepor-se em maior ou menor grau no contexto organizacional, resultando numa relação inversamente proporcional: quanto menor a sobreposição de subculturas maior a diversidade cultural. Por outro lado, quando se verificam muitas sobreposições que estabelecem conexões fortes entre as diversas subculturas, estas acabariam participando diretamente na definição da cultura organizacional dominante (Van Maanen & Barley, 1984).

Boisnier e Chatman (2003) argumentam que, conceitualmente, não haveria amplo consenso com relação à subcultura organizacional. Contudo, é tópico recorrente na literatura a importância atribuída aos grupos de trabalho na formação deste desdobramento do fenômeno cultural. Apesar disso, nem todo grupo ou subgrupo produziria necessariamente uma subcultura organizacional, cuja existência pressupõe um compartilhamento de características (valores, crenças, normas, artefatos, práticas) que o distinguiria dos demais grupos, e em diferentes graus, da própria cultura organizacional dominante.

Explorando quais os fatores que fomentariam a emergência das subculturas organizacionais, Rosen (1991) destaca o papel desempenhado pelos níveis hierárquicos responsáveis pelo surgimento de subculturas horizontais e verticais; Van Maanen e Barley (1984, 1985) indicariam o tipo de trabalho executado pelos grupos; Sackmann (1992) a identificação profissional ou funcional, o gênero e a etnia.

Keyton (2005), Hofstede (1991/2003) e Schein (1985a) acreditam que múltiplas seriam as formas pelas quais se desenvolveria a subcultura e variados os relacionamentos que se estabeleceriam entre as diversas subculturas e a cultura organizacional dominante. O surgimento das subculturas estaria relacionado a certas características grupais tais como: função desempenhada pelos indivíduos, localização geográfica, produtos, mercados ou tecnologias utilizadas e níveis hierárquicos. Um outro tipo de subcultura emergiria quando duas ou mais organizações se associassem para a realização de um projeto comum. Características pessoais como idade, gênero, etnia, raça, orientação sexual, habilidades físicas e *status* familiar, apesar de menos relacionados à estrutura ou ao funcionamento da organização, também poderiam determinar o aparecimento de subculturas organizacionais. Keyton (2005) destaca que as subculturas decorrentes da função desempenhada pelo grupo seriam as mais corriqueiramente encontradas nas organizações.

Martin e Siehl (1983) e Keyton (2005) indicam cinco possibilidades para o relacionamento que se estabelece entre as subculturas com a cultura organizacional dominante:

- a subcultura reforçaria a cultura dominante, disseminando os valores e as normas organizacionais;
- a subcultura divergiria parcialmente da cultura dominante com relação aos valores e normas, desenvolvendo assim caminhos alternativos para o alcance dos objetivos organizacionais;
- a subcultura assumiria um caráter de ortogonalidade, compartilhando valores e crenças próprios que existiriam em adição ou independente dos valores e crenças organizacionais;
- a subcultura seria indulgente, não impondo obstáculos à cultura organizacional dominante; e,
- a subcultura assumiria uma posição defensiva com relação aos valores e normas da cultura dominante, caracterizando uma contracultura organizacional.

Martin e Siehl (1983) enfatizam que a contracultura e a cultura dominante manteriam uma relação simbiótica intrincada no contexto organizacional. A base deste relacionamento seria o antagonismo e o enfrentamento entre ambas, pois os valores da contracultura caracterizar-se-iam por desafiar sistematicamente os valores mais fundamentais da cultura dominante. A contracultura manifestaria seus valores desenvolvendo artefatos próprios que desempenham uma função dual; ridicularização da cultura dominante e reafirmação do seu perfil axiológico particular dentro da organização. Para as autoras, além das características sócio-profissionais, duas características organizacionais favoreceriam o surgimento das contraculturas: estruturas centralizadoras em cujos limites ocorresse uma descentralização difusa do poder, e existência de líderes carismáticos alinhados com os valores contraculturais.

Por outro lado, a contracultura indiretamente reforçaria a cultura dominante, pois os valores contestados evidenciar-se-iam no contexto organizacional. Esta explicitação dos valores, estimulada pelo antagonismo, permitiria aos membros da organização avaliarem e reafirmarem seu comprometimento com a cultura dominante ou sua maior identificação com o sistema de valores alternativo. A opção pela primeira hipótese confirmaria a adesão dos indivíduos à cultura da organização, intensificando o consenso grupal sobre a importância e correção do perfil axiológico dominante, posicionamento que acirrará a resistência aos valores contraculturais (Kahneman & Miller, 1986; Staw, Sandelands & Dutton, 1981).

## **2.3 DINÂMICA CULTURAL: CRIAÇÃO, MANUTENÇÃO, TRANSMISSÃO E MUDANÇA**

A etiologia do fenômeno cultural e seu desenvolvimento nas organizações também constituem objeto de controvérsia entre os autores. As diferentes abordagens teóricas apontam variados acontecimentos ou processos que estão relacionados ao surgimento e evolução da cultura nas organizações.

Para Batteau (2001), a criação da cultura organizacional diferencia-se do processo de formação da cultura nas sociedades no sentido antropológico, porque o primeiro tipo desenvolve-se dentro de um sistema de racionalidade instrumental, materializado e limitado pela figura da organização. Assim, as fontes de significado deste tipo específico de cultura seriam caracterizadas principalmente pela racionalidade, cadeia de comando e hierarquia, adaptação e resistência. A interação destes elementos originaria um tipo de cultura continuamente emergente e continuamente negociado, direcionado tanto pelos objetivos estratégicos quanto pelo antagonismo de interesses entre seus membros. Hofstede (1991/2003) também afirma que as culturas organizacional e nacional são dois tipos diferenciados de cultura, cada qual possuindo uma natureza específica, uma vez que seriam fenômenos distintos desde sua formação.

Segundo Pettigrew (1979), para alguns teóricos, a origem da cultura radicaria na burocracia organizacional, cujas características seriam determinadas pelo tamanho da instituição; outros atribuem suas causas à interação entre estrutura e funcionamento da organização. Uma terceira corrente associa a gênese da cultura ao processo de conformação do caráter da organização por meio do estabelecimento da missão, planejamento de atividades, processo de recrutamento e seleção de pessoal e socialização dos seus membros.

Entretanto, o processo inicial de formação do caráter ou da cultura organizacional depende de um agente catalisador, papel normalmente desempenhado pelo fundador ou fundadores, cujas convicções, valores e visão pessoais permeiam completamente a nova organização. Estes empreendedores, além de suprirem materialmente a nova organização fornecendo os meios de produção, também são responsáveis pela criação dos símbolos, ideologias, linguagem, crenças, rituais e outros aspectos culturais expressivos da realidade organizacional. Desta forma, novas organizações representariam um contexto no qual poderia ser observado um processo peculiar de transição: da inexistência de cultura para a



formação de uma nova cultura que, em termos gerais, representam a tradução das idéias dos fundadores em estruturas e formas culturalmente expressivas (Pettigrew, 1979).

A cultura como produto dos atributos e ações do fundador, considerado fonte dos valores iniciais que são adaptados e reproduzidos pelos demais membros da organização, é freqüente na literatura, embora não haja consenso sobre qual seria a magnitude desta relação (Alvesson, 2002). Além disso, freqüentemente observa-se uma sobreposição entre os conceitos de fundador, empreendedor e líder nos trabalhos que buscam discutir a formação da cultura organizacional.

Segundo Freitas (1991b), associado à figura do fundador, como provedor de recursos para a constituição de uma organização, estaria a função de criador de símbolos, ideologias, linguagens, crenças, rituais e mitos. A autora salienta que o papel de criador de culturas organizacionais se constituiria em promessa sedutora aos empreendedores, representando uma oportunidade única de ele fundir sua imagem, valores, prioridades e visão pessoais à estrutura de uma organização. Estas premissas pessoais, transformadas ao longo do tempo em legados compartilhados pelos membros da organização, poderiam sobreviver à própria morte do fundador, configurando uma forma pessoal de imortalidade que seria concretizada na dimensão organizacional.

Freitas (1991b), mesmo reconhecendo a importância do fundador, ressalva que o crédito atribuído a este na formação da cultura organizacional, como “o centro de gravidade em torno do qual tudo o mais gira” (p. 89), pode ser considerado uma superestimação da importância factual do seu papel. Pois o sistema cultural seria moldado por forças diversas que normalmente estariam além do controle pessoal do fundador. Os fatores contextuais, históricos e demais membros da organização também influenciariam o conteúdo cultural compartilhado, limitando a predominância das premissas pessoais do fundador na formação da cultura. Dentre os fatores internos que mais influenciariam a dinâmica cultural, a autora destaca o papel da área de gestão de pessoas, cujas funções promoveriam a aceitação, consolidação, manutenção e mudança culturais.

As tarefas típicas deste órgão (construção de perfis profissiográficos, processos de recrutamento e seleção, desenho de programas de treinamento e desenvolvimento, elaboração de sistemas de recompensa, sistemas de avaliação e encarreiramento, promoção de solenidades de celebração e reconhecimento, veiculação de mensagens institucionais, entre outras), estruturadas em sintonia com os valores organizacionais, teriam uma função crucial na arte de manejar os símbolos, representando ainda um veículo para as manifestações culturais. Desta forma, o bom desempenho destas funções contribuiria para

o alinhamento ou realinhamento dos membros em sintonia com as expectativas da organização.

Para Schein (1983, 1985a), os empreendedores criam as organizações ao visualizarem que o esforço de determinado grupo de pessoas resulta em um novo produto ou serviço. Desta forma, o processo de formação da cultura inicialmente seria análogo ao processo de formação de um pequeno grupo. Iniciadores do grupo, os fundadores tenderiam a impor seus pressupostos pessoais aos demais membros, pressupostos que seriam aceitos enquanto se mostrassem úteis à sobrevivência do grupo. Com a chegada de novos líderes e membros ao grupo original, os pressupostos e crenças dos fundadores seriam gradativamente modificados. Contudo, continuariam impactando fortemente a cultura da organização.

Apesar de destacar o papel do fundador na criação da cultura organizacional, segundo Schein (1990), em quaisquer contextos, a cultura é sempre uma propriedade inerente aos grupamentos humanos. Assim, a cultura organizacional pode ser compreendida como um produto do aprendizado coletivo ou compartilhado, abarcando elementos comportamentais, cognitivos e emocionais, cujo objetivo é solucionar problemas relacionados à adaptação ao ambiente externo e à integração interna dos membros do grupo.

Os valores dos fundadores e o processo de aprendizagem concretizam um modelo dinâmico para analisar a formação da cultura organizacional. Schein (1991) sugere que o processo de formação da cultura sempre se inicia com os valores e crenças dos fundadores, que representariam um prognóstico sobre como as coisas são (crenças) e como deveriam ser (valores). À medida que são validados, ou seja, mostram-se capazes de solucionar os problemas internos e externos do grupo, os valores gradualmente são transformados em pressupostos, configurando-se em uma crença sobre como as coisas são, porém validada pela experiência.

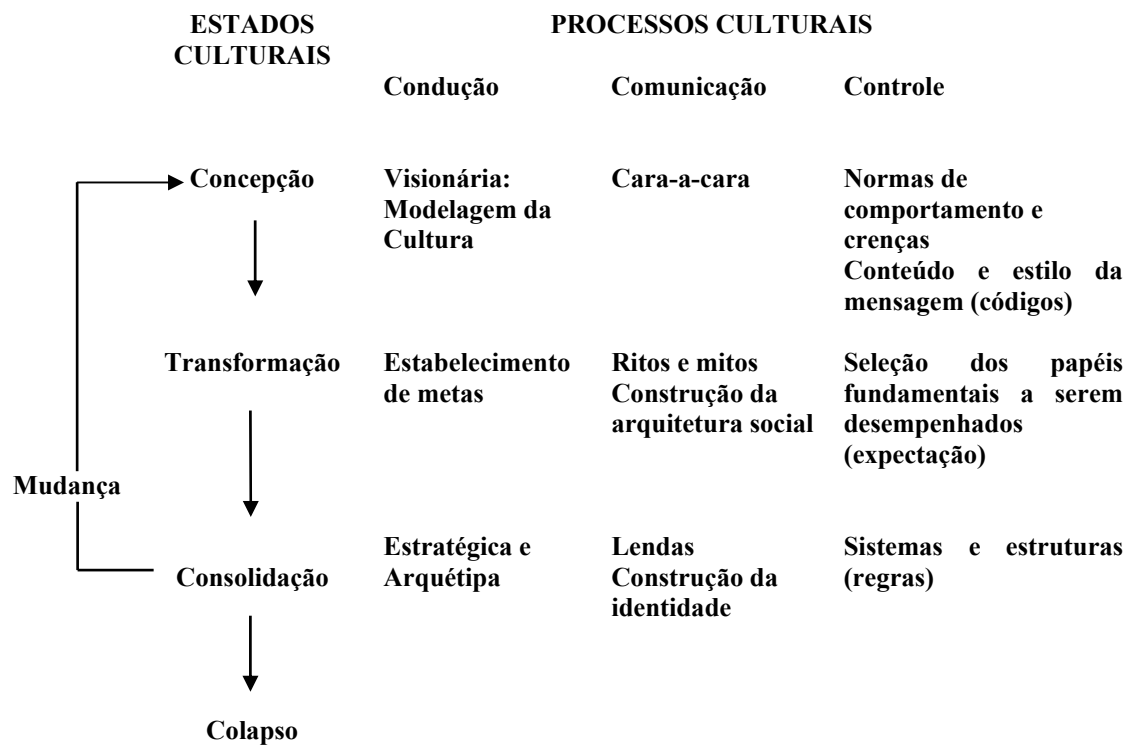
O incremento dessas experiências grupalmente compartilhadas transforma sucessivamente os valores e crenças grupais em um conjunto de pressupostos estáveis e coletivamente partilhados, os quais providenciariam significado, estrutura e previsibilidade aos membros do grupo. Adicionalmente, Schein (1985b) relaciona a evolução da cultura ao estágio de desenvolvimento ou ciclo de vida da organização:

- nos primeiros períodos constata-se uma dominação das idéias do fundador; a cultura buscaria manter a organização unida, delineando uma identidade

própria. A evolução ocorreria de forma natural ou dirigida pelos fundadores, devido à maior experiência e profissionalização da força de trabalho ou à entrada de novos membros, especialmente aqueles em posições gerenciais;

- no período intermediário, quando a organização experimenta a expansão de seus produtos e mercados, a integração cultural observada na primeira fase seria declinante, constatando-se o surgimento de subculturas, diluição dos objetivos centrais, valores e pressupostos básicos. A evolução da cultura dependeria de um processo de mudança planejada ou aconteceria de forma abrupta pelo definhamento dos mitos organizacionais;
- no período de maturidade organizacional, a cultura pode representar uma barreira à inovação e flexibilidade; referenciando o sucesso passado, constitui fonte de auto-estima e defesa dos indivíduos, mas a estabilidade nos relacionamentos entre os membros do grupo estimularia a continuidade. Sob estas condições, que implicam a própria sobrevivência da organização, a mudança cultural seria inevitável e envolveria processos bruscos como reestruturações, fusões e demissões em massa.

O modelo proposto por Payne (2001) para explicar a origem e desenvolvimento da cultura nas organizações centra-se na descrição dos processos que determinariam a dinâmica cultural ao longo do tempo. Em lugar da relação entre ciclo de vida da organização e evolução da cultura, sugerido por Schein (1985b), o autor propõe o conceito de ciclo de vida da cultura, denominado estados culturais, que comportaria as fases concepção, transformação, consolidação e colapso, conforme apresentado na Figura 6.



**Figura 6.** Desenvolvimento da cultura, segundo Payne (2001, p. 118).

De acordo com este modelo, fundamentado na perspectiva da integração, toda cultura organizacional passaria pelos três primeiros estados de desenvolvimento (concepção, transformação e consolidação); em seguida, a evolução da cultura ocorreria por meio de um processo de mudança que conduziria o sistema cultural a reiniciar um novo ciclo. Não ocorrendo a mudança, um processo de desintegração cultural se instalaria, colapsando o sistema. Em todos os estágios de desenvolvimento, os processos culturais se vinculariam à liderança, comunicação e controle.

Payne (2001) indica que a função dos líderes na formação da cultura refere-se inicialmente à obtenção de comportamentos considerados adequados. Aos líderes, que representam o modelo de comportamento a ser seguido, cabe influenciar as atitudes dos demais membros da organização, inculcando certas crenças fundamentais relacionadas às expectativas da organização quanto às prioridades e formas de realização das atividades, propósitos que seriam consolidadas no estágio da transformação.

À medida que a cultura alcançasse a fase da consolidação, a ação da liderança somada aos processos de comunicação estabeleceriam o controle das crenças e comportamentos pela manipulação dos símbolos. Esta manipulação do elemento simbólico seria operacionalizada por meio da criação sistemática de expectativas normativas e regras

de procedimento que, em tese, seriam plenamente internalizadas pelos membros da organização.

Van Muijen e Witte (1999), diferentemente dos demais autores referenciados, oferecem um modelo alicerçado na teoria geral dos sistemas, vide Figura 7, que integraria tanto fatores do contexto interno quanto externos à organização para explicitar o processo de formação e evolução da cultura.



Figura 7. Modelo de dinâmica cultural de Van Muijen e Witte (1999, p. 498).

Para os autores, quando uma organização é criada, a formação e evolução da cultura radicam no inter-relacionamento que se estabelece entre os indivíduos e a organização, o que ocorreria por meio de diferentes processos tais como: seleção, treinamento, avaliação, entre outros. Neste momento, a cultura pode ser identificada, analisando-se a relação entre os processos pessoais e negociais que permeiam a organização. Contudo, esta cultura original sofre com o impacto de um vasto conjunto de variáveis como a cultura nacional, a evolução dos negócios, sindicatos, associações profissionais, lideranças e demais *stakeholders*. Porém, essas variáveis influenciam a cultura de modo diferenciado, algumas sistematicamente e outras pontualmente, de acordo com o ciclo de vida da organização. Dentre as variáveis internas que mais impactariam a cultura, Van Muijen e Witte (1999) destacam:

- a visão, pois ela é responsável por disseminar um sentimento de desafio e inspiração aos membros da organização, direcionando os objetivos. Os rituais sensibilizam os indivíduos no sentido de entenderem o conteúdo e as razões pelas quais a organização adotaria determinada visão, facilitando sua aceitação

pelo grupo. Os líderes teriam a função de estabelecer uma visão clara da organização a ser compartilhada com os demais membros;

- a percepção da crise ou a sensação de pressão desafiaria a cultura organizacional vigente, provocando a mudança. Duas categorias de crise/pressão poderiam ser identificadas. A primeira relaciona-se com demandas de desempenho atípicas, ação dos *stakeholders*, crescimento organizacional e escassez de recursos. A segunda destacaria as calamidades e ou oportunidades ambientais e as revoluções internas e externas à organização.

O modelo propõe que a mudança cultural pode ocorrer superficialmente no nível das práticas e normas de comportamento. Portanto, constituiria um processo relativamente simples. Quando a mudança envolve os níveis mais profundos da cultura, formados pelos pressupostos, valores e ideologias, o processo torna-se longo e extremamente difícil e os resultados positivos dependeriam tanto da efetiva modificação do comportamento dos líderes quanto da “aceitação implícita e comprometimento explícito” dos membros com as mudanças (Van Muijen & Witte, 1999, p. 500).

Em síntese, de acordo com este modelo sistêmico, a cultura seria formada originalmente pela interação entre os indivíduos e a organização. Porém diversos *stakeholders* internos e externos influenciariam seu processo de desenvolvimento. A saída ou o produto final do sistema seria tautológico: o impacto desta cultura transformada sobre o comportamento dos membros da organização marcaria o reinício de todo o processo descrito.

Harrison e Carroll (1991, 2001) argumentam que apesar do grande volume de trabalhos disponíveis sobre a cultura organizacional, poucos teóricos preocuparam-se em examinar especificamente o processo de transmissão da cultura dentro do contexto da organização. Para explicar este fenômeno, Martin (1992) centra suas análises nas histórias organizacionais, Suzuki (1997) ressalta o papel da comunicação intergrupar, Alvesson (2004) afirma que grande parte da transmissão da cultura ocorreria de forma tácita e Valentino e Brunelle (2004) estudaram especificamente o papel da gerência média na transmissão da cultura organizacional.

Entretanto, explicitar o processo de transmissão de forma mais abrangente e sistemática seria significativo para a compreensão do fenômeno cultural. Especificamente a manutenção, considerando-se a que a cultura possui um caráter de permanência que se

conserva através do tempo, mesmo quando se verifica a ocorrência de mudanças consideráveis no contexto organizacional. De ordem prática, a importância de desvendar este processo reside em ferramentalizar a organização e seus gestores para que tenham algum controle sobre os principais fatores que afetam a transmissão da cultura.

Assim, Harrison e Carroll (1991) propõem um modelo estatístico multinível que articula os fatores demografia (quantidade de funcionários que entraram e deixaram a organização), taxas de crescimento e decadência organizacionais, procedimentos de recrutamento e seleção e intensidade das práticas de socialização, para explicitar o processo de transmissão da cultura. Após diversas simulações computacionais realizadas, os autores concluíram que:

- as variações nas taxas de rotatividade de pessoal e crescimento da organização afetam pouco a estabilidade cultural. Especialmente em culturas fortes, quanto maior a entrada de novos membros, ocasionadas pela expansão dos negócios, tanto mais rápido acontece o processo de aculturação. Esta seria uma relação inesperada, pois, costumeiramente, atribui-se às culturas fortes um caráter de morosidade;
- a seletividade no recrutamento, focada na busca de pessoas com perfis de valores alinhados aos da organização, favorece o processo de transmissão da cultura, diminuindo o tempo necessário para a aculturação destes novos membros;
- as práticas de socialização promovidas pelos gestores impactam positivamente o processo de transmissão da cultura, intensificando o compartilhamento dos valores priorizados pela cúpula da organização aos demais membros;
- quando as organizações encontram-se na fase de decadência, o sistema cultural procura a estabilidade, o que estimularia a transmissão da cultura. Infere-se que, em situações de crise, os membros que possuem um nível menor de aculturação seriam os primeiros a deixar a organização. No grupo remanescente a cultura seria mais homogênea, facilitando sua transmissão.

Conclui-se que a estabilidade ou manutenção da cultura envolve essencialmente uma questão de transmissão, processo cuja velocidade seria determinada de acordo com o contexto no qual ocorre. No caso das sociedades, por exemplo, onde a entrada e saída do sistema cultural seriam processos lentos, os mecanismos de transmissão podem ser vagarosos e difusos. No ambiente organizacional, caracterizado pela constante entrada e

saída de pessoas, a transmissão da cultura teria de acontecer de forma rápida e intensa para promover uma aculturação eficiente dos seus membros, garantindo o equilíbrio do sistema.

### **2.3.1 SOCIALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Harrison e Carrol (2001, p. 185) ressaltam que “a cultura organizacional é adquirida pelos indivíduos por meio da socialização”. Na visão de Schein (1988), a socialização seria o processo responsável pela perpetuação da cultura organizacional. Em todos os modelos listados, ratifica-se a importância do papel desempenhado pelo processo de socialização na dinâmica de formação e desenvolvimento da cultura organizacional. Assim, verifica-se que, mesmo quando o termo socialização não foi explicitamente citado, subjazem conceitos utilizados de forma sinônima a ele, tais como aprendizagem, interação, inter-relacionamento, compartilhamento, etc. Contudo, Miller (2006) salienta que o processo de socialização organizacional é complexo, articulando de diferentes maneiras a participação da organização e de seus membros. Buscando uma maior compreensão deste fenômeno diversos teorias e modelos foram desenvolvidos, alguns dos quais serão apresentados a seguir.

Para Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994), a socialização organizacional relaciona-se com a aprendizagem de conteúdos e processos pelos quais um indivíduo ajusta-se a determinado papel na organização. Apesar de comportar múltiplas conceituações, em termos gerais, a socialização pode ser definida como “o processo primário através do qual as pessoas se adaptam a um novo trabalho e ao respectivo papel organizacional” (p. 730). Para os autores, a literatura sobre socialização organizacional se divide, claramente, em duas grandes perspectivas teóricas: a primeira preocupa-se com o processo de socialização em si, examinando os estágios que determinam a passagem de uma pessoa da condição de recém-chegado para a condição de membro da organização; a segunda perspectiva ocupa-se com o conteúdo da socialização, objetivando descobrir o que efetivamente o indivíduo aprende durante o processo de socialização.

Van Maanen (1992) entende que a socialização organizacional ou o processamento de pessoas refere-se essencialmente à maneira pela qual as organizações estruturam o processo de aprendizagem de indivíduos que assumem novos cargos, status ou papéis no ambiente de trabalho. Considerando-se que a cultura fornece os princípios mais amplos que determinam os comportamentos e os relacionamentos esperados para os membros da organização, essencialmente, a socialização envolveria tanto o aprendizado das regras de convivência (valores e normas) quanto as habilidades exigidas para que o indivíduo exerça



seu papel em conformidade com as exigências culturais. Em perspectiva mais ampla, o auto-aprendizado seria um processo contínuo que aconteceria ao longo de toda a vida; desta forma, a carreira do indivíduo na organização poderia ser caracterizada como um processo contínuo de socialização (Van Maanen & Schein, 1979).

Van Maanen e Schein (1979) e Van Maanen (1992) propuseram uma tipologia composta por sete estratégias bipolares, pelas quais as organizações estruturariam as experiências de socialização para seus membros. Cada estratégia de socialização produziria um comportamento específico que influenciaria, de forma diferenciada, o ajustamento do indivíduo ao seu papel e à organização. Os autores salientam que a relação de estratégias que compõem esta tipologia não pretende ser exaustiva, considerando-se que seriam infinitas as configurações possíveis ao processo de socialização. Assim, foram priorizadas aquelas estratégias encontradas com mais frequência em diferentes organizações, bem como sua capacidade de promover a socialização dos indivíduos. As estratégias de socialização, descritas a seguir, teriam ainda importância inegável, influenciando o desempenho, a estrutura e a própria sobrevivência da organização:

- **estratégias formais versus informais:** o processo formal de socialização refere-se à preparação de um novo membro para ocupar uma função específica na organização. Quanto mais formal o processo, mais o indivíduo será segregado do contexto do trabalho, sendo enfatizado e explicitado o papel a ser desempenhado. Esta estratégia de socialização é encontrada com mais frequência quando a natureza do trabalho envolve elevado nível de riscos para o novato, para a organização ou para os clientes. Assim, por meio de um treinamento padrão oferecido aos novos membros, a organização reduziria seus riscos potenciais, além de familiarizar os recém-chegados com a maneira apropriada de conduzir suas atividades. Isto promoveria uma maior aproximação às normas e valores organizacionais. Quanto mais complexa a atividade a ser desempenhada, maior o tempo necessário para a socialização. Em uma atmosfera informal, não existiria a segregação e grande parte da aprendizagem do novato ocorreria no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição. O processo formal constituiria apenas a primeira etapa da socialização. A segunda fase inicia-se quando o novo membro é colocado em sua posição organizacional designada, local onde deverá aprender informalmente as práticas reais deste ambiente de trabalho específico;

- **estratégias individuais versus coletivas:** na socialização coletiva os recém-chegados são agrupados e socializados em conjunto por meio de experiências idênticas, que produziriam resultados relativamente similares. Como a maioria das interações acontece entre os novatos, ocorrendo raros contatos com os membros mais experientes, esta estratégia acarreta, quase sempre, uma consciência coletiva no grupo, a qual nem sempre é congruente com os objetivos da organização. Conseqüentemente, os processos coletivos de socialização poderiam, em alguns casos, fornecer uma base potencial para resistência do novato aos padrões culturais estabelecidos. Contudo, a socialização coletiva seria a estratégia que apresenta a melhor relação custo-eficiência para a organização treinar os recém admitidos. Por outro lado, as estratégias individuais de socialização referem-se às táticas de processar os novos membros isoladamente dos demais; este tipo de socialização oferece um conjunto particular de experiências de aprendizagem, oportunizando que cada novo membro desenvolva diferentes capacidades. Além disso, como agente socializador, a organização possuiria um controle relativamente maior sobre os resultados finais produzidos pelo processo de socialização. Claro fica que ambas as estratégias induzem à mudança pessoal. Contudo, a socialização individual mostra-se mais adequada para o aprendizado de habilidades, atitudes e valores mais complexos, relacionados a papéis que envolvam tomada de decisão;
- **estratégias seqüenciais versus randômicas:** a socialização seqüencial refere-se a processos transitórios marcados por uma série de etapas identificáveis, pelas quais um indivíduo deve passar antes de ocupar uma determinada posição e exercer um papel na organização. Alguns papéis organizacionais demandam conhecimento de amplo espectro de tarefas e experiências; nestes casos, os processos de socialização podem durar muitos anos e relacionam-se, principalmente, com a formação dos membros que, eventualmente ocuparão as posições mais elevadas na estrutura da organização. Por sua vez, a socialização randômica ocorre quando a seqüência de passos para se atingir determinada posição na organização é desconhecida, ambígua ou em constante mudança. O indivíduo conheceria a seqüência de cargos que deve ocupar na cadeia hierárquica até atingir a função desejada. Contudo, não disporia de uma

orientação formal sobre os procedimentos necessários para que possa alcançá-la. Em outros casos, a mudança de posição na estrutura da organização não envolveria pré-requisitos tais como a obrigatoriedade de ter exercido um determinado papel ou a necessidade de preparação prévia. As estratégias randômicas proporcionariam várias experiências de socialização e o indivíduo seria exposto a uma grande variedade de perspectivas sobre os papéis organizacionais, redundando em posturas mais criativas que aquelas resultantes das estratégias de socialização seqüenciais;

- **estratégias fixas versus variáveis:** referem-se ao tempo necessário para que ocorram todas as etapas do processo de socialização. Nas estratégias fixas o indivíduo tem conhecimento exato do tempo que necessita para completar cada etapa do processo de socialização. As organizações poderiam estabelecer diferentes trilhas profissionais com a finalidade de preparar seus membros para que assumam determinada função, resultando em diferentes cronogramas de socialização. Assim, algumas carreiras envolveriam breves períodos de socialização, enquanto outras exigiriam processos de socialização que se estenderiam por anos. De outro modo, as estratégias variáveis fornecem pouca ou nenhuma informação sobre quanto tempo seria necessário para o indivíduo concluir cada etapa do processo de socialização. Ficaria à mercê da organização decidir quando o indivíduo estaria devidamente preparado para iniciar a etapa seguinte. As estratégias variáveis de socialização são as mais comumente utilizadas pelas organizações com fins lucrativos, pois a ocorrência de promoções é determinada, ao menos parcialmente, pela existência de condições econômicas favoráveis;
- **estratégias seriais versus disjuntivas:** na estratégia de socialização serial os membros mais experientes servem como modelos e mentores, preparando os recém-chegados para assumirem papéis organizacionais similares aos que desempenham. Este processo de socialização garante a estabilidade da cultura no contexto organizacional por longos períodos. Portanto, a inovação organizacional seria improvável com a utilização desta estratégia, pois, mesmo em períodos turbulentos, seriam privilegiados a continuidade e o senso histórico em detrimento da mudança. As estratégias disjuntivas não prevêm um mentor

ou um modelo para orientar o novato sobre o papel que lhe foi destinado na organização; o processo de socialização ocorreria com base em sua iniciativa pessoal. Até descobrir a maneira adequada de desempenhar seu papel, as dificuldades provocadas por este tipo de socialização causariam ansiedade e sofrimento ao recém-chegado. Além disso, o novo integrante poderia ficar confuso, desorientando-se ao longo deste processo vivenciado de forma isolada e sem referenciais. Entretanto, o processo de socialização disjuntiva estimularia tanto a iniciativa quanto condutas mais criativas dos novos membros da organização;

- **estratégias por investidura *versus* por despojamento:** dizem respeito ao grau em que o processo de socialização é estruturado, com o objetivo de confirmar ou destruir a identidade do indivíduo recém-chegado à organização. As estratégias de socialização por investidura aceitam as características pessoais do novato, valorizando os valores, habilidades e atitudes que o indivíduo traz consigo para o contexto organizacional. Para que a chegada do novo membro seja uma experiência agradável e motivadora, normalmente, são disponibilizados programas de orientação profissional e aconselhamento de carreira e promovidos eventos sociais que incluem rituais de boas vindas por parte da alta administração da organização. Em contraste, as estratégias de socialização por despojamento buscam promover a mudança das características pessoais do recém-chegado, exigindo, em alguns casos, que o indivíduo rompa com antigas amizades, suporte vexames e humilhações e realize trabalhos de baixa qualificação até ser credenciado como um membro plenamente aceito. Apesar de trilharem caminhos distintos na maneira de conduzir o processo de socialização, ambas as estratégias produziriam resultados similares entre os novos membros;
- **estratégias por competição *versus* por concurso:** as estratégias de socialização por competição consistem em separar os novos membros em diferentes grupos, programas ou rotinas de socialização, de acordo com diferenças presumidas, como habilidade, ambição ou antecedentes dos indivíduos. O objetivo final do processo de socialização por competição é avaliar e indicar a pessoa com maior potencial para assumir determinado papel

na organização. Versões do processo competitivo existiriam virtualmente em todas as organizações, sendo utilizadas principalmente na ascensão funcional dos membros. Nesta situação de competição, cada pessoa procuraria agir por conta própria, raramente unindo-se a um grupo. Os processos de socialização por concurso evitariam a distinção acentuada entre os indivíduos: cada pessoa iniciaria o processo de seleção em condições iguais aos demais participantes, independentemente dos antecedentes pessoais. Os canais de movimentação são mantidos abertos e dependeriam das habilidades e interesses declarados de todos os membros do grupo, possibilitando uma mobilidade considerável dentro da organização. Devido às suas características menos predatórias, o processo de socialização por concurso promoveria um espírito de maior cooperação e participação entre os membros da organização.

Jones (1986) argumenta que as estratégias de socialização propostas por Van Maanen e Schein (1979) não seriam mutuamente exclusivas. Pelo contrário, uma vez que podem ocorrer simultaneamente em diferentes dimensões, produzindo efeitos cumulativos sobre os indivíduos, formariam um *continuum* capaz de explicar todo o processo de socialização organizacional. As estratégias coletivas, formais, fixas, seqüenciais, seriais e por investidura providenciariam informações que reduziriam a incerteza e ansiedade inerentes ao indivíduo que enfrenta uma nova situação de trabalho. Fundamentalmente, induziriam os recém-chegados a aceitarem passivamente os papéis previamente estabelecidos, reproduzindo o *status quo* vigente. Portanto, tais estratégias podem ser agrupadas sob a denominação de táticas de socialização institucionalizada.

As estratégias individuais, informais, variáveis, randômicas, disjuntivas e por despojamento encorajariam os novos membros a desenvolverem suas próprias opiniões e abordagens sobre os papéis que desempenharão, estimulando o questionamento sobre o *status quo* estabelecido. Este conjunto de estratégias foi agrupado por Jones (1986) sob a denominação de táticas de socialização individualizada. Segundo Schein (1988), a utilização combinada das estratégias que compõem esta categoria deveria ser priorizada quando as organizações buscam incentivar a manifestação da criatividade entre seus membros.

Jones (1986) também argumenta que as seis estratégias bipolares propostas na tipologia de Van Maanen e Schein (1979) apontam para três dimensões distintas do processo de socialização:

- **contextual:** esta primeira dimensão, composta pelas estratégias coletivas *versus* individuais e formais *versus* informais, descreve o tipo de ambiente no qual os recém-chegados recebem as informações sobre o papel a ser desempenhado e sobre a organização;
- **conteudística:** esta dimensão, que abrange as estratégias seqüenciais *versus* variáveis e fixas *versus* randômicas, descreve o conteúdo ou o tipo de informação que será providenciado durante o processo de socialização; e,
- **social:** esta última dimensão, composta pelas estratégias seriais *versus* disjuntivas e por investidura *versus* por despojamento, focariam os aspectos relacionais do processo de socialização que requerem participação de outros membros da organização para que este se materialize.

Destaca-se que a tipologia proposta por Van Maanen e Schein (1979) ainda mantém sua popularidade, sendo o modelo teórico mais freqüentemente referenciado na literatura para explicar o processo de socialização nas organizações. Esta influência, que se estende a praticamente toda teoria sobre socialização organizacional surgida posteriormente, pode ser creditada ao fato que esta tipologia seminal englobaria um conjunto complexo de proposições inter-relacionadas sobre a estruturação do processo de socialização, bem como dos resultados por ele produzidos (Gruman, Saks & Zweig, 2006; Saks & Ashforth, 1997).

Pascale (1985) entende que a socialização pode ser definida como os meios utilizados pelas organizações para introduzirem novos membros em sua cultura e abarcaria o processo de ser aceito como membro de um grupo, conhecimento das regras, aprendizagem da forma correta de interagir e se comunicar para motivar a ação das pessoas. A socialização dos indivíduos seria um processo inevitável, relacionado diretamente à eficácia organizacional. Entretanto, o autor salienta que socialização não é nem controle mental nem manipulação. O objetivo final da socialização seria simplesmente estabelecer uma base comum de atitudes, hábitos e valores que favoreça a cooperação, a integridade e a comunicação entre os membros da organização. Desta forma, o grande desafio colocado aos administradores seria reconciliar o processo de socialização com a busca pelas pessoas por maior liberdade de ação, ou seja, equilíbrio entre individualismo e conformismo extremados no contexto organizacional.

Para explicar o processo de socialização nas organizações, Pascale (1985) propõe um modelo, disponível na Figura 8, inspirado na dinâmica que proporcionaria às culturas organizacionais fortes sua capacidade de sustentação e consistência ao longo do tempo.

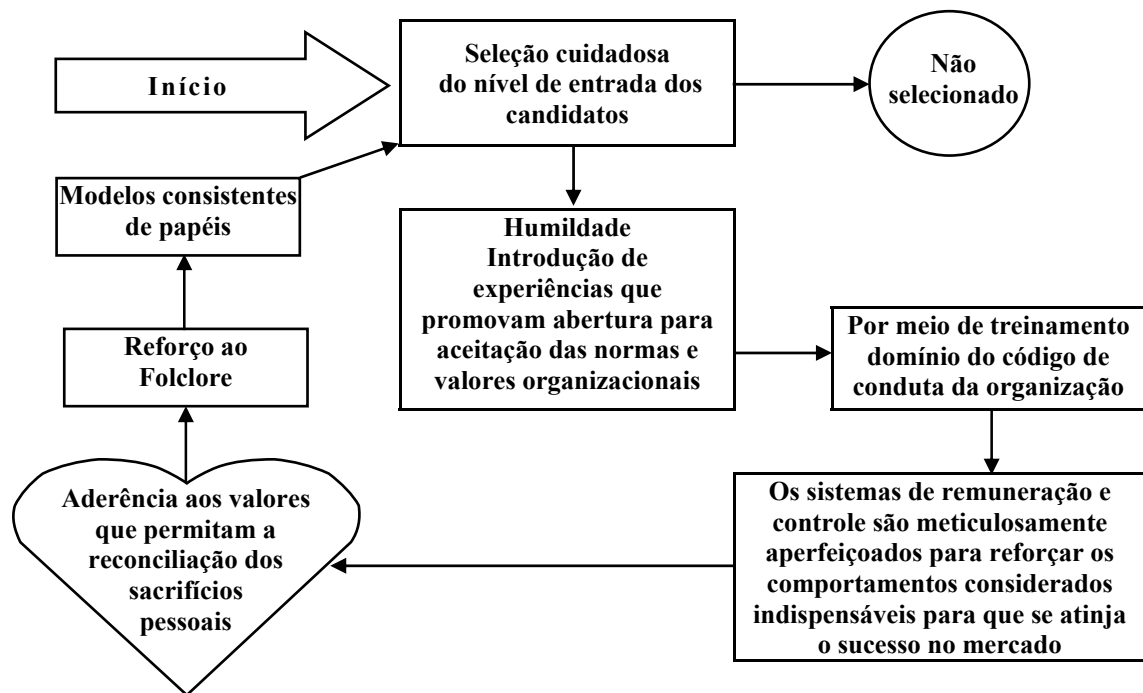


Figura 8. Sete passos do processo de socialização nas organizações, segundo Pascale (1985, p. 38).

Os sete passos propostos para descrever a dinâmica do processo de socialização, embora não apresentem nenhum conceito surpreendente quando analisados de forma isolada, seriam costumeiramente negligenciados e mal gerenciados no contexto organizacional. Raras seriam as organizações que conduzem estes sete fatores de forma integrada. Contudo, devidamente administrados, resultariam numa cultura forte que favoreceria a coesão entre os membros da organização por longos períodos (Pascale, 1985). A seguir, descrevem-se os passos indicados no modelo:

- **seleção cuidadosa:** o processo de socialização inicia-se com o recrutamento de pessoas nas quais possam ser identificados certos traços relacionados ao sucesso da organização. Procuram-se indivíduos predispostos a aceitar os valores e as crenças organizacionais, descartando-se aqueles cujos perfis não se identificam com as características culturais da organização. Uma seleção cuidadosa aumentaria a receptividade dos novos membros ao passo seguinte;
- **humildade:** a introdução, nos primeiros meses de contratação, de experiências indutoras da humildade, tais como estabelecimento de metas inalcançáveis, programação exagerada de viagens e longas horas de trabalho intenso, precipitam no recém-chegado o auto-questionamento sobre seus valores, crenças e comportamentos, evidenciando sua condição de inferioridade frente à

organização. Nesta fase, busca-se reduzir a autocomplacência das pessoas, o que facilitaria a aceitação das normas e valores organizacionais. Por outro lado, o ambiente estressante aproximaria o novato dos colegas de trabalho, intensificando a coesão grupal;

- **treinamento:** o passo anterior tem por função “abrir” a mente do novo membro para que ele se familiarize com o caráter da organização, facilitando sua aceitação. Esta etapa pretende consolidar estas novas orientações. O vivenciamento de experiências de campo extensivas inculcam definitivamente os valores da cultura no indivíduo, visto que, na prática, configuram um treinamento na linha-de-fogo voltado para o domínio do código de conduta básico da organização;
- **remuneração e controle:** sistemas individualizados de mensuração de resultados e recompensa dos membros da organização enfocam particularmente, aspectos relacionados ao sucesso competitivo e aos valores organizacionais, reforçando os comportamentos considerados desejáveis;
- **aderência aos valores:** este é o passo mais importante para o processo de socialização, uma vez que é responsável por alicerçar uma base de confiança entre o indivíduo e a organização. A identificação com os valores comuns capacita os indivíduos a reconciliar os sacrifícios pessoais à sua condição de membros da organização;
- **reforço do folclore:** fornece as lendas e interpretações de eventos ocorridos ao longo da história da organização, as quais reafirmam a importância da cultura, revigorando a adesão dos membros ao código de conduta;
- **modelos consistentes de papéis:** em organizações que possuem cultura organizacional forte, o processo de socialização oferece modelos consistentes de papéis. Especificamente para os novos membros, a convivência com estes colegas e superiores, reconhecidos formal ou informalmente como vencedores, constituem o melhor instrumento disponível para comunicação dos atributos valorizados pela cultura organizacional.

Saks e Ashforth (1997) consideram que a compreensão do processo de socialização organizacional é facilitada por uma visão mais integrativa que incorporasse as várias teorias, conceitos e modelos desenvolvidos sobre o tema. Buscando integrar as diversas



perspectivas teóricas, e alicerçados no conceito que a socialização seria essencialmente um processo de aprendizagem, os autores exploram o relacionamento de variáveis de diferentes níveis para elucidar a dinâmica do processo de socialização nas organizações.

Segundo Saks e Ashforth (1997), a socialização dos indivíduos no âmbito das organizações constitui um processo formado por cinco etapas. Inicialmente, o processo de socialização sofre a influência de fatores contextuais, representados pelas variáveis: extra-organizacional (cultura nacional e leis); organizacional (estratégia e estrutura); grupal (tamanho e demografia); e laboral (papel e desenho do cargo). Estas variáveis contextuais impactam diretamente os fatores de socialização, os quais se dividiriam em organizacionais (estratégias de socialização, programas de orientação e treinamentos); grupais (englobariam as táticas de socialização grupais, o suporte do grupo e o processo social de aprendizagem); e individuais (relacionadas com comportamentos proativos do indivíduo, no sentido de procurar por informações, construir relacionamentos e se auto gerenciar). Além de estarem sujeitos ao impacto dos fatores contextuais, os fatores de socialização exercem influências recíprocas entre si.

Na segunda etapa, os fatores de socialização associados ao processo cognitivo de atribuição de significados se comportam como preditores, influenciando o processo de aquisição de informações pelos indivíduos. Na terceira etapa, as informações adquiridas promovem a redução da incerteza, estimulando o aprendizado dos conteúdos da socialização, tais como: valores e metas organizacionais, estruturas de poder e conhecimentos necessários para o indivíduo desempenhar seu papel. Na quarta etapa, o aprendizado dos conteúdos produz resultados adjacentes ao indivíduo, tais como: esclarecimento e orientação para o papel a ser desempenhado, aquisição de habilidades, integração social, identificação social, motivação e mudança pessoal.

Na última etapa, os resultados adjacentes ao indivíduo estão diretamente relacionados ao surgimento de resultados no nível organizacional e grupal, produzindo: culturas fortes; moral e coesão elevadas; aumento da eficiência; níveis mais baixos de estresse, absenteísmo e rotatividade de pessoas; maiores índices de satisfação e comprometimento; melhoria da performance; comportamentos de cidadania organizacional; e, dependendo dos valores da organização, o desempenho do papel mesclaria a conformidade com comportamentos inovadores.

Contudo, Saks e Ashforth (1997) salientam que as diferenças individuais, principalmente aquelas relacionadas às crenças e valores pessoais, características de personalidade e experiências laborais prévias, influenciam o processo de socialização de

diferentes maneiras, afetando: o comportamento proativo e as estratégias utilizadas para aquisição de informações; o processo de atribuição de significados; a aprendizagem dos conteúdos; e, a produção dos resultados adjacentes ao indivíduo.

Os diversos modelos apresentados permitem algumas inferências acerca do processo de socialização nas organizações. Quando uma pessoa ingressa ou assume um novo papel numa organização, o processo de adaptação não é automático. Pelo contrário, o ajuste do indivíduo às exigências do contexto cultural constituiria um processo de aprendizagem que ocorre gradualmente e pode ser promovido por meio de diferentes estratégias. O processo de socialização organizacional acontece em etapas, cada qual delineando um momento decisivo no ajuste do indivíduo à organização. Apesar de não haver unanimidade entre os diversos modelos sobre quais estágios compõem o processo de socialização, a fragmentação deste fenômeno em etapas, passos ou fases mostra-se um expediente útil que facilitaria o estudo de sua dinâmica. Contudo, devido às características da organização, do processo e do próprio indivíduo, a socialização e os resultados produzidos por ela não se manifestam de forma padronizada em todas as situações.

## **2.4 MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A complexidade e polissemia que caracterizam a cultura organizacional manifestam-se também na falta de consenso existente entre os autores sobre a metodologia mais apropriada para investigação deste fenômeno. Além disso, constata-se uma controvérsia epistemológica com relação à mensuração da cultura. Schein (1984, 1996a) e Martin (1985) consideram que a cultura organizacional não pode ser efetivamente medida, constituindo um construto a ser observado e descrito. Por outro lado, diversos pesquisadores (Denison, 2001; Hofstede, 1984; Payne, 2001) afirmam que a cultura organizacional é um construto mensurável. Portanto, justifica-se o desenvolvimento de metodologias destinadas especificamente para este fim.

Schein (1985a) chama a atenção para o fato de que a cultura de uma organização não se revela facilmente, em parte porque os pesquisadores raramente sabem o que estão procurando e, também em parte, devido à dificuldade para se explicitar os pressupostos básicos. Segundo o autor, para que se compreenda a variedade de perspectivas metodológicas que norteiam os estudos sobre cultura organizacional é necessário discorrer sobre suas origens, ou seja, identificar qual corrente teórica fundamenta cada linha de pesquisa. Schein (1990) aponta cinco abordagens relacionadas à operacionalização da

investigação da cultura organizacional, questionando a validade ou propriedade de cada uma:

- **psicologia social e surveys:** concebe a cultura como uma propriedade dos grupos que poderia ser mensurada por meio de questionários auto-aplicáveis. O problema com esta abordagem relaciona-se com a incerteza sobre a precisão das dimensões escolhidas para medir a cultura; discute-se ainda a capacidade de um questionário avaliar algo tão abstrato;
- **empírico descritivo:** a cultura é vista como um construto para o qual podem ser desenvolvidas medidas empíricas, mesmo que seja necessário decompor o conceito em unidades menores que permitam operacionalizar a mensuração. A principal crítica dirigida a esta abordagem refere-se à possível perda da natureza holística da cultura;
- **etnografia:** aplicação dos conceitos e métodos desenvolvidos pela sociologia e antropologia no estudo da cultura da organização, os quais revelariam, de forma mais aprofundada, aspectos pouco captados por outros métodos. Contudo, seria uma forma pouco prática para se investigar a cultura, visto ser onerosa, demorada e não permitir generalizações;
- **histórico:** embora os historiadores organizacionais raramente utilizem especificamente o conceito de cultura em suas pesquisas de caráter longitudinal, ela seria considerada um aspecto legítimo a ser analisado em conjunto com outros fatores do contexto organizacional. As fraquezas deste método seriam similares aquelas da abordagem etnográfica;
- **clínico descritiva:** observação do comportamento dos integrantes da alta cúpula da organização e de seus líderes mais influentes, permitindo a obtenção de conhecimentos empíricos sobre a formação da cultura, partindo-se dos centros de poder. Critica-se esta abordagem por não ser capaz de fornecer uma descrição detalhada da cultura e por não apresentar o rigor científico de um trabalho empírico controlado.

Fleury (1992) credits to the researcher's posture the choice of the theoretical-methodological perspective that will refer to the investigation of organizational culture. Thus, according to his personal preferences and his relationship with the object of research, the researcher could assume: the posture of empiricist, seeking the elaboration of concepts through the generalization of empirically proven hypotheses; the posture of anthropologist, which presupposes the previous construction of a theoretical framework that guides the researcher when he immerses in organizational life to discover the meaning of practices, behaviors and symbols; the posture of clinician or therapist, indicating that the researcher uses a referential previously elaborated about culture. However, his main objective would be to discover how to help the organization and not properly the advancement of scientific knowledge.

Nevertheless, independently of the approach adopted, the author indicates five factors of analysis indispensable when one intends to explore organizational culture: the organization's history, the socialization process of new members, the human resources policies adopted, the communication process and the organization of the work process.

For Sackmann (2001), the operationalization and the choice of different methods to investigate organizational culture would be directly related to the conception of culture adopted by the researcher, whose conceptual foundations would be responsible for defining the use of inductive or deductive methodologies to access the cultural phenomenon. In Table 2, some distinctions that the author offers about these two research approaches are presented.

**Tabela 2.**

*Comparação entre os métodos de pesquisa indutivo e dedutivo*

<b>Abordagem Indutiva (EMIC)</b>	<b>Abordagem Dedutiva (ETIC)</b>
Investigação a partir da perspectiva dos participantes da cultura	Investigação a partir da perspectiva de um não participante da cultura, preocupado em responder uma determinada questão de pesquisa e não com a produção de descrições detalhadas
Conceitos e dimensões relevantes emergem no local de pesquisa	O arcabouço conceitual é selecionado previamente e introduzido no local da pesquisa
O pesquisador como um participante do contexto pesquisado interage com os demais membros	O pesquisador é meramente um espectador não interagindo com os participantes da cultura
O progresso da pesquisa pode ser continuamente avaliado e mudanças em sua condução são permitidas	Uma vez que a questão e o desenho da pesquisa estão definidos e inicia-se a coleta de dados, nenhuma mudança poderá ser feita na metodologia proposta
O local da pesquisa limita-se a uma equipe, a um lugar ou a determinada realidade social	A pesquisa tem um caráter de independência com relação ao tempo, espaço e realidade social
Objetiva a geração de teoria sobre fenômenos pouco explorados	Os resultados podem ser generalizados para a população de onde se retirou a amostra para a realização da pesquisa
	Objetiva testar hipóteses derivadas de teorias preexistentes

**Fonte.** Sackmann (2001, p. 152).

Adicionalmente, Sackmann (2001) salienta que outra decisão crítica para determinação da metodologia de pesquisa mais adequada refere-se a da escolha do foco da investigação e das questões que o estudo se proporia solucionar. Considerando-se a amplitude do tema, seria indispensável delimitar antecipadamente qual o tópico específico da cultura que se pretende investigar. Assim, caberia ao pesquisador esclarecer:

- o nível da investigação da cultura: nacional, regional, organizacional, sub-organizacional, grupal;
- se o interesse seria com a existência e formação de subculturas organizacionais;
- se a pesquisa focará a dinâmica da cultura organizacional;
- se a investigação evidenciará processos culturais, como a socialização ou a tomada de decisão, entre outros;
- se buscará prever o comportamento da cultura sob determinados contextos;

- se a cultura será tratada como preditora do comportamento de outras variáveis organizacionais;
- se a pesquisa pretende produzir recomendações de ação para os gestores.

Tangenciando conceitualmente as recomendações feitas por Sackmann (2001), Louis (1985) propõe os conceitos de *locus* e *focus* para identificação dos níveis de análise e delimitação do objetivo das pesquisas sobre cultura organizacional. O termo *locus* refere-se aos espaços potencialmente geradores do fenômeno cultural e contribuiria para esclarecimento da questão: onde e como localizar a cultura. Qualquer contexto organizacional poderia se constituir em um *locus* de cultura, desde que atendesse às seguintes condições: oferecer um ambiente para a ação dos indivíduos; conduzir a uma interdependência estrutural entre as tarefas; oportunizar o sentimento de afiliação; e, reunir múltiplos interesses. Para a autora, encontrar-se-ia o primeiro *locus* de cultura no nível intra-organizacional, mais especificamente na cúpula da organização. O segundo *locus* seria vertical, apontando para culturas diferenciadas ou subculturas que emergem dentro dos departamentos da organização. O terceiro *locus*, chamado de horizontal, também apontaria para a formação de subculturas organizacionais, porém relacionadas às categorias ou funções profissionais. Outros *loci* de cultura poderiam estar localizados fora da organização ou no nível trans-cultural; neste último caso, se comportariam como um meio portador de cultura, impactando diversas organizações.

Segundo Louis (1985), além da determinação do *locus*, para o estudo da cultura organizacional também se faz necessário que o pesquisador defina um *focus* conceitual que oriente seu trabalho. Assim, a autora sugere cinco *foci* relacionados aos estudos culturais:

1. **origens da cultura organizacional:** este *focus* norteia pesquisas que buscam determinar os elementos e o processo de emergência da cultura; centra-se nos valores dos líderes, história da organização, relação da organização com o ambiente, estrutura de tarefas, características do corpo funcional e fronteiras organizacionais;
2. **manifestações da cultura:** as manifestações mais freqüentemente estudadas são os símbolos que englobam as sagas, as estórias, as lendas, os mitos organizacionais, o *layout*, a arquitetura e o padrão do discurso. Este *focus* também compreende as relações intergrupais e a forma como os membros da organização se relacionam com o ambiente externo;

3. **efeitos da cultura:** a cultura impacta a relação do indivíduo com a organização; portanto, os estudos conduzidos dentro deste *focus* preocupam-se em identificar a influência da cultura sobre o significado do trabalho, comprometimento, socialização etc.;
4. **gestão da cultura:** este *focus* refere-se às questões relativas ao gerenciamento e à mudança da cultura organizacional;
5. **abordagens para o estudo da cultura:** este *focus* situa-se no nível mais teórico e epistemológico dos estudos sobre cultura organizacional. Levaria os pesquisadores a questionarem o que realmente constituiria a essência da cultura, a validade dos pressupostos de cada abordagem para explicitação deste fenômeno, a existência de dimensões universais, a adequação das definições e os paradigmas de investigação.

Especificamente, com relação à metodologia aplicada na investigação, Rousseau (1990) e Tryce e Beyer (1993) acreditam que pesquisadores adeptos de uma orientação objetiva/positivista da realidade social defendem a aplicação de métodos quantitativos para o estudo da cultura organizacional, uma vez que esta seria considerada um fenômeno mensurável além de portadora de estrutura concreta e bem definida, que poderia ser compreendida em termos unívocos, apresentando ainda certos elementos universais que possibilitam generalizações. Simpatizantes da visão subjetiva/interpretativa da realidade, inversamente, advogam pela utilização de métodos qualitativos para investigação da cultura organizacional. Argumentam que a cultura seria uma construção social singular não generalizável, tendo em vista que seu significado dependeria do contexto no qual se encontra inserida. Na mesma linha de Fleury (1992) e Sackmann (2001), estes autores acreditam que a escolha da metodologia está mais relacionada a atributos ou preferências pessoais do pesquisador que às propriedades intrínsecas de cada método de investigação.

A dicotomia metodológica entre a utilização da abordagem qualitativa *versus* a quantitativa constitui um dos tópicos que provocam os maiores embates entre os pesquisadores da cultura organizacional. Os representantes de cada corrente freqüentemente discorrem inúmeros argumentos favoráveis à abordagem que adotam, enfatizando suas qualidades e apropriabilidade (Alvesson, 1993; Denison, 1990). Contudo, como ressaltam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), Santos (2000) e Laino e Rodríguez (2003), não seria possível afirmar que existe uma melhor metodologia para acessar a cultura organizacional. Ambas as abordagens apresentam vantagens e limitações

que devem ser considerados em função dos objetivos, prazo, custos e demais recursos disponíveis para realização da pesquisa.

Entre os adeptos da abordagem qualitativa e os defensores da perspectiva quantitativa, surgem aqueles pesquisadores que não compreendem que estes métodos fossem essencialmente antagônicos ou irreconciliáveis entre si no delineamento de pesquisas investigativas da cultura organizacional. Pelo contrário, seriam complementares e, quando combinados, estabeleceriam uma relação de reciprocidade benéfica, amenizando as limitações e maximizando as vantagens inerentes a cada metodologia, possibilitando uma compreensão mais ampla do fenômeno cultural no âmbito das organizações (Yauch & Steudel, 2003).

Sackmann (2001) acredita que o futuro das pesquisas sobre cultura organizacional será marcado pela utilização cada vez mais freqüente de metodologias híbridas que integrem a visão indutiva e dedutiva para avaliarem o contexto social da organização. A segunda tendência apontada refere-se ao desenvolvimento de uma taxonomia específica para o estudo de casos, o que permitiria a comparação da cultura de diferentes organizações. Contudo, segundo a autora, ainda se constata uma maior propensão pela utilização de metodologias quantitativas pelos pesquisadores da cultura organizacional.

## **2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL - PESQUISAS**

Considerando-se as diferentes concepções acerca da cultura organizacional, observa-se que este fenômeno, em sua essência, radica nos valores, nas crenças e nas normas que se expressam por meio de símbolos e de rituais peculiares e que influenciam a estrutura e o funcionamento das organizações bem como o comportamento dos indivíduos nela inseridos. Os pressupostos, crenças e valores constituem um modelo de referência, por meio do qual as pessoas, individualmente, e os grupos atribuem significado ao trabalho que realizam, conscientizando-se sobre exigências e prioridades estabelecidas pela organização. Em suma, a cultura determinaria, em todos os níveis, como as coisas são percebidas e realizadas em cada organização (Kunda, 1992; Schein, 1985a; Wigley, 2005).

Assumindo uma posição diferenciada, Cooke e Szumal (2000) sustentam que admitir que o impacto da cultura sobre a organização e seus membros resulta de uma função direta dos pressupostos, crenças e valores compartilhados, constitui uma explicação supersimplificada do processo de ação da cultura organizacional, pois o sistema no qual a cultura opera seria extremamente mais complexo, englobando diversas outras variáveis que também interfeririam no comportamento organizacional. Assim, para os autores, poderia



não ocorrer uma interferência direta, mas apenas uma contribuição marginal dos pressupostos e valores sobre as normas de comportamento e expectativas organizacionais. Esta desconexão explica-se pela grande influência que estruturas, sistemas, tecnologias e habilidades requeridas exercem sobre a organização e seus membros. Entretanto, tais elementos nem sempre refletiriam os pressupostos básicos ou perfil axiológico da organização, atendendo preferencialmente a exigências do ambiente de negócios.

Contudo, para Wigley (2005), explicitar qual o impacto direto que a cultura exerce sobre outras variáveis organizacionais seria uma preocupação comum que subjazeria às diferentes perspectivas teóricas relativas ao estudo da cultura organizacional. Buscando esclarecer a relação cultura *versus* comportamento no contexto organizacional, Robbins (2002) resumiu sete direções básicas pelas quais as características da cultura influenciariam o comportamento das pessoas:

- **inovação e assunção de riscos:** grau em que a cultura estimula os funcionários a serem inovadores e assumirem riscos;
- **atenção aos detalhes:** grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- **orientação para resultados:** grau em que os dirigentes focam resultados mais do que técnicas e processos empregados para o alcance deles;
- **orientação para pessoas:** grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre os membros da organização;
- **orientação para equipe:** grau em que as atividades de trabalho são organizadas priorizando as equipes em detrimento do trabalho individual;
- **agressividade:** grau em que as pessoas são estimuladas pela cultura a serem competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas;
- **estabilidade:** grau em que a cultura organizacional enfatiza a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento e mudança.

Dreyfuss (1995) argumenta que as rápidas e constantes transformações estruturais, tecnológicas e mercadológicas reforçam o interesse dos pesquisadores em compreender o grau de influência da cultura sobre o comportamento das pessoas e organizações. Em função das características mutáveis das variantes externas, a sobrevivência das empresas sujeitar-se-ia à capacidade de promover, constantemente, ajustes para adequação das condições do ambiente intra-organizacional. Desta forma, o mapeamento das

características culturais contribuiria com a elaboração de estratégias para que as organizações defendam-se e antecipem-se às possíveis agressões extrínsecas.

Objetivando demonstrar como tem sido explorado pelos pesquisadores a influência da cultura no contexto organizacional, apresentam-se resumidamente estudos nos quais a cultura ou algumas de suas características seriam tratadas como variáveis preditoras do desempenho, da satisfação no trabalho, da implementação de programas de gestão pela qualidade, da ética no contexto organizacional e do comprometimento.

A grande penetração da teoria da cultura nos meios acadêmico e corporativo deveu-se principalmente à suposta relação que ela estabeleceria com diversos indicadores de performance organizacional conforme sugerido por Deal e Kennedy (1982), Denison (1984), Ouchi e Wilkins (1985), dentre tantos outros. Assim, em decorrência deste interesse, verifica-se que em sua grande maioria, as pesquisas realizadas da década de 1980 em diante articulam a variável cultura como preditora do desempenho individual, grupal ou organizacional (Saffold, 1988; Wilderom, Glunk & Maslowski, 2000). Segundo Freitas (1991a), devido às evidências empíricas, poucos seriam os autores que não assumem que “a cultura possa influenciar o desempenho organizacional” (p. 105).

Nesta linha, Peters e Waterman (1982), pesquisando 62 organizações financeiramente bem sucedidas, identificaram que características das chamadas culturas fortes estariam relacionadas com o bom desempenho econômico destas empresas. Denison (1990) encontrou relações positivas entre a cultura e o desempenho das variáveis lucratividade sobre vendas e investimentos em 34 grandes empresas americanas. Rousseau (1990a), pesquisando uma organização de serviços voluntários, encontrou relações positivas entre cultura e desempenho financeiro. Kotter e Heskett (1992), pesquisando 207 organizações, demonstraram haver relação entre cultura e indicadores de desempenho econômico de longo prazo; contudo, a magnitude desta relação seria inferior àquela esperada pelos autores. Inversamente, o estudo conduzido por Gordon e DiTomaso (1992) em 11 seguradoras americanas, encontrou evidências de que a cultura seria preditora do desempenho de curto prazo. Santos (1998), pesquisando 13 empresas brasileiras do ramo têxtil, encontrou relações positivas entre a força da cultura e o desempenho favorável de índices contábeis e financeiros. Lee e Yu (2004), pesquisando 10 organizações sediadas em Singapura, também concluíram que a força da cultura se relacionaria favoravelmente com o desempenho destas empresas.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), a psicologia organizacional enfatiza a importância dos estudos sobre cultura por considerar que, além de influenciar o

desempenho e a produtividade das empresas, ela seria um fator determinante da satisfação das pessoas no trabalho. Para verificar a relação da cultura organizacional com a satisfação no trabalho, Lund (2003) realizou uma pesquisa com 360 profissionais da área de marketing em diversas empresas norte-americanas. Neste estudo, demonstrou-se que a cultura influencia positivamente a satisfação no trabalho. Contudo, culturas orientadas para o mercado ou muito hierarquizadas impactam negativamente a satisfação dos funcionários. Platonova, Hernandez, Shewchuk e Leddy (2006) realizaram um estudo com funcionários de 88 hospitais estadunidenses. Os resultados indicaram que cultura é preditora da satisfação, especialmente quanto aos aspectos culturais relacionados com a segurança no emprego e com o reconhecimento do desempenho individual. Gifford, Zammuto, Goodman e Hill (2002) realizaram uma investigação junto aos profissionais de enfermagem lotados no setor de obstetrícia de sete grandes hospitais norte-americanos. Os resultados revelaram que os valores culturais referentes às relações humanas impactariam positivamente a satisfação no trabalho, o comprometimento e o envolvimento organizacional desta categoria profissional. Testa, Mueller e Thomas (2003) realizaram uma pesquisa em uma multinacional americana do ramo de cruzeiros marítimos, cujo quadro de funcionários contava com a presença de pessoas oriundas de 90 diferentes países. Participaram do estudo 744 funcionários e 624 gerentes. Os resultados demonstraram que quanto maior o ajuste entre a cultura nacional e a cultura organizacional, maiores os níveis de satisfação dos funcionários. Entretanto, este efeito não foi verificado no grupo de gerentes.

Os programas de gerenciamento pela qualidade total, que, aparentemente, se constituiriam em mais um modismo no campo da gestão, expandiram-se rapidamente a partir da década de 1980, e solidificando-se como ferramenta gerencial foram adotados por praticamente todas as organizações produtivas. Devido à influência que exerce sobre o funcionamento da organização, a cultura impacta, como elemento facilitador ou dificultador, na implementação destes programas. (Detert, Schroeder & Mauriel, 2000; Sinclair & Collins, 1994). Segundo as pesquisas de Seddon e Jackson (1990); Shortell, O'Brien, Carman, Foster, Hughes, Boerstler e O'Connor (1995); Tata e Prasad (1998); Corbett e Rastrick (2000); Buch e Rivers (2001); Maul, Brown e Cliffe (2001) e Rad (2006); a direção deste impacto (positivo ou negativo) depende de características mais voltadas para mudança ou estabilidade peculiares a cada cultura organizacional.

As normas e os valores enfatizados pela cultura, responsáveis por fornecer as diretrizes básicas que orientam a ação dos indivíduos e da própria organização,

determinariam a expressão ou supressão de comportamentos éticos no contexto corporativo. Desta forma, enquanto algumas culturas organizacionais reforçam condutas éticas, outras são mais permissivas ou até incentivam comportamentos antiéticos ou ilegais por parte de seus membros (Dion, 1996; Ferrel, 2005). Ross e Benson (1995) investigaram a cultura de uma grande corporação americana quando esta enfrentava inúmeros problemas sociais e legais, derivados de condutas antiéticas nos negócios tanto por parte da organização quanto de seus membros. Os pesquisadores concluíram que a principal causa dos problemas da empresa estava na cultura organizacional e, mais especificamente, no perfil axiológico da organização, que estimulava comportamentos não éticos. Nill e Schibrowsky (2005) realizaram um estudo com 210 estudantes americanos e europeus com o objetivo de explorar quais fatores influenciariam a tomada de decisões éticas em futuros profissionais do ramo de marketing. Os resultados indicaram que os sistemas de recompensa, o nível de intensidade moral e a cultura organizacional afetam significativamente a ocorrência de comportamentos éticos. Contudo, os autores destacam que as culturas organizacionais que enfatizam a honestidade, a responsabilidade e a justiça induziriam os empregados a agir mais eticamente.

Para Clegg e Kono (1998) e Virtanen (2000), o comprometimento seria um dos fatores indicativos da densidade ou homogeneidade da cultura organizacional, pois constituiria a manifestação do suporte dos indivíduos aos valores, normas, crenças e modelos de relações institucionais estabelecidos pela organização. Neste sentido, o comprometimento indica o grau de aceitação ou identificação da cultura organizacional pelos seus membros. Por outra perspectiva, a cultura também seria considerada uma importante antecedente do comprometimento organizacional porque à medida que são internalizados, os valores compartilhados influenciam os padrões de comportamento dos indivíduos (Meyer & Allen, 1991; Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz & Ferreira, 2001). Meglino, Ravlin e Adkins (1989) pesquisaram a influência da cultura organizacional no comprometimento de 221 operários e seus respectivos supervisores e gerentes. Os resultados deste trabalho indicaram que o nível de comprometimento variava positivamente em função da congruência entre o perfil axiológico dos operários e o da organização. O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) conduziram um estudo com 224 estudantes de pós-graduação e 171 contadores recém formados. Nesta pesquisa, os resultados demonstraram que o ajustamento do indivíduo à cultura organizacional é um importante preditor do comprometimento. No Brasil, Ribeiro e Coleta (2003) pesquisaram 223 funcionários de um grupo de hotéis localizados na cidade de Uberlândia. Os resultados

deste levantamento também evidenciaram a importância da cultura organizacional como preditora do comprometimento.

Ressalva-se finalmente que, apesar de este trabalho objetivar a investigação do fenômeno cultural e sua relação com estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, optou-se por apresentar a discussão a respeito deste tópico no capítulo destinado à revisão de literatura sobre criatividade organizacional.

Como pode ser observado, não se pretendeu apresentar um levantamento exaustivo de estudos que tratam a cultura como antecedente de outras variáveis organizacionais. Sequer cogitou-se abranger todas as diferentes variáveis-critérios contempladas em tais pesquisas. Dado o volume de trabalhos disponíveis sobre o tema, isto constituiria uma tarefa praticamente infundável, desviando-se do objetivo modesto desta seção que foi simplesmente o de indicar como a cultura organizacional, como variável preditora, é comumente operacionalizada pelos pesquisadores.

Contudo, a partir deste pequeno acervo de trabalhos empíricos relacionado, é possível identificar algumas características acerca das pesquisas sobre cultura organizacional. Se por um lado fica bastante evidenciada a existência de consenso entre os diferentes autores sobre a importância de investigar este construto para compreensão do funcionamento da organização e de sua influência sobre o comportamento de inúmeras outras variáveis. Igualmente, ao se analisar tais pesquisas, aflora um caráter de descontinuidade e atomização do ponto de vista dos fundamentos teórico-metodológicos que sustentam cada investigação.

Independente da utilização de abordagens qualitativas ou quantitativas, observa-se que, nos 23 estudos relacionados nesta seção, a operacionalização da cultura organizacional procede de metodologias desenvolvidas especificamente para a realização daquele determinado estudo, as quais, além de refletirem as opções teóricas de cada pesquisador, ajustam-se aos objetivos delineados para cada investigação. Assim, diferentemente daquilo que ocorre com outros construtos organizacionais, cujas pesquisas replicam algumas matrizes metodológicas canonizadas pela literatura, quando se trata da cultura organizacional, cada trabalho busca abordagens customizadas que produzem diagnósticos circunscritos àquele delineamento metodológico específico e à realidade organizacional analisada.

Esta situação de multiformidade de abordagens metodológicas, certamente, contribui para o aprofundamento da compreensão de um fenômeno tão complexo quanto a cultura organizacional, uma vez que possibilita aos pesquisadores trilharem caminhos

dísparos para a operacionalização do construto e oferecem uma diversidade de perspectivas para fundamentação de suas análises. No entanto, infere-se que esta diversidade de referenciais não favoreça a sistematização dos conhecimentos sobre cultura organizacional. Esta falta de uniformidade teórico-metodológica torna inexequível, por exemplo, a comparação entre estudos e a generalização dos achados, pois cada pesquisa contempla diferentes níveis de análise do fenômeno cultural, investiga diferentes dimensões do construto e alicerça-se conceitualmente em concepções singulares a respeito da cultura organizacional.

## **2.6 RESUMO DO CAPÍTULO**

No presente capítulo foram apresentados alguns modelos que discutem como se estrutura o fenômeno cultural. Verifica-se que, apesar de não haver concordância entre os autores sobre a hierarquia ou distribuição dos elementos fundamentais que compõem a cultura, duas variáveis são recorrentemente citadas por todos os modelos: valores e práticas organizacionais, que se caracterizam respectivamente por sua maior latência ou manifestação no ambiente de trabalho. Nota-se que estas variáveis compõem o modelo de pesquisa de cultura proposto neste trabalho e cuja revisão de literatura será apresentada em capítulos vindouros.

Em seguida, foram abordadas e definidas as subculturas organizacionais, indicando-se os possíveis fatores que determinariam seu surgimento e as diversas formas de relacionamento que elas estabelecem com a cultura dominante, inclusive o de reforçador desta última junto ao corpo funcional. Após estes tópicos, foram listados modelos que buscam explicar os processos responsáveis pelo surgimento, criação, transmissão, manutenção e mudança cultural, bem como a importante função desempenhada pela socialização em todos estes processos relativos à dinâmica cultural nas organizações.

Ao se tratar da mensuração da cultura organizacional, explicitou-se que não existe uma melhor metodologia para pesquisar este fenômeno; cada abordagem possui características ou propriedades que, inevitavelmente, articulam pontos fortes e fracos. Assim, a metodologia de pesquisa em grande parte é determinada pelas preferências e crenças pessoais do pesquisador, bem como pela quantidade de recursos disponíveis para a realização do trabalho. Enfim, encerrando o capítulo, listou-se estudos sobre a influência da cultura sobre outras variáveis organizacionais.

## **CAPÍTULO 3 – TIPOLOGIAS CULTURAIS**

### **3. TIPOLOGIAS CULTURAIS**

As tipologias organizacionais fornecem categorias de classificação por meio das quais determinadas características da organização podem ser agrupadas de acordo com traços comuns que partilham. Justifica-se o emprego de tipologias nos estudos organizacionais, pois elas possibilitam a construção de uma ponte entre a teoria e observação empírica, permitindo que se façam generalizações sobre determinada classe de organizações, além de contribuir para explicar as diferenças existentes entre elas. Assim, apesar de não serem capazes de responder que tipos de culturas organizacionais existem, as tipologias sobre os atributos culturais constituem um importante caminho para investigação, análise e deciframento das culturas organizacionais (Freitas 1991a; Santos, 2000).

Devido à sua tentativa de abarcar a complexidade da cultura organizacional, algumas das tipologias propostas acabam por se constituir em verdadeiros arcabouços teóricos/metodológicos para o estudo da cultura, os quais ultrapassariam a sua função trivial de tipificação. Normalmente, estas tipologias culturais oferecem definições peculiares para a cultura organizacional, perspectivas diferenciadas para compreensão do fenômeno, além de sinalizarem sobre a metodologia de pesquisa ou até mesmo disponibilizando instrumentos específicos para investigação. Assim, neste capítulo, encerrando a revisão sobre cultura organizacional, apresentam-se algumas das principais tipologias para o estudo da cultura organizacional.

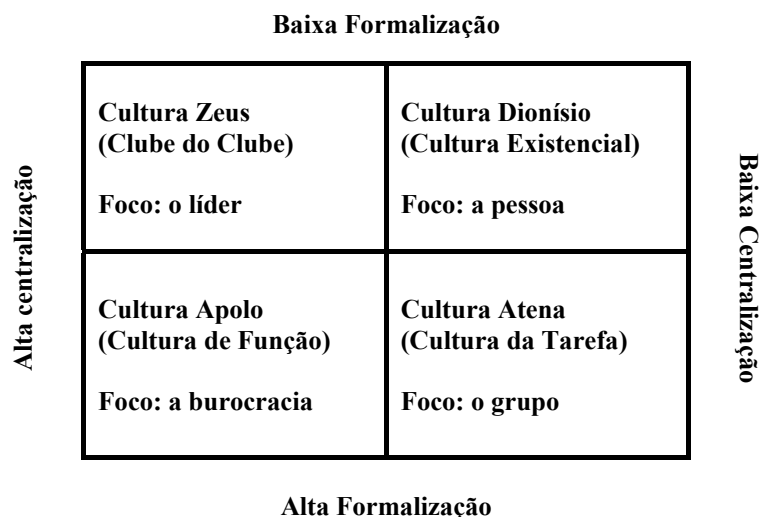
#### **3.1 TIPOLOGIA DE HANDY**

Handy (1978/1994), desenvolvendo conceitos relativos à ideologia e ao caráter organizacionais propostos por Harrison (1972), apresenta uma tipologia cultural cujo foco de análise estaria na influência exercida pela cultura sobre estruturas, sistemas organizacionais e nos elementos capazes de influenciar o comportamento dos indivíduos neste contexto. Segundo o autor, o grau de formalização e planejamento, o balanceamento esperado entre conformidade e iniciativa dos membros, as regras, o tipo de pessoas que emprega e o *status* da empresa frente ao mercado seriam parte da cultura da organização que se manifestaria fisicamente no tipo de instalações e estruturas adotadas.

Handy (1978/1994) argumenta que as organizações apresentam diferenças significativas entre si, pois cada cultura opera, considerando diferentes pressupostos. Deste modo, determina os estilos de administração, o exercício da autoridade, os procedimentos e



os sistemas de recompensa característicos de cada organização. Contudo, alguns padrões culturais comuns poderiam ser discernidos. Assim, seria proposto um modelo que apresenta quatro tipos de culturas organizacionais, cada qual associada às características de um deus grego, conforme esquema apresentado na Figura 9.



**Figura 9.** Tipos culturais de Handy (1978/1994).

Os quatro deuses representam diferentes personalidades e temperamentos, simbolizando as diferentes maneiras pelas quais uma organização poderia ser administrada. Assim, cada um dos quatro deuses dá nome a uma filosofia de administração e à respectiva cultura organizacional dela decorrente. Cada tipo de cultura organizacional também apresenta um nome formal ou mais técnico que refletiria seus pressupostos básicos. O autor ressalva que o nome de cada deus não constitui uma definição formal, pois acredita que as culturas não podem ser precisamente definidas, apenas reconhecidas e analisadas de acordo com suas características mais relevantes.

Organizações que possuem uma cultura Zeus (o rei dos deuses) ou de Clube trabalham prevendo os desejos e decisões do dono ou de um gestor que representa o centro da rede de poder. Nestas organizações existem poucas regras e poucos procedimentos, a burocracia é incipiente, pois o centro detém o controle, privilegiando a comunicação e os vínculos pessoais. Representa a tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes benevolente, carismático e paternalista que é exercido por meio de afinidades e confiança entre as pessoas. Constituem um bom local para trabalhar, desde que o indivíduo pertença ao clube. O treinamento mais comum é o informal, que acontece no exercício do cargo e

recompensa-se o bom desempenho. Contudo, os erros normalmente são punidos com demissão. Este tipo de cultura reage bem à mudança e caracteriza-se pela rapidez na tomada de decisão, sendo eficiente nas situações em que o custo da demora é maior que o custo do erro gerado por uma decisão errada.

A cultura Apolo (deus patrono da perfeição) ou de Função constitui uma típica burocracia organizacional que enfatiza o planejamento, as regras, os procedimentos e espera que cada membro cumpra com seu dever de acordo com a descrição formal de sua função. Todos conhecem exatamente o que se espera de seu papel. Reforçando esta condição, um grande número de supervisores e gerentes controla a realização das atividades e o fluxo do trabalho. O poder é exercido pela cúpula da organização, posição que pode ser alcançada ao longo da carreira dos indivíduos. Constata-se estabilidade dos quadros funcionais, privilegiando-se o treinamento formal para aquisição de habilidades. Não conseguindo reagir prontamente frente às mudanças, as culturas do tipo Apolo somente se mostram eficientes quando operam em ambientes estáveis.

O tipo cultural Atena (deusa guerreira) ou de Tarefa é orientada para o trabalho, preocupando-se basicamente com a solução contínua e bem sucedida dos problemas. Enfatiza a realização do trabalho por meio da reunião de recursos apropriados e das pessoas certas nos lugares certos, privilegiando o trabalho em grupo. O poder deriva principalmente da perícia do trabalhador e menos da posição que ocupa na estrutura da organização. Trata-se de uma cultura bastante adaptável, equipes de projetos ou grupos de tarefas são montados para resolução de problemas específicos. O ambiente de trabalho seria normalmente agradável e o treinamento foca a solução de problemas e o autodesenvolvimento. Apesar das dificuldades de controle, mostra-se uma cultura eficiente quando a flexibilidade e a sensibilidade com relação ao ambiente externo constituem qualificações essenciais e quando se exige da organização rapidez de reação e criatividade.

A Cultura de Dionísio (deus do vinho e das festas) ou Existencial é o tipo mais raro de ser encontrado nas organizações, uma vez que pressupõe uma cultura baseada na pessoa: o indivíduo constitui o ponto central. Caracteriza-se pela promoção da identidade e liberdade individual do empregado e as estruturas organizacionais existiriam apenas para auxiliar às pessoas atingirem seus objetivos. Neste tipo cultural, os funcionários não reconhecem nenhum padrão, não se subordinando à organização, embora possam aceitar coordenação segundo sua própria conveniência. Organizações dionisíacas constituem ótimos locais para se trabalhar, porém haveria pouco compromisso com objetivos organizacionais ou com o bem comum. Constitui uma cultura de difícil gerenciamento,

sendo eficiente em um número reduzido de situações. Assim, é um tipo excelente para organizações em que o recurso crucial seja exclusivamente o talento ou habilidades individuais.

Handy (1978/1994) conjectura que os quatro diferentes tipos culturais não seriam mutuamente exclusivos. Pelo contrário, coexistem em uma mesma organização. Entretanto, um deles seria sempre dominante em cada contexto organizacional. Todavia, não seria correto pressupor a existência de um tipo melhor de cultura, uma vez que, contingencialmente, cada tipo se mostra mais adequado à determinada organização, sob circunstâncias específicas. O modelo de Handy mostrou-se útil ao conectar a cultura à estrutura administrativa da organização; entretanto, não explicitou o processo que determina o aparecimento das diferentes culturas organizacionais.

### **3.2 TIPOLOGIA DE DEAL E KENNEDY**

O arcabouço cultural de Deal e Kennedy (1982) aproxima-se das abordagens antropológicas para o estudo da cultura ao privilegiar em suas análises os ritos e os rituais, enfatizando a importância dos mitos, histórias de sucesso, heróis e características específicas do sistema de valores da organização. Para os autores, organizações eficientes possuem culturas fortes que divulgam seus valores, identificam e exaltam indivíduos considerados exemplares e encorajam a realização de rituais e cerimônias de reconhecimento.

As culturas fortes dispõem de um sistema de valores e regras que definem qual o comportamento esperado das pessoas nas mais diversas situações encontradas no contexto organizacional. Esta explicitação das expectativas da organização com relação aos seus membros fornece uma base para a tomada de decisão que pouparia esforços e o tempo gasto pelos gestores para definir a ação.

Por outro lado, as culturas organizacionais fracas se caracteriza pela falta de uma filosofia negocial clara, tornando-se uma arena para os jogos de poder e politicagem, condições que favorecem o surgimento de subculturas conflitantes. Para Deal e Kennedy (1982), é importante que todos os gerentes e todos os funcionários tenham uma visão precisa da cultura de suas empresas, pois “quanto mais se conhecer o tipo de cultura com o qual se está lidando, melhores idéias surgiriam sobre como fazer as coisas da forma mais eficiente” (p. 127) em cada organização.

O modelo proposto assume haver forte relação entre o ambiente externo, estratégias e a cultura da organização, elementos que, devidamente articulados, conduziriam ao

sucesso empresarial. Como Deal e Kennedy (1982) buscam, primordialmente, explicitar a relação da cultura com a obtenção do sucesso organizacional em ambientes competitivos, sua tipologia cultural fundamenta-se na interação de duas variáveis derivadas de condições de mercado: o grau de risco ao qual a organização é exposta e a velocidade do *feedback* que informa para a organização e seus membros se as estratégias e as decisões tomadas foram bem sucedidas no sentido de controlar o risco inerente às atividades da empresa. A combinação destas variáveis define quatro tipos culturais ou tribos corporativas, conforme demonstrado na Figura 10, que tipificam o funcionamento das organizações de acordo com sua atividade econômica.



**Figura 10.** Tipos culturais de Deal e Kennedy (1982).

Apesar dos autores reconhecerem que nem todas as organizações se ajustam à tipologia proposta, eles sustentam que este modelo é plenamente válido para identificação das culturas organizacionais. Sua utilização possibilita uma análise que aproximaria aspectos funcionais e interpretativos da cultura, além de considerar o impacto do macro ambiente na dinâmica organizacional.

A Cultura Macho retrata uma organização na qual se encontram pessoas individualistas que assumem riscos altos e recebem rapidamente o *feedback* sobre suas

ações. Suportar os riscos do negócio é um valor respeitado e reverenciam-se os líderes que sentem necessidade de arriscar. Como pontos fracos deste tipo podem ser apontados o fato de ser esta uma cultura orientada para o curto prazo que não favorece o trabalho em equipe e a cooperação entre os funcionários. Este tipo cultural seria encontrado nos departamentos de polícia, entre os cirurgiões, no ramo de cosmético, consultoria, propaganda, entre outros.

O tipo Trabalho Duro apresenta uma cultura orientada para a ação na qual os riscos são baixos e o *feedback* acontece rapidamente. Valores referentes à persistência dos trabalhadores e à qualidade dos serviços prestados assumem importância crucial. Valoriza-se o volume produzido pelo trabalho em equipe. Esta cultura apresenta os seguintes pontos fracos: falta de uma perspectiva de longo prazo, ênfase no volume que pode comprometer a qualidade, e maior comprometimento com a ação do que propriamente com a empresa. São exemplos: concessionárias de automóveis, restaurantes *fast-food* e, de uma forma geral, empresas voltadas para venda.

O tipo Aposte Sua Empresa combina alto risco com *feedback* lento, característico de empresas nas quais o volume de investimentos é alto e o retorno financeiro ocorrerá somente após muitos anos. Os valores da cultura enfocam futuro, planejamento e tomada de decisões de longo prazo. Os membros da organização respeitam a autoridade e a competência técnica, compartilhando os conhecimentos. O padrão de desenvolvimento é vagaroso, porém consistente. Sendo orientadas para o longo prazo, organizações detentoras deste tipo de cultura poderão não responder prontamente a flutuações de mercado de curto prazo. Exemplificariam este tipo cultural: empresas petrolíferas, indústria farmacêutica e de bens de capital.

A Cultura de Processo combina baixo risco com *feedback* lento. A carência de *feedback* induz os empregados a prestarem maior atenção em como fazer as coisas em vez de focarem no que deveriam fazer. Os participantes são ordenados, pontuais e detalhistas, pois os principais valores desta cultura remetem à perfeição técnica. Presta-se grande atenção aos títulos e formalidades, os rituais enfatizam os padrões e os procedimentos. A desvantagem deste tipo cultural relaciona-se com a morosidade do processo de tomada de decisão e ação, sendo encontrada, mais comumente, em bancos, órgãos governamentais, seguradoras e empresas sujeitas a grande regulação legal.

Para identificar a cultura da organização, Deal e Kennedy (1982) indicam a utilização conjunta de dois tipos de análises. O primeiro tipo envolve o estudo de elementos que podem ser avaliados por observadores externos, tais como características do

ambiente físico e identificação de como a organização percebe sua própria cultura. Esta identificação se realizaria por meio de entrevistas, leitura de documentos e relatórios, observação das pessoas no ambiente de trabalho. O segundo tipo de análise relaciona-se com a explicitação de questões internas da organização, tais como os sistemas de encarecimento e recompensas, qualificação profissional, conteúdo de discursos, das mensagens escritas e histórias que circulam entre os participantes da cultura.

### **3.3 TIPOLOGIA DE SCHEIN**

O trabalho desenvolvido por Schein (1983, 1984, 1985a, 1985b, 1988, 1990, 1991, 1996a, 1996b, 1999), não constitui exatamente um modelo ou uma tipologia cultural. Entretanto, seguramente corporifique o mais completo e representativo arcabouço já desenvolvido para o estudo da cultura no âmbito da teoria organizacional.

Segundo Schein (1988), sua concepção de cultura pode ser considerada uma extrapolação da abordagem funcionalista proposta pela antropologia. Na visão do autor, este paradigma providencia a alternativa mais adequada para a compreensão do comportamento dos grupos dentro das organizações. Assim, a cultura seria concebida essencialmente como um padrão de pressupostos compartilhados que, mostrando-se úteis à sobrevivência do grupo, foram transmitidos por meio da aprendizagem e guiam o comportamento dos membros. Neste ponto, fica clara a intersecção entre a proposta de Schein (1988), na qual a cultura seria o principal preditor do comportamento, e a teoria funcionalista de Parsons (1951/1968), que postula que a cultura seria o fator determinante de toda ação humana.

Schein (1990, 1996) argumenta que a cultura possui um caráter onipresente que envolveria todas as dimensões da vida grupal, constituindo uma das forças mais poderosas e estáveis em atuação no contexto organizacional e responsável tanto pela obtenção de consenso entre os membros quanto pela capacidade de adaptação frente ao ambiente externo. Por conseguinte está intimamente relacionada à própria sobrevivência das organizações. A cultura organizacional seria um fator tão crítico para o sucesso das organizações, que Schein (1985a) postula que a única atividade realmente importante a cargo dos líderes talvez fosse a criação e o gerenciamento da cultura.

Conforme detalhado anteriormente, para Schein (1984, 1990), a cultura se manifesta em três níveis: pressupostos básicos que representam a essência da cultura, valores manifestos e artefatos. Contudo, além de manifestar-se em diferentes níveis, a

cultura também seria um fenômeno multidimensional, comportando pelo menos sete dimensões culturais subjacentes, como pode ser visto na Tabela 3.

**Tabela 3.**

*Dimensões subjacentes da cultura organizacional*

<b>Dimensão Cultural</b>	<b>Questão que se propõe responder</b>
Relacionamento da organização com seu meio ambiente	A organização se percebe dominante, submissa, harmonizadora ou está à procura de um nicho de atuação?
Natureza da atividade humana	Qual a maneira correta de as pessoas se comportarem? Devem ser dominantes, proativas, harmonizadoras ou passivas e fatalistas?
Natureza da realidade e da verdade	Qual o processo utilizado para definir o que é verdadeiro e o que não é? São empregados testes pragmáticos, confia-se na sabedoria ou no consenso grupal?
Natureza do tempo	Qual é a orientação básica com relação ao passado, presente e futuro? Qual unidade de tempo é a mais relevante na condução dos negócios?
Natureza das relações humanas	Qual a forma correta de as pessoas se relacionarem, utilizarem o poder e distribuírem afeição? A vida é competitiva ou cooperativa? A melhor sociedade é grupal ou individualista? O melhor sistema de autoridade é o autocrático ou o participativo?
Natureza da natureza humana	Os humanos são considerados basicamente bons, maus ou neutros? A natureza humana é maleável ou inflexível?
Homogeneidade <i>versus</i> diversidade	Os melhores grupos são aqueles altamente diversificados ou os homogêneos? A pessoa individualmente dentro do grupo é encorajada para inovar ou não?

**Fonte.** Schein (1990, p. 114).

Apesar de tratar a cultura organizacional como uma variável, Schein (1996b) considera que ela não poderia ser efetivamente medida, porém compreendida e decifrada. Desta forma, critica as tipologias para o estudo da cultura organizacional por considerá-las perigosamente simplificadoras ou super-generalizadoras de dimensões culturais freqüentemente inexatas, uma vez que não foram construídas com base na história e outras especificidades inerentes a cada organização (Schein, 1990).

Assim, para se descobrir os elementos básicos de uma cultura, deve-se observar o comportamento por um longo tempo ou ir diretamente aos valores subjacentes e pressupostos que norteiam as percepções e pensamentos dos membros do grupo. Por outro lado, somente a observação do comportamento explícito das pessoas no contexto

organizacional também não permite decifrar a cultura porque contingências situacionais freqüentemente fazem com que os indivíduos se comportem de maneira inconsistente com relação aos valores e pressupostos mais profundos. Esta situação explicaria os conflitos e a inconsistência normalmente verificados entre comportamento e valores manifestos (Schein, 1996b).

Schein (1990) sugere que entrevistas com os membros da organização, estruturadas de acordo com os itens apresentados na Tabela 4, possibilitariam revelar valores manifestos e contradições, constituindo o primeiro passo para se decifrar a cultura organizacional. As inconsistências e anomalias constatadas forneceriam os insumos para o próximo nível de entrevistas que buscaria ir além dos valores manifestos, trazendo à tona, de forma interativa pesquisador-pesquisado, os pressupostos básicos da cultura.

Reverendo sua teoria no tocante às origens da cultura organizacional, Schein (1996b), que inicialmente defendera que dentro das organizações as culturas surgem, baseadas em histórias e experiências bem sucedidas, cujas fontes primárias remetem à figura do fundador, sendo consecutivamente transmitidas aos demais membros, declarou posteriormente que as comunidades ocupacionais também geram culturas. Conseqüentemente, partes das organizações poderiam refletir tanto estes pressupostos históricos quanto os antecedentes e experiências pessoais de determinada categoria de funcionários. Esta cultura originada nas comunidades ocupacionais possuiria um caráter inter-organizacional, não sendo classificada como uma subcultura e localizar-se-ia em algum ponto entre a cultura nacional e a cultura organizacional. Deste modo, vendedores ou presidentes de empresa, em todo o mundo, compartilhariam alguns pressupostos tácitos sobre a natureza do trabalho que realizam, independentemente do local ou de quem seja seu empregador em dado momento.

Schein (1996b) identifica três culturas que coexistiriam no contexto organizacional: a operacional, a de engenharia e a executiva, cada qual encerrando um conjunto específico de pressupostos básicos. A cultura operacional surge internamente e seu desenvolvimento radicaria no sucesso operacional, refletindo as tecnologias adotadas pela organização. Esta cultura remete ao conceito de linha (de produção) em contraposição à idéia de *staff* ou assessoria. É o tipo de cultura mais difícil para descrever porque evoluiria localmente nas organizações dentro das diferentes unidades operacionais. Inclusive, não está devidamente esclarecido o processo que possibilitaria a esta cultura ultrapassar as fronteiras da unidade operacional em que surgiu.



Todavia, a cultura operacional baseia-se na interação humana. Nas unidades de linha, os operadores aprendem que altos níveis de comunicação, confiança e trabalho em equipe são elementos essenciais para realizar as atividades de forma eficiente - quanto mais complexa a operação maior seria a convicção dos indivíduos sobre as benesses do trabalho realizado em equipe. Esta cultura também ensina aos operadores que, independentemente da clareza das regras, é necessário aprender a lidar com certo grau de incerteza no contexto organizacional. Portanto, deve-se estar preparado para colocar em uso habilidades inovadoras. Os operadores seriam altamente receptivos à idéia de que qualquer processo de produção representa um sistema de funções interdependentes que devem funcionar juntas para serem eficientes e eficazes.

Segundo Schein (1996b), estes pressupostos básicos da cultura operacional se aplicam a “todos os tipos de processos produtivos, seja uma função de vendas, um grupo clérigo, uma cabine de piloto ou uma unidade de serviços” (p. 13). Em grande parte das organizações, os operadores sabem que, para realizar seu trabalho de forma eficiente, devem aderir a estes pressupostos. Infelizmente, nem sempre o sistema de incentivos ou o sistema de gestão apoiam tais pressupostos, levando freqüentemente os operadores a boicotarem os esforços promovidos pela organização para melhoria da produtividade.

Em todas as organizações haveria grupos que detém o conhecimento do emprego das tecnologias subjacentes à atividade realizada pela organização. Esta comunidade ocupacional, que transporia nações e empresas, constituiria a chamada cultura de engenharia. Apesar de este tipo de cultura ser mais facilmente identificável nas funções tradicionais de engenharia, ele também se evidenciaria nas atividades de *design* e implementação de qualquer outro tipo de tecnologia, incluindo informatização, pesquisa de mercado, sistema financeiro, entre outras. Os pressupostos básicos desta cultura radicam na educação comum, na experiência no trabalho e nos requisitos do cargo.

Para Schein (1996b), os engenheiros sentiriam atração pelo caráter abstrato e impessoal da tecnologia, pois foram educados para acreditar que a solução de todos os problemas se encontram no nível das idéias. Portanto, tais soluções, ao serem aplicadas no mundo real, deveriam eliminar a probabilidade de falha humana nos sistemas organizacionais. Desta forma, para os membros desta cultura, o mundo ideal é composto por máquinas, produtos e sistemas operacionalmente precisos e esteticamente harmoniosos, que funcionassem sem a interferência humana. Para o autor, não obstante as profundas diferenças entre as culturas operacional e a de engenharia, ambas, freqüentemente, estabelecem uma relação de desarmonia com a cultura executiva.

A cultura executiva congrega um conjunto de pressupostos tácitos, compartilhados pelos executivos chefes e seus subordinados imediatos. Esta visão executiva mundial seria construída em torno da manutenção da saúde financeira da organização e sua preocupação estaria direcionada principalmente para os conselhos de empresas, investidores e mercados de capitais. Schein (1996b) identifica os seguintes pressupostos básicos que constituiriam esta cultura:

- **foco em finanças:** preocupação com a sobrevivência financeira e crescimento organizacionais que garantam o retorno do investimento para os *stakeholders* e para a sociedade;
- **auto-imagem:** o ambiente econômico é permanentemente competitivo e potencialmente hostil; deste modo, os executivos chefes se vêem como heróis solitários que desempenham seu papel completamente sozinhos. Ainda assim, seriam oniscientes e exerceriam total controle sobre a organização. Por outro lado, suas decisões se baseiam exclusivamente no julgamento pessoal, pois os dados fornecidos pelos subordinados não seriam confiáveis;
- **foco hierárquico e individualista:** a organização e a gerência são intrinsecamente hierárquicas - a hierarquia representa a medida do status e do sucesso, além de ser o meio fundamental para a manutenção do controle da organização. A empresa como um todo deve se comportar como um time mas, contabilmente, todos devem ser tratados como indivíduos;
- **foco em comando e controle:** como a organização é muito grande, ela se torna um ente despersonalizado e abstrato; desta forma deve ser administrada por meio de regras e rotinas (sistemas) e rituais (estrutura burocrática). À medida que ocupam cargos mais altos na hierarquia da organização, os executivos dão menos valor para os relacionamentos pessoais, pois o grande atrativo seriam os desafios, o grande nível de responsabilidade e o senso de realização proporcionados pela sua atividade.

O mundo ideal para a cultura executiva é aquele em que as organizações funcionam como uma máquina bem azeitada, que necessita apenas de alguns reparos ocasionais. Neste mundo, as pessoas são um mal necessário, não um valor intrínseco. Tanto para a cultura executiva quanto para a cultura de engenharia, a pessoa é percebida como um recurso

impessoal do qual se originam mais problemas que soluções, um meio que deveria ser utilizado pela organização para obtenção de produtividade e eficiência.

Para Schein (1996b), em muitas organizações há um alinhamento entre as três culturas. Assim, são satisfeitas: as exigências da tarefa, como desejam os operadores; as necessidades dos engenheiros por tecnologias confiáveis e eficientes; e, a necessidade dos executivos de minimizar custos e maximizar resultados. Contudo, quando as organizações são forçadas a reinventarem-se, devido a mudanças tecnológicas ou condições ambientais, constata-se uma colisão entre as três culturas que geralmente produz frustração, baixa produtividade e incapacidade para inovação.

### **3.4 TIPOLOGIA DE HOFSTEDE**

Hofstede (1991/2003) define cultura como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de uma outra” (p. 210). Cada indivíduo pertenceria simultaneamente a vários grupos ou categorias diferentes; assim, seria portador de níveis de programação mental diferenciados, que correspondem a diferentes níveis de cultura, tais como: nacional, étnico, religioso, lingüístico, gênero, classe social, profissional, familiar, organizacional, entre outros. Os programas mentais derivados dos diferentes níveis de cultura não estão necessariamente em harmonia e conflitos ocorreriam com freqüência entre os valores religiosos e os gerenciais ou entre os relativos ao gênero e às práticas organizacionais.

A cultura organizacional é composta por muitos elementos que podem ser classificados em quatro categorias: valores (que constituem a parte invisível da cultura), símbolos, rituais e heróis, que, representando a parte manifesta da cultura podem ser agrupados sob o termo práticas. Para Hofstede (1994), no nível organizacional, as diferenças culturais residem essencialmente nas práticas, enquanto no nível nacional as diferenças culturais seriam determinadas principalmente pelos valores. Desta forma, a percepção compartilhada das práticas cotidianas, e não os valores, constituiria o âmago da cultura organizacional.

De acordo com Hofstede (1994), o que os indivíduos precisam aprender, quando passam a fazer parte de uma organização, estaria relacionado principalmente às práticas. Pois os valores dos empregados já teriam sido desenvolvidos previamente na família e na escola. Assim, o ambiente de trabalho teria uma capacidade limitada em promover a mudança dos valores pessoais dos funcionários. Na área organizacional, surge certa confusão entre os valores e as práticas porque a literatura especializada normalmente não

faz distinção entre os valores dos líderes e os dos demais membros da organização, ao tratar da questão da cultura. Apesar da natureza mais superficial, uma vez que radicaria nas práticas, a cultura organizacional também se mostra resistente à mudança porque ela se transforma em hábitos coletivamente partilhados.

O modelo para análise das diferenças culturais proposto por Hofstede (1980) foi derivado de uma pesquisa realizada entre os anos de 1967 e 1973, com 116.000 funcionários da empresa IBM em 72 países. As análises dos dados coletados buscaram identificar diferenças nos valores, de acordo com a nacionalidade dos empregados. Os resultados indicaram haver diferenças significativas entre as unidades organizacionais com relação aos símbolos, heróis e rituais (práticas), mas somente diferenças modestas relacionadas aos valores, permitindo que Hofstede (1994) chegasse empiricamente a seis dimensões culturais bipolares e independentes, que descreveriam a grande variedade das práticas organizacionais:

- **orientação para processos versus orientação para resultados:** as organizações orientadas para processo, geralmente, são dominadas por rotinas técnicas ou burocráticas, ao passo que a segunda orientação enfoca a obtenção de resultados. Esta dimensão estaria associada com o grau de homogeneidade cultural da unidade: em unidades orientadas para resultados, todos perceberiam as práticas organizacionais de maneira uniforme; nas unidades orientadas para processo, haveria grandes diferenças nas percepções acerca das práticas dentro de cada unidade. Para o autor, a homogeneidade de uma cultura seria a medida de sua força, culturas fortes seriam mais orientadas para resultados do que as culturas fracas e vice-versa;
- **orientação para o trabalho versus orientação para o empregado:** culturas orientadas para o trabalho assumem a responsabilidade pelo desempenho dos seus empregados no trabalho, nada além disso; as culturas orientadas para o empregado assumem responsabilidades mais amplas pelo bem estar dos seus membros. A orientação da organização neste dimensão, aparentemente, seria resultante de fatores históricos: a filosofia dos fundadores; a presença ou ausência deles na história recente; e, a ocorrência de crises econômicas com demissões coletivas;
- **profissional versus paroquial:** nas organizações ou unidades profissionais, os membros, usualmente com alto nível educacional, identificam-se primariamente

com a sua própria profissão. Nas culturas paroquiais, os membros derivam sua identidade da organização na qual trabalham;

- **sistema aberto *versus* sistema fechado:** esta dimensão se refere ao estilo de comunicação interna e externa adotado pela organização e à facilidade com que pessoas de fora e recém-chegados são aceitos pelos demais membros;
- **controle rígido *versus* controle flexível:** esta dimensão lida com o grau de formalidade e pontualidade dentro da organização. Seria parcialmente uma função da tecnologia da organização: bancos e empresas farmacêuticas freqüentemente adotam controles rígidos, enquanto laboratórios de pesquisa e agências de publicidade possuem controles mais flexíveis. Contudo, unidades que utilizam a mesma tecnologia podem diferir com relação a esta dimensão;
- **normativo *versus* pragmático:** esta dimensão relaciona-se com a forma como a organização lida com o ambiente e particularmente com seus clientes. Unidades de serviços tendem a uma orientação mais pragmática ou flexível, como unidades envolvidas com a aplicação de normas legais estão mais inclinadas a adotar orientação mais rígida ou normativa.

Apesar de as culturas organizacionais serem compostas sobretudo por práticas, Hofstede (1991/2003) afirma que haveria um componente modesto de valores. Assim, complementando as dimensões culturais, Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990) identificaram empiricamente três fatores relacionados a valores: necessidade de mudança, necessidade de autoridade e centralidade do trabalho. Estes valores se associariam fortemente com a nacionalidade da unidade organizacional.

O fator necessidade de mudança assemelha-se ao controle da incerteza das culturas nacionais, relacionando-se com a dimensão cultural sistema aberto *versus* sistema fechado. O fator necessidade de autoridade guarda certa proximidade com o conceito de distância hierárquica, relacionando-se com a dimensão orientação para processos *versus* orientação para resultados. O fator centralidade do trabalho, que corresponde à importância desempenhada pelo trabalho na vida do indivíduo, que não havia se revelado nas culturas nacionais, constitui um valor tipicamente organizacional, que seria mais evidenciado nas culturas profissionais.

Finalmente, Hofstede e colaboradores (1990), identificam dois fatores relacionados aos heróis. O fator mais forte, denominado H1, oporia promoção por méritos presentes (comprometimento, criatividade, desempenho) *versus* promoção por méritos passados

(diplomas e tempo de serviço). Um segundo fator, denominado H2, oporia demissão por mau comportamento no trabalho, contra demissão ocasionada por comportamentos moralmente inadequados fora do ambiente de trabalho.

Hofstede (2001) esclareceu que seu modelo de cultura organizacional, formado por seis dimensões bipolares de cultura, três orientações de valores e duas categorias de heróis não se aplica necessariamente a todas as organizações e sequer seria um instrumento prescritivo. Contudo, sua utilização permite traçar um esboço da complexidade deste fenômeno organizacional, viabilizando uma comparação significativa entre as culturas de diferentes organizações ou entre as unidades de uma mesma empresa.

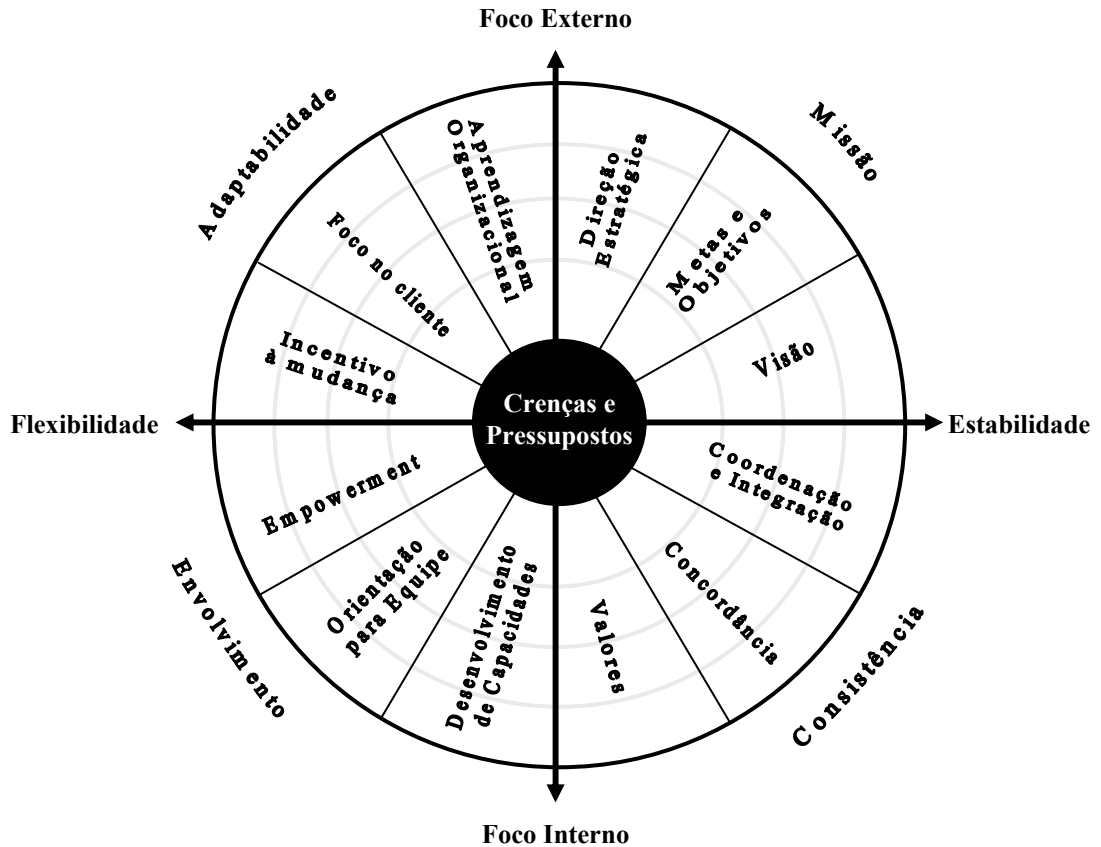
As culturas organizacionais refletiriam a nacionalidade, as características demográficas dos empregados, o ramo de atividade, o ambiente de negócios onde a empresa atua, as estruturas e sistemas adotados, enfim uma *gestalt* que somente seus membros poderiam conhecer e apreciar em sua totalidade. Portanto, este modelo multidimensional não suportaria a noção de valoração da cultura; nenhuma posição em cada uma das seis dimensões seria intrinsecamente boa ou ruim. Rotular o que seria bom ou ruim dependeria das características de cada organização e das opções estratégicas adotadas.

### **3.5 TIPOLOGIA DE DENISON**

O modelo de cultura organizacional proposto por Denison (2001) originou-se de pesquisas realizadas pelo autor e colaboradores que, inicialmente, tinham por objetivo compreender como a cultura afetaria o desempenho das organizações. O arcabouço teórico inicial, fundamentado em quatro traços culturais - envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão – que, segundo a literatura, exerceriam grande influência sobre o desempenho organizacional (Denison, Arbor & Mishra, 1989), seria validado e enriquecido por meio de aplicações empíricas, decorrentes das pesquisas acadêmicas e trabalhos profissionais de consultoria realizados ao longo de 25 anos pelos autores (Denison & Mishra, 1995). Desta combinação, teoria validada pela utilização prática, surgiria o formato definitivo do modelo, sistematizado na Figura 11, que, além da função de avaliar a cultura organizacional, também se mostraria útil como ferramenta para a gestão da mudança cultural.

Apesar de guardar profundas semelhanças estruturais e conceituais com o *Competing Values Framework* proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983), o qual analogamente retrata as contradições que as dimensões culturais (flexibilidade, controle,

orientação interna e externa) provocariam no âmbito da organização, bem como sua relação com a eficácia, na opinião de Denison (2001), este modelo apresenta diversas características que o diferenciariam dos demais.



**Figura 11.** Tipologia de cultura organizacional de Denison (2001, p. 355), com adaptações.

A primeira peculiaridade salientada refere-se ao processo de construção teórico-empírica do modelo. A segunda característica o distingue dos outros modelos disponibilizados porque, inversamente deles, não apregoa a singularidade das culturas organizacionais, defendendo que, no nível dos valores, seria possível comparar e generalizar a cultura entre diferentes organizações. Contudo, reconhece que alguns aspectos das crenças e pressupostos, localizados nas instâncias mais profundas da cultura, dificultam a generalização. Finalmente, este modelo oferece um instrumento de pesquisa psicometricamente validado, no qual cada um dos quatro traços culturais representa uma dimensão e são avaliados por meio de três fatores, denominados índices de componentes, operacionalizados por cinco questões cada (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

Segundo Denison (2001), as crenças e os pressupostos ocupariam o centro da cultura organizacional, subjazendo a todos os traços culturais. Apesar de serem

componentes de difícil avaliação, eles constituiriam a fonte do comportamento e ação nas organizações. As crenças e pressupostos compartilhados sobre a organização e seus membros, sobre clientes e mercado, juntamente com os valores, forneceriam a lógica que manteria unida a organização. Contudo, quando as organizações passam por processos de mudanças ou enfrentam novos desafios impostos pelo mercado, estes componentes precisam ser reavaliados, bem como as estratégias, estruturas e comportamentos neles fundados.

O envolvimento é o traço cultural que estaria relacionado com a quantidade de esforços que as pessoas estariam dispostas a aplicar ao trabalho que realizam. Organizações que se pretendam eficientes deveriam adotar táticas que promovessem o *empowerment*, organizar seus membros em equipes de trabalho e desenvolver as capacidades humanas em todos os níveis. No modelo, a dimensão envolvimento é composta pelos fatores: *empowerment*, orientação para equipe e capacidade de desenvolvimento.

A consistência seria o traço cultural responsável pela produção de culturas fortes, capazes de influenciar profundamente o comportamento de seus membros. O comportamento das pessoas seria preceituado pelos valores e a função dos gestores consistiria, então, em promover a concordância dos membros em torno destes valores, mesmo na existência de opiniões divergentes. Isto facilitaria a coordenação das atividades desenvolvidas e promoveria a integração cultural da organização. A consistência, nesta tipologia, é considerada a principal fonte de estabilidade e integração das organizações, sendo avaliada por meio dos índices: valores, concordância e coordenação e integração.

Organizações adaptáveis seriam direcionadas para seus clientes, assumiriam riscos, aprenderiam com os erros cometidos, possuindo ainda capacidade e experiência para promoverem a mudança. Este tipo de organização aprimoraria constantemente sua habilidade de agregar valor aos clientes, aumentando sua participação no mercado. No modelo, a dimensão adaptabilidade agrega os fatores aprendizagem organizacional, foco no cliente e incentivo à mudança.

Para Denison (2001), a missão representa o mais importante traço cultural, pois seria responsável por determinar o propósito, a direção, as metas e os objetivos estratégicos, ou seja, uma visão ampla sobre o futuro da organização. A mudança da missão provocaria um dos processos mais traumáticos para as organizações, porque necessariamente envolveria a mudança das estratégias, das estruturas, da cultura e



comportamentos esperados. No modelo, para avaliar a missão são utilizados os índices: direção estratégias, metas e objetivos e visão.

Pela combinação dos quadrantes do modelo é possível compreender as tensões e contradições culturais que caracterizam o contexto organizacional. Dividido horizontalmente, os quadrantes que compõem a metade superior da figura apontam para culturas direcionadas para o ambiente externo ou para o mercado. Os quadrantes inferiores focam a dimensão cultural interna da organização. Evidenciando que as dimensões envolvimento e consistência remetem diretamente à dinâmica intra-organizacional não articula, porém, aqueles aspectos relativos à interação da organização com o ambiente externo. Por outro lado, as dimensões adaptabilidade e missão caracterizam culturas orientadas primordialmente para o mercado, nas quais as questões internas não representam a grande prioridade da organização.

Quando repartido verticalmente ao meio, o modelo distingue entre culturas que se caracterizam por induzir à flexibilidade (metade esquerda) ou estabilidade organizacional (metade direita). Os quadrantes envolvimento e adaptabilidade enfatizam a capacidade de a cultura favorecer a mudança organizacional, contrastando com os traços culturais consistência e missão, que conferem direcionamento e estabilidade para a organização. Culturas organizacionais altamente integradas seriam as mais resistentes à mudança e a busca pela adaptação externa *versus* integração interna estabeleceria uma situação potencialmente geradora de conflito no contexto organizacional.

Contudo, Denison (2001) defende que todos os quatro traços culturais contemplados pelo modelo teriam impacto positivo sobre o desempenho das organizações e, mesmo que alguns deles aparentemente pareçam contraditórios, estabeleceriam uma relação de complementaridade no contexto organizacional. Assim, culturas altamente consistentes poderiam inibir a mudança; todavia, culturas com alto nível de adaptabilidade poderiam encontrar dificuldades para obter índices razoáveis de eficiência ou para produzirem um senso de propósito comum entre os membros. Assim, a cultura de organizações bem sucedidas refletiria uma composição balanceada dos quatro traços culturais. Portanto, a cultura idealizada pelo modelo seria adaptável, porém, altamente consistente e previsível, o que fomentaria o envolvimento dos seus membros com um senso comum o qual seria definido pela missão.

### 3.6 À GUIA DE CONCLUSÕES

As cinco tipologias descritas, neste capítulo, foram escolhidas em função de serem as mais recorrentemente citadas nos trabalhos revisados para fundamentação desta tese. Além disso, é inegável o potencial heurístico destas tipologias, pois fornecendo um referencial sistematizado, servem tanto como diretriz para a descrição de determinado sistema cultural quanto permitem que sejam elaboradas hipóteses sobre a relação entre traços culturais predominantes e peculiaridades da operação de cada organização.

Ressalta-se que todos estes modelos são adventícios e partilham características e limitações semelhantes. Dada a impraticabilidade de se estruturar uma tipologia capaz de retratar, em sua plenitude, todos os aspectos ou possíveis configurações da cultura organizacional, cada tipologia se organiza em torno de algumas poucas categorias culturais ideais, as quais, contudo, são consideradas suficientes para evidenciar as diferentes conformações que o fenômeno cultural pode apresentar em distintos contextos organizacionais. Normalmente, estas categorias, por serem em número reduzido e pretenderem mapear um fenômeno complexo, englobam características culturais antagônicas que cobrem os perímetros do construto ou suas facetas mais marcantes, fato que se evidencia nos quadrantes que indicam os níveis de formalização e centralização da tipologia de Handy (1978/1994), do grau de risco e velocidade de *feedback* do modelo de Deal e Kennedy (1982), nas dimensões subjacentes de Schein (1990), nas dimensões bipolares propostas por Hofstede (1994) e nos quadrantes que formam o modelo de Denison (2001).

Claro fica que estes tipos ou categorias culturais ideais e absolutos existem, somente, no nível das especulações teóricas. Na realidade, a cultura organizacional apresenta uma sintaxe muito mais complexa, da qual derivam categorias muito mais intrincadas do que aquelas propostas em tipologias culturais fechadas. Desta forma, os diagnósticos produzidos, a partir da utilização destas tipologias, revelariam apenas as forças culturais dominantes de cada cultura, sendo incapazes de deslindar as nuances mais subjacentes do construto. Neste sentido, estes modelos constituiriam ferramentas muito mais morfológicas que tipológicas para o estudo das culturas.

Neste ponto, também surgem alguns problemas fundamentais com relação a estas representações de cultura: como definir as dimensões ou tipos culturais essenciais para uma avaliação confiável, válida e segura da cultura organizacional; atitudes e comportamentos poderiam ser considerados uma dimensão cultural, como sugerido por

Hofstede (1991/2003); as dimensões teriam a capacidade de capturar as múltiplas facetas da cultura organizacional em toda a sua extensão ou somente avaliam alguns mesmos elementos superficiais da cultura sob diferentes aspectos; e, devido à amplitude dos diagnósticos que produzem, haveria, realmente, alguma aplicabilidade prática para as informações disponibilizadas por tais tipologias culturais? A relevância da problemática advinda da utilização de tipologias culturais evidencia-se, principalmente, quando se pretende a transposição ou universalização destes modelos entre diferentes organizações.

Partindo-se do pressuposto de que cada cultura é singular, as aplicações empíricas nas organizações poderiam ratificar, plena ou parcialmente, ou refutar a existência dos tipos culturais propostos *a priori* em cada modelo. Assim, em determinados contextos organizacionais, os aspectos culturais abarcados poderiam ser superabundantes para retratar a cultura. Em outros, devido à complexidade do sistema cultural, a utilização destas tipologias poderia ser insuficiente para expressar a compleição apresentada pelo fenômeno. Conclui-se, portanto, que as tipologias culturais não se aplicam necessariamente a todas as organizações, fato reconhecido tanto por Deal e Kennedy (1982) quanto por Hofstede (2001).

Finalmente, cita-se que todas as tipologias refutam a idéia de valoração da cultura, tendo por base os tipos ideais propostos. Independentemente de determinada organização possuir uma cultura orientada para a estabilidade ou a flexibilidade, por exemplo, esta orientação é resultante, dentre outros fatores, de processos históricos, humanos e sociais, das maneiras peculiares que a organização desenvolveu para lidar com problemas internos e externos e de suas características estruturais e tecnológicas. Desta forma, não existiria um tipo melhor de cultura: cada sistema cultural formata-se em função das especificidades e necessidades de cada contexto organizacional.

Para a superação de alguns dos problemas advindos da utilização de tipologias culturais, Dion (1996) sugere uma opção ainda pouco explorada nos estudos sobre cultura organizacional. Segundo o autor, muitos pesquisadores trabalham com a cultura organizacional como um todo operacionalizável em dimensões. Contudo, poucos enfatizam a investigação daqueles elementos nucleares do fenômeno cultural. Entretanto, ao operacionalizar a investigação da cultura organizacional, a partir do levantamento das características elementares do fenômeno, seria possível um mapeamento mais preciso da cultura e da complexa estrutura deste construto. Supera-se, desta forma, o risco de transformar o diagnóstico da cultura da organização em uma simples categorização de variáveis ordenadas de acordo com tipologias pré-estabelecidas.

Considerando-se o exposto com relação às tipologias culturais, neste trabalho, buscou-se um modelo de investigação que permitisse acessar o fenômeno cultural a partir de uma perspectiva diferenciada, menos prescritiva que as tipologias anteriormente citadas, cuja natureza fosse menos epistemologizante e mais aplicada à realidade organizacional brasileira. Assim, foi escolhido o Perfil Cultural das Organizações que será apresentado na próxima seção.

### **3.7 PERFIL CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES**

Nesta seção será apresentado o Perfil Cultural das Organizações, um dos raros modelos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros para operacionalização de estudos sobre cultura organizacional. Salienta-se que este modelo influenciou diretamente a metodologia empregada neste trabalho para investigação da cultura. Assim, descreve-se o perfil cultural, relacionando suas principais características e a fundamentação teórica que o suporta.

O Perfil Cultural das Organizações, modelo proposto por Paz e Tamayo (2004), oferece um formato diferenciado para a investigação da cultura organizacional. A construção do modelo fundamentou-se na idéia que a cultura seria “um processo e um produto que ocorre, ao mesmo tempo, dentro e fora da organização” (p. 27). Assim, em consonância com esta perspectiva dinâmica do construto, concebe-se a cultura como “um sistema aberto, multidimensional, em constante processo de construção e reconstrução” que influencia “o jeito de pensar, de sentir e de agir na organização” (p. 28).

O perfil difere dos demais modelos de cultura disponibilizados pela literatura, uma vez que não propõe tipologias para categorização das culturas e sequer oferece dimensões culturais pré-determinadas a serem identificadas no contexto organizacional. Este modelo procura descrever a cultura da organização, partindo investigação individualizada dos fatores mais elementares do fenômeno, como: os valores da organização, o poder organizacional, os jogos políticos, os ritos, os mitos, a justiça organizacional e os estilos de funcionamento da organização. Assim, prescreve que o perfil de cada organização seja delineado a partir das características apresentadas por estes traços mais básicos da cultura (Paz & Tamayo, 2004).

Dito de outra forma, este modelo, no lugar de aglutinar ou confinar a cultura organizacional em dimensões ou tipos, atomizaria o estudo do fenômeno cultural. Entretanto, a operacionalização da pesquisa da cultura, por meio da investigação dos seus termos mais simples não oblitera a visão do todo. O perfil traçado seria maior que o

somatório de cada elemento pesquisado individualmente, sendo suficiente para revelar a estrutura cultural da organização e permitindo uma descrição das forças culturais que prevalecem em determinado contexto organizacional. Deste modo, o Perfil Cultural teria a capacidade de fornecer um diagnóstico customizado sobre as características culturais de cada contexto analisado.

Não obstante o perfil oferecer um diagnóstico customizado, não circunscrito a dimensões ou tipologias previamente determinadas, a metodologia proposta no modelo favorece a identificação de universais, quando utilizada em organizações de natureza semelhante (Paz & Tamayo, 2004). Conforme sugerem Kluckhohn (1953) e Keesing (1962), apesar de individualmente guiadas por pressupostos distintos, alguns elementos comuns e empiricamente verificáveis subjazem à formação de todas as culturas. Portanto, quando se estuda a cultura na perspectiva dos seus componentes estruturais, de fato, estão sendo operacionalizados universais que possibilitariam o acesso aos fundamentos de quaisquer sistemas culturais.

Paz e Tamayo (2004) enfatizam que o Perfil Cultural das Organizações é uma abordagem modesta para o estudo do fenômeno cultural, não objetivando uma análise da cultura organizacional de maneira aprofundada ou em sua plenitude. Assim, oferecem uma metodologia mais pragmática para análise e compreensão da cultura e de sua imbricação com a vida da organização, constituindo, ainda, uma ferramenta proveitosa na gestão organizacional. Não obstante representar um arcabouço mais parcimonioso, possuindo características mais práticas e aplicadas que as abordagens tradicionais para análise cultural, o modelo adotado para análise do perfil cultural está consistentemente ancorado em amplos pressupostos teóricos, conforme apresentado na Tabela 4.

Observando-se os pressupostos que fundamentam o modelo, percebe-se que ele adota uma perspectiva metateórica, conciliando a visão de cultura baseada nas abordagens objetivo-funcionalista *versus* subjetivo-interpretativa (Alvesson, 1993), abarcando tanto as perspectivas propostas por Martin (1992) para o estudo da cultura - integração, diferenciação e fragmentação cultural -, quanto àquelas perspectivas propostas por Smircich (1983) - gerenciamento comparado, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e psicoestruturalismo.

A possibilidade de integração no perfil cultural de diferentes perspectivas teóricas (materialistas/comportamentais e cognitivistas/simbólicas) permite abordar a cultura da organização tanto do ponto de vista funcionalista quanto simbólico ou, ainda, por meio de uma articulação entre tais abordagens. Assim, buscando acomodar estas diferentes

concepções, neste modelo, os autores entendem que a cultura pode ser operacionalizada tanto “como aquilo que a organização é, mas, também, sob certo ângulo, como uma variável que pode ser administrada” (Paz & Tamayo, 2004, p. 31).

**Tabela 4.**

*Perfil cultural das organizações: pressupostos teóricos*

<b>Pressupostos</b>	<b>Definições</b>
<b>Rejeição aos determinismos estruturais</b>	Rejeitam-se todos os determinismos estruturais. Aceita-se que as estruturas podem ser tanto coercitivas como formadoras. Elas podem ser transformadas pela prática dos atores, não se restringindo a ser apenas determinação para os mesmos.
<b>Membros da organização vistos como sujeitos</b>	Considera-se que os membros de uma organização são capazes de definir seus interesses e de lutar pelo alcance de seus objetivos pessoais/profissionais. Isso significa deixar de ver os trabalhadores unicamente como vítimas de maquinações de seus dirigentes, como indivíduos apenas reativos ao ambiente e contingenciados por ele.
<b>Visão multidimensional</b>	O estudo da cultura tem uma visão multidimensional da realidade, que articula aspectos políticos, sociais e psicológicos.
<b>Superação de dicotomias teóricas</b>	O estudo da cultura implica a superação das dicotomias: político-simbólico, estrutura-ação, objetividade-subjetividade, comportamento-idéia, processo-produto, concebendo a cultura como um sistema aberto e dinâmico.
<b>Superação de dicotomias metodológicas</b>	Consideram-se como inerentes à investigação da cultura, as contradições entre positivismo e interpretacionismo, o que implica estratégias metodológicas que contemplam técnicas de coleta e análise de dados quantitativas e qualitativas.
<b>Unidade de análise</b>	A unidade de análise é a relação indivíduo-organização, articulando-se aspectos subjetivos e objetivos para apreensão das condições reais das representações simbólicas que envolvem esta relação.

**Fonte.** Paz e Tamayo (2004, p. 28).

Segundo Paz e Tamayo (2004), estas diferentes perspectivas se complementam na análise do fenômeno cultural, pois, a compreensão da cultura organizacional é facilitada quando utilizados variados paradigmas teóricos. Assim, nas análises produzidas pelo Perfil Cultural das Organizações,

...pode-se considerar que todas as concepções de cultura são contempladas. Na elaboração de um perfil cultural torna-se possível essa abordagem mais ampla, uma vez que o objetivo é fazer uma descrição da organização do ponto de vista de seu perfil cultural, para identificar os traços ou forças que mais a caracterizam. (Paz e Tamayo, 2004, p. 31)

Adicionalmente ao fato de articular distintas abordagens teóricas, o perfil cultural proporciona que a cultura organizacional seja acessada sob diferentes perspectivas de análise. Assim, o núcleo ou as bases da cultura seriam explicitados pela investigação dos valores, do poder, da justiça e estilos de funcionamento da organização. Contudo, o modelo também abarcaria as facetas mais manifestas do fenômeno, as quais seriam reveladas pelas práticas organizacionais, bem como os produtos da cultura, principalmente o clima organizacional e o bem estar dos trabalhadores (Paz & Tamayo, 2005).

Com relação à metodologia utilizada para operacionalizar o perfil cultural, Paz e Tamayo (2004) ressaltam que seriam os “objetivos da análise” que “determinam os métodos e técnicas a serem utilizados” (p. 32). Contudo, este modelo, que se caracteriza por articular distintas perspectivas teóricas, facultaria a utilização associada de diferentes métodos e técnicas de análise de forma complementar. Assim, podem ser empregados: análise do discurso; análise de regras; observação dos padrões de comportamento; e, levantamento das percepções dos membros da organização. Para coleta de dados podem ser utilizadas entrevistas, documentos, observações sistemáticas e ou participantes, questionários e escalas. Todavia, os autores ressaltam que, independentemente de métodos e técnicas, é essencial observar as seguintes recomendações:

- que se tente compreender as ações do grupo investigado na perspectiva da cultura desse grupo e não na perspectiva da cultura do observador, embora isso não deva impedir o observador de, posteriormente, elaborar seu próprio discurso sobre essas práticas;
- não esquecer de, nas suas interpretações, considerar a relação entre contextos de interação social, prática dos atores e significações das ações;

- não generalizar, imediatamente, sem levar em consideração as variações internas próprias de cada organização e, quando cabível, da cultura regional e nacional; e
- não perder a diversidade interna e esconder as diferenças, conflitos, variações e dissidências. (Paz e Tamayo, 2004, p. 33)

Neste trabalho, para operacionalização da cultura, optou-se pela utilização de um modelo fundamentado no perfil cultural das organizações. Nesta escolha, sopesou-se o fato de que, o arcabouço teórico que sustenta o perfil, busca a superação de algumas das limitações apresentadas pelas tipologias culturais descritas.

Em suma, o perfil pode ser definido como um modelo metateórico para análise da cultura organizacional que, partindo de um enfoque sistêmico, multidimensional e dinâmico do construto, busca integrar diferentes perspectivas teóricas e metodológicas na compreensão do fenômeno cultural. Distingue-se de outros modelos de cultura, principalmente, por priorizar a investigação daqueles fatores mais elementares do construto, incorporando também as manifestações e os produtos culturais. Apesar de conceitualmente procurar harmonizar diferentes correntes teóricas (positivistas e interpretativas), evidencia-se como uma abordagem mais aplicada para o estudo da cultura.

Este modelo também se revela bastante flexível, fato que se evidencia tanto pela possibilidade de o pesquisador determinar quais variáveis farão parte do perfil, de acordo com os traços culturais que pretende avaliar, quanto pela liberdade na escolha da metodologia de pesquisa a ser utilizada. Na presente tese, por exemplo, optou-se pela estruturação de um perfil em consonância com a visão da abordagem funcionalista da cultura; o detalhamento do modelo de pesquisa proposto encontra-se no capítulo referente à metodologia.

Enfim, às análises provenientes da utilização do modelo de perfil cultural, não se pretende a função de retratar fielmente a cultura organizacional em sua plenitude. Pelo contrário, o objetivo é mais parcimonioso: delinear os traços ou forças culturais que mais caracterizam determinada organização, produzindo, contudo, um diagnóstico suficientemente robusto para a compreensão da cultura e seus aspectos comportamentais.

Entretanto, apesar desta parcimônia, ao Perfil Cultural das Organizações, mostra-se possível o estabelecimento de paralelos com diversas outras abordagens desenvolvidas



para o estudo da cultura. Assim, mesmo considerando as especificidades conceituais de cada abordagem, estariam contidos no perfil cultural:

- os três níveis de análise da cultura proposto por Schein (1984): artefatos, valores manifestos e pressupostos básicos;
- as quatro dimensões culturais propostos por Hofstede (1991/2003): símbolos, rituais e heróis (agrupados sob o termo práticas) e os valores;
- as dimensões culturais propostas por Trompenaars (1993): artefatos ou produtos, normas e valores e pressupostos básicos;
- os elementos do arcabouço cultural de Deal e Kennedy (1982), que enfatiza a análise dos mitos, ritos e o sistema de valores da organização;
- a busca pela aproximação das abordagens teóricas objetivista e subjetivista encontrada no modelo desenvolvido por Hatch (2000);
- parte dos *foci* para o estudo da cultura sugeridos por Louis (1985), origens da cultura, que procura determinar os elementos e o processo de emergência da cultura; manifestações da cultura, que engloba as sagas, as estórias, as lendas, os mitos, os símbolos físicos e as relações intergrupais; e, os efeitos da cultura, que se preocupa em identificar como a cultura impactaria a relação do indivíduo com a organização;
- a idéia de complementaridade proporcionada pela articulação das diferentes perspectivas teóricas relativas à cultura organizacional, conforme proposto por Alvesson e Berg (1992), Denison (2001), Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992);
- a idéia de superação de dicotomias metodológicas, conforme sugerido por Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), Laino e Rodríguez (2003), Santos (2000), Sackmann (2001) e Yauch e Steudel (2003).

### **3.8 RESUMO DO CAPÍTULO**

Este capítulo foi dedicado a apresentar algumas das tipologias desenvolvidas para o estudo da cultura organizacional. Assim, listou-se o arcabouço teórico, a sinopse gráfica e as especificidades de cada modelo para a operacionalização da cultura. Não obstante sua inegável prestabilidade, tais modelos compartilham características e limitações, conforme detalhado previamente. Porém, além das ponderações anteriores, parece importante ressaltar que as cinco tipologias culturais citadas, como grande parte da literatura sobre

organizações, advém de fontes estrangeiras. Não menosprezando a importância do referencial internacional, infere-se que a aplicação integral destas tipologias, no contexto organizacional brasileiro, poderia resultar em correspondências pífias entre alguns dos tipos ideais propostos e a real conformação da cultura das organizações nacionais. Parcialmente este distanciamento poderia ser explicado pela influência da cultura nacional na formação da cultura das organizações, conforme amplamente demonstrado por Hofstede (1991/2003) e Motta e Caldas (1997). Esclarece-se que este tema não foi explorado na revisão de literatura, tendo em vista não constituir o foco das discussões deste trabalho.

Finalizando o capítulo, apresentou-se o Perfil Cultural das Organizações, referencial teórico que fundamenta, neste trabalho, o mapeamento da cultura organizacional. Além de constituir um dos poucos, senão o único, modelo proposto por pesquisadores brasileiros para o estudo da cultura, o perfil, articulando, de maneira harmoniosa, diferentes perspectivas teóricas, propõe o exame do fenômeno cultural a partir de seus aspectos mais basilares. Esquiva-se desta forma, dos problemas decorrentes de diagnósticos baseados em tipologias culturais fechadas, pois este modelo não utiliza dimensões ou tipos culturais concebidos *a priori*.

Para fins desta pesquisa, o perfil cultural da organização será traçado a partir da investigação dos valores e práticas organizacionais, variáveis cuja revisão de literatura é apresentada na seqüência.

## **CAPÍTULO 4 – VALORES ORGANIZACIONAIS**

## 4. VALORES ORGANIZACIONAIS

Este capítulo é dedicado à revisão de literatura relativa aos valores organizacionais, variável que será investigada nesta tese para mapeamento do perfil cultural da organização. Porém, considerando-se que a abordagem utilizada neste trabalho baseia-se na idéia de isomorfismo entre a estrutura dos valores humanos e organizacionais, inicialmente apresenta-se uma breve contextualização sobre a importância e algumas características dos valores, com as seções subseqüentes dedicadas aos valores pessoais, destacando-se a teoria de valores de Schwartz, que referencia o instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho, e, por fim, os valores organizacionais.

### 4.1 VALORES

Mitrany, Beoto, Maura e Rodríguez (2003) ressaltam que, devido à sua complexidade e amplitude, os valores constituem objeto de estudo de diferentes ramos do conhecimento, tais como a filosofia, a antropologia, a sociologia, a economia, a psicologia, dentre outros. Para os autores, metaforicamente, o conceito de valor pode ser comparado a um poliedro que, apresentando múltiplas faces, pode ser analisado sob diferentes ângulos e variadas perspectivas teóricas. Assim, de acordo com seu objeto particular de interesse, cada disciplina articulava dialeticamente aqueles aspectos mais objetivos ou mais subjetivos do construto, buscando revelar e compreender tanto as funções cognitivas quanto pragmáticas desempenhadas pelos valores no contexto social.

Pattison (2004) também destaca esta relatividade na noção da palavra valor, em sintonia com a área do conhecimento que dela se apropria. Para o autor, seria possível identificar que, além de definições próprias, as diferentes disciplinas associam ao termo valor expressões que são utilizadas de forma sinonímia, substituta ou reforçadora destas significações peculiares. Por exemplo, no âmbito das ciências econômicas, valor refere-se essencialmente a uma medida quantificadora do preço ou da utilidade de algum bem ou serviço ou ao montante que as pessoas estariam dispostas a desembolsar para satisfação de suas necessidades; neste caso, valor se associa às expressões preferências, escolhas e desejos. Por outro lado, numa perspectiva menos positivista, a filosofia vincula os valores à ética, à moral e aos princípios, um conjunto de normas que, corporificando um ideal de perfeição, deveria ser buscado e vivenciado pelos seres humanos.

Pattison (2004) argumenta que, contemporaneamente, o uso do termo valor tem sido popularizado pela sociedade, no sentido de que os valores remetem a alguma coisa

boa, vantajosa ou ética. Desta forma, organizações orientadas pelos valores são admiradas, políticos exaltam os valores em seus discursos, pessoas que se dizem guiadas por um conjunto articulado de valores são respeitadas. Todos estes atores sociais, além de se considerarem possuidores de valores, acreditam ter deles uma definição adequada. Contudo, o autor destaca que esta utilização vulgarizada, conduz a concepções equivocadas e ao mesmo tempo simplistas do conceito de valor, o que limitaria seu uso ao entendimento mais primitivo da palavra, uma vez que desprezaria os significados mais profundos e subjacentes do termo.

Bahm (1993) minimiza os inconvenientes provocados pela utilização coloquial da expressão valor, pois entende que os valores caracterizam-se por sua onipresença ao longo da existência humana e, portanto, estariam plenamente incorporados à vida e na fala cotidiana das pessoas. Desta forma, justificam-se utilizações menos rigorosas do termo, relacionadas principalmente com suas acepções mais básicas, como a indicação do bom e do mau, do prazer ou do sofrimento. Todavia, compreender a natureza e os tipos de valores representaria um desafio para as ciências sociais, uma vez que a axiologia (também denominada teoria dos valores ou das prioridades axiológicas) constitui ao lado da metafísica e epistemologia, o tripé conceitual sobre o qual todas as ciências se assentam.

Sob uma perspectiva mais convergente para a compreensão do comportamento, a centralidade dos valores seria igualmente destacada por diversos autores. Conforme declara Rokeach (1973), o conceito de valor tem a capacidade de unificar interesses aparentemente diversos das várias ciências relativas ao comportamento humano. Semelhantemente, Mayton, Ball-Rokeach e Loges (1994) argumentam que os valores pertencem a uma classe diferenciada de construtos - verdadeiramente - multidisciplinares, possibilitando seu emprego de forma vantajosa por quaisquer dos ramos das ciências sociais. Somado a isso, os valores deteriam outra característica incomum: o nível de operacionalização não afetaria a pertinência das análises produzidas, possibilitando sua utilização nos níveis individual, social ou institucional.

Ros (2001) chama a atenção para outra característica que igualmente evidencia a ampla aplicabilidade dos valores pelas ciências sociais. Segundo a autora, os estudos sobre valores podem assumir duas perspectivas distintas e igualmente significativas:

- **valores como variável dependente:** considera que os valores resultam da influência de uma série de outras variáveis sociais, políticas, religiosas e econômicas. Os estudos que adotam esta perspectiva buscam determinar em que

medida estas variáveis seriam responsáveis pela consolidação de um perfil de valores; e,

- **valores como variável independente:** considera que os valores (pessoais e coletivos) são capazes de explicar o comportamento das pessoas e das sociedades. Neste caso, procura-se demonstrar o papel dos valores como variável preditora de comportamentos, identidades, atitudes e sentimentos.

Na concepção de Parsons (1951/1968), os valores possuem um caráter normativo que fornecem os critérios orientadores da ação, determinando ainda as expectativas e sanções sociais. Rohan (2000) enfatiza a importância dos valores na predição e compreensão de atitudes e comportamentos. Para Kluckhohn (1958), os valores dão significado à vida humana, fornecendo um padrão de referência que influencia na escolha de modelos disponíveis e ações. Segundo Kahle (1983), os valores facilitam a adaptação das pessoas ao seu ambiente, constituindo um protótipo do qual derivam atitudes e comportamentos socialmente aceitos. Para Meglino e Ravlin (1998) os valores teriam uma ascendência significativa sobre o comportamento e respostas afetivas das pessoas. Tamayo e Schwartz (1993) acreditam que os valores seriam elementos decisivos da rotina diária do indivíduo, pois orientam a vida da pessoa, determinando sua forma de pensar, perceber, agir e sentir. Enfim, Rokeach (1973) afirma que, virtualmente, os valores determinam todo tipo de comportamento, atitudes, ideologia, avaliações e julgamentos morais. Complementarmente, Sagiv (2002) destaca uma faceta tautológica dos valores, pois, além de explicarem as escolhas e comportamentos individuais, eles providenciam a justificação social para estes comportamentos.

Rohan (2000) ressalta que, além de seus próprios valores, as pessoas interagiriam com outros sistemas de valores provenientes de outros indivíduos, de grupamentos (corporações, congregações religiosas, clubes) e da própria sociedade. Portanto, nos estudos sobre valores, seria imprescindível a identificação do nível de análise que será empregado.

Porto e Tamayo (2006) indicam que as teorias mais recentes sobre valores priorizam dois níveis de análise: o individual e o cultural. Os valores individuais são estruturas cognitivas intrapsíquicas que influenciariam as atitudes e comportamentos individuais, subdividindo-se em: valores pessoais (princípios que guiam a vida do indivíduo) e sociais (percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos por outras pessoas ou grupos) (Rohan, 2000). Segundo Parsons e Shils (1951), os valores pessoais

estão relacionados com a solução de problemas motivacionais, enquanto os valores sociais fornecem padrões normativos que ordenariam as relações interpessoais. Os valores culturais podem ser definidos como um conjunto compartilhado de idéias abstratas, que definem o que é bom, correto e desejado para uma determinada sociedade (Schwartz, 1999). Apesar da clara distinção entre as duas categorias de valores, Sagie, Kantor, Elizur e Barhoum (2005) enfatizam que não seria possível ignorar a significativa influência exercida pelos valores culturais na formação dos valores individuais.

Adicionalmente, Schwartz (1992) assinala que os valores podem ser relacionados a contextos específicos. Assim, ademais da distinção entre os níveis de valores, também seria necessário distinguir entre valores gerais e valores referentes a domínios específicos. Por exemplo, Tamayo (1998) ensina que os valores organizacionais não se confundem com os valores pessoais dos membros da organização. À medida que os valores pessoais são aprendidos e desenvolvidos no relacionamento familiar ou por meio das experiências vivenciadas em múltiplos contextos sociais, os valores organizacionais surgem em resposta a necessidades internas e externas da organização.

## **4.2 VALORES PESSOAIS**

Apesar da popularidade e utilização multidisciplinar, os valores ainda carecem tanto de definição consensual quanto da concordância dos diversos autores com relação à sua natureza. Na literatura, os valores pessoais têm sido retratados como necessidades, traços de personalidade, motivos, desejos, opiniões, metas, preferências, atitudes, interesses e abstrações mentais. Além disso, freqüentemente estes termos seriam utilizados de forma intercambiável entre si. Em consequência disto, a operacionalização dos estudos sobre valores ressentem-se destes abusos e prodigalidades conceituais (House & Howe, 1999; Meglino & Ravlin, 1998; Rohan, 2000). Assim, enquanto se constata certa unanimidade com relação à importância desempenhada pelos valores sobre o comportamento, simultaneamente, conforme demonstrado a seguir, é possível identificar a heterogeneidade de pontos de vista quando se trata de conceituá-los teoricamente.

Spranger (1928) entende que os valores são um conjunto de princípios gerais, hierarquicamente organizados, que determinam a visão de mundo de cada indivíduo, constituindo um critério racional de referência que, consciente ou inconscientemente, guiaria a tomada de decisão. Guiadas pelos valores, as pessoas (individualmente ou em grupos) reagiriam de forma parecida quando expostas a situações semelhantes. Assim, considerando a influência que características individuais de personalidade exercem sobre

quais valores seriam priorizados no processo de tomada de decisão, o autor propõe uma tipologia pioneira que classificaria as pessoas em seis tipos ideais, cada um deles orientado por um valor dominante, conforme apresentado a seguir:

- **homem teórico:** o valor dominante é a verdade. É preciso julgar as situações de maneira empírica, crítica e racional. A vida e, particularmente, o conhecimento precisam ser ordenados e sistematizados;
- **homem econômico:** prioriza valores relacionados à utilidade e à praticidade, o critério de julgamento é baseado essencialmente na utilidade tangível das coisas;
- **homem estético:** a beleza é o valor dominante. O critério de julgamento orienta-se pela graça, pela harmonia e pela forma;
- **homem social:** prioriza o amor. Entende que as pessoas são fins e não meios e referencia em seus julgamentos os seres humanos em termos de amor altruístico ou filantrópico;
- **homem político:** o valor priorizado é o poder. Aprecia a competição e a luta por posições de liderança e popularidade;
- **homem religioso:** prioriza o valor da unidade. Busca compreender o cosmos como um todo, seu lugar dentro dele, bem como sua relação com o Criador.

Ressaltando a importância dos valores, Allport (1961/1969), afirma que as prioridades axiológicas constituem força dominadora da vida, pois os valores são crenças pelas quais os indivíduos preferem agir e, portanto, direcionam as atividades humanas em direção à sua realização. Com base na tipologia proposta por Spranger (1928), Allport, Vernon e Lindzey (1960) desenvolveram uma das primeiras escalas para avaliação dos valores individuais, composta por seis fatores (um para cada tipo ideal), operacionalizados por 20 itens cada. Esta escala está entre as mais utilizadas para avaliação dos valores individuais, tendo sido largamente aplicada na área de orientação vocacional (Payne, 1988; Porto, 2004).

Para Kluckhohn (1951, p. 395), valor seria “uma conceito, explícito ou implícito, distintivo de um indivíduo ou grupo, do desejável que influenciaria a seleção de modelos disponíveis, meios e fins da ação”. O autor ressalta que, normalmente, a concepção do desejável se fundiria com as convicções ou crenças pessoais acerca da natureza da realidade. Esta definição seminal de valor, que localiza os valores no âmbito do desejável, teria grande influência sobre os estudos e conceituações subsequentes.



Rokeach (1968/1981), desenvolvendo o conceito de Kluckhohn (1951), definiu os valores como:

...os modos de conduta e estados finais da existência. Dizer que uma pessoa “tem um valor” é dizer que ela tem uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou de estado final da existência é pessoal e socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estados finais da existência. Uma vez que um valor é internalizado, ele se torna, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e situações relevantes, para julgar moralmente a si e aos outros e para se comparar com outros. (p. 100)

Assim, Rokeach (1968/1981, 1973) considera os valores um tipo especial de crença, centralmente localizadas no sistema total de crenças do indivíduo, desempenhando duas importantes funções: fornecem padrões de conduta e motivam o indivíduo no sentido de realizar um valor.

Para Rokeach (1968/1981), os valores se organizam em estruturas e subestruturas hierárquicas, formando um sistema de valores. Este conceito sugere uma ordenação dos valores ao longo de um *continuum* de importância. O autor indica a coexistência de dois sistemas constituídos, respectivamente, por valores instrumentais e terminais. Cada sistema é possuidor de uma estrutura de ordenação própria, porém estão funcional e cognitivamente ligados. Os valores instrumentais referem-se a modos de conduta, critérios para decisão ou ação, e caracterizam-se por serem pessoais e socialmente preferíveis em todas as situações e com respeito a todos os objetos. Os valores terminais expressam estados terminais que o indivíduo se esforçaria para alcançar, são pessoais e, socialmente, representam um valor que se deve lutar para obter.

A teoria da motivação proposta por Maslow (1959) fundamenta-se na estrutura hierárquica e dinâmica das necessidades humanas e seu modelo piramidal escalona cinco tipos de necessidades (das fisiológicas mais básicas até as necessidades mais elevadas de auto-realização). Para o autor, as necessidades mais básicas representam valores comuns compartilhados por toda a humanidade. Por outro lado, as necessidades ou valores mais elevados não são igualmente compartilhados uma vez que sua expressão depende de questões relativas a preferências pessoais, condições econômicas, sociais e culturais.

Contudo, ambas as categorias de necessidades ou valores estariam inter-relacionadas, pois, representariam metas que o indivíduo busca alcançar.

Segundo Páez e Zubieta (2001), os valores seriam objetivos desejáveis que, servindo como princípios orientadores da vida, constituem representações conscientes de três tipos de necessidades: individuais, sociais e coletivas. Para Sagiv (2002), os valores seriam representações cognitivo-sociais de metas motivacionais básicas, as quais serviriam como princípios orientadores na vida das pessoas. Os indivíduos difeririam entre si na importância que atribuem aos diferentes valores.

Willians (1968) define valores como padrões de desejabilidade, ressaltando, entretanto, que eles não representam metas concretas para ação, porém fornecem os critérios pelos quais os indivíduos selecionariam suas metas. Neste mesmo sentido, para Lewin (1935), apesar de os valores influenciarem o comportamento, incitando o indivíduo a atingir metas, eles não teriam o caráter de metas ou constituiriam metas *per si*. Feather (1995) considera que os valores seriam crenças que transcendem objetivos e situações específicas. Assim, acredita que os valores poderiam ser concebidos como “estruturas abstratas que envolvem crenças que as pessoas mantêm sobre modos desejáveis de comportamento ou estados fins desejáveis” (p. 1135). Para Woodcock e Francis (1989), valores seriam crenças em ação.

Na visão de Lovejoy (1950), os valores representariam um imperativo para a ação e, portanto, não deveriam ser considerados simplesmente como crenças sobre o que é preferível ou desejável. Cunningham (2001) também defende que os valores diferem das crenças, pois, enquanto os valores remeteriam para a idéia de objetivos a serem alcançados, as crenças representariam simplesmente pressupostos que as pessoas crêem verdadeiros.

Hofstede (1980) definiu sinteticamente os valores como uma “ampla tendência a preferir certas situações a outras” (p. 19). Complementarmente, afirma que eles seriam tanto um atributo individual quanto coletivo.

Gouveia (1998), referenciando a hierarquia das necessidades de Maslow (1959), define os valores como “categorias de orientação, consideradas como desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, variando, tanto dentro quanto entre culturas, na sua magnitude e nos elementos que as definem” (p. 293). O autor destaca ainda a universalidade dos valores, considerando que eles estão presentes em todos os indivíduos, mesmo que participantes de diferentes culturas.

Para Tamayo e Schwartz (1993), os valores têm sua origem em “um desejo ratificado e assumido” (p. 330) que, por meio da razão, seria transformado em querer. Desta forma, intrinsecamente as coisas não teriam valor em si mesmas; elas seriam elementos neutros que só se transformam em metas quando desejadas pelo indivíduo. Segundo os autores, a psicologia ressalta este caráter motivacional dos valores, uma vez que eles representariam “um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano” (p. 331). Eles constituem um projeto de vida e um esforço para atingir metas do tipo individual ou coletivo. Portanto, os valores implicariam “no rompimento da indiferença do sujeito diante de objetos, do comportamento dos eventos ou das idéias” (Tamayo, 1998, p. 57). Em outra oportunidade, Tamayo e Borges (2001) ressaltam a universalidade dos valores e o papel determinante que desempenham na vida das pessoas:

Os valores revelam que o ser humano não é diferente frente à realidade na qual vive. Inevitavelmente manifesta preferência frente a objetos, idéias e ideais que se apresentam na vida cotidiana. Desta forma, os valores expressam aquilo que é desejável ou não desejável, significativo ou insignificante, correto ou incorreto para um indivíduo, para um grupo, para uma organização e para a sociedade como um todo. Atrás dos valores estão interesses individuais, coletivos e mistos que modelam a visão que as pessoas têm do mundo. (p. 325)

Schwartz e Bilsky (1987), sintetizando algumas características dos valores que são recorrentes na literatura sobre o tema, apresenta a seguinte definição: “valores são (a) princípios ou crenças (b) relativos a comportamentos ou estados de existência (c) que transcendem situações específicas (d) que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e (e) são ordenados por sua importância relativa” (p. 551).

Mendonça (2001) aponta que seria possível vislumbrar claramente um refinamento conceitual dos valores. Inicialmente eles foram considerados princípios gerais (Allport, 1928), imperativos para a ação (Lovejoy, 1950), necessidades (Maslow, 1959), crenças (Allport, 1961/1969; Rokeach, 1968/1981). Contudo, tais conceituações careciam do estabelecimento de uma distinção teórica que possibilitasse delimitar as diferenças entre estes construtos. Quando o conceito incorpora uma dimensão social, os valores passam a ser definidos como “aspectos do desejável, que orientam o comportamento de indivíduos e grupos” (p. 79). Nesta perspectiva, a autora destaca que, em Schwartz (1999), os valores

seriam concebidos como base em componentes sociais e individuais, uma vez que se apresentam imersos no contexto sócio-cultural.

Após ter sido apresentado como os diversos autores têm conceituado os valores, relaciona-se, a seguir, uma breve distinção conceitual entre valores, atitudes e necessidades para que haja maior clareza com relação ao construto.

Rokeach (1968/1981) define atitude como “uma organização relativamente duradoura de crenças inter-relacionadas que descreve, avalia e defende a ação com relação ao objeto ou situação, com cada crença possuindo componentes cognitivos, afetivos e comportamentais” (p. 107). Para o autor, cada crença representa uma predisposição que, ativada, resultaria em uma resposta com relação a um objeto físico ou social, a uma situação ou à manutenção ou preservação da atitude em si mesma. Assim, as atitudes representariam uma crença sobre um determinado objeto ou situação específicos, por sua vez os valores representariam crenças transituacionais.

Rokeach (1968/1981) e Feather (1995) compartilham a opinião de que um indivíduo pode possuir milhares de crenças e atitudes, porém, apenas um número reduzido de valores, cuja importância a eles atribuída variaria entre as pessoas. Os valores seriam mais abstratos, se organizariam hierarquicamente e teriam um caráter mais emocional e duradouro que as atitudes. Pisani, Pereira e Rizzon (1994) destacam a maior generalidade dos valores, afirmando que um único valor pode se relacionar a várias atitudes.

Fishbein (1963) e Ajzen e Fishbein (1977) acreditam que a atitude representa a avaliação de um indivíduo sobre os atributos de um objeto. Assim, defendem que a atitude resultaria das crenças da pessoa com relação a este objeto. As atitudes ou as crenças poderiam inclusive mudar, à medida que o indivíduo recebesse novas informações. Contudo, os valores permaneceriam e, por serem mais resistentes à mudança, interfeririam na relação entre crenças e atitudes.

Para Hofstede (1998b), os valores são um construto diferente ou independente das atitudes. Os valores se caracterizam por retratarem interesses mais básicos que as atitudes. Portanto, via de regra, não conduzem a conclusões práticas imediatas. O autor ilustra a diferença entre valores e atitudes, utilizando como exemplo itens de instrumentos de pesquisa, comumente aplicados aos funcionários de organizações:

- Quanto satisfeito você está com relação às suas oportunidades de carreira? Esta seria uma questão que diz respeito à atitude. Porém ao reformular o conteúdo do item para:

- Quão importante é para você ter oportunidades na sua carreira? Esta questão estaria avaliando valores.

Finalmente, Rokeach (1968/1981) destaca a primazia do conceito de valor frente ao conceito de atitude, declarando que os valores são um construto mais dinâmico que, além de possuir um componente motivacional, agrega aspectos afetivos, cognitivos e comportamentais. Embora atitudes e valores sejam determinantes do comportamento, os valores, adicionalmente, constituiriam um determinante das atitudes. Considerando seu número reduzido com relação às atitudes, os valores forneceriam um conceito mais econômico para descrever e explicar as diferenças entre pessoas, grupos, países ou culturas.

Feather (1992, 1995) considera que tanto os valores quanto as necessidades influenciam o comportamento. Entretanto, isto não significaria dizer que valores e necessidades são construtos idênticos. Pelo contrário, ambos os construtos possuem características distintas. Os valores estão ligados a uma base normativa, envolvendo as dimensões de bondade e maldade. Todavia, não haveria obrigatoriamente uma conexão entre necessidades e a avaliação destas dimensões. Além disso, os valores seriam mais estáveis que as necessidades, as quais podem se referir simplesmente a estados momentâneos.

Nordim (1991) afirma que seria bastante simples a identificação das necessidades humanas fundamentais. Por exemplo, para os biólogos elas se resumiriam a alimentação, abrigo e ambiente saudável. Os sociólogos apontariam as necessidades de relações sociais, segurança e comunicação. Contudo, o autor defende que nem mesmo estas necessidades fundamentais à vida humana são tão absolutas que não possam ser subvertidas pelos valores. Assim, a superioridade dos valores sobre as necessidades explicaria porque alguns indivíduos optam pela pobreza em vez de abandonarem suas convicções pessoais.

Segundo Hofstede (1991/2003), as necessidades das pessoas variariam em função dos sistemas de valores que as guiam. Diferentes sistemas de valores, somados às características individuais de personalidade, induziriam a diferentes necessidades; os valores determinariam também a força empenhada pelos indivíduos para a satisfação destas necessidades. Diferentemente, Rokeach (1968/1981) e Schwartz (1994) acreditam que as necessidades humanas representam uma das fontes que dão origem aos valores.

Para Grube, Mayton e Ball-Rokeach (1994), os valores desempenham um importante papel, pois seriam representações das necessidades e desejos individuais, ao

mesmo tempo em que atenderiam a propósitos sociais. Assim, os valores constituiriam uma tradução das necessidades individuais em formas socialmente aceitas, que poderiam ser publicamente defendidas pelos indivíduos.

Rohan (2000) destaca que, nos estudos sobre valores, além de fazer-se necessária a definição de valores e a sua diferenciação com relação a outros construtos, é igualmente importante distinguir outros termos que a literatura utiliza de forma sinonímia aos valores, tais como: prioridades axiológicas, sistemas de valores e tipos de valores (também chamados tipos motivacionais), que remeteriam, entretanto, a conceitos distintos. Para evitar confusão no uso destes termos, a autora propõe a seguinte distinção: “todos os humanos teriam um sistema de valores que contém um número finito de tipos de valores universalmente importantes. Porém, as pessoas difeririam em termos da importância relativa dada a cada tipo de valores” (p. 262), ou seja, as prioridades axiológicas peculiares a cada indivíduo.

#### **4.2.1 MODELO DE SCHWARTZ**

O modelo desenvolvido por Schwartz (2005a), cujos estudos iniciais se fundamentaram teoricamente em Rokeach (1968/1981; 1973), pretendeu unificar as diversas teorias no campo da motivação humana, organizando as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos nas teorias anteriores. Também procurou identificar aqueles valores da estrutura psicológica humana presumivelmente comuns a toda humanidade, portanto potencialmente aplicável a todas as culturas. Os valores teriam este caráter transcultural, pois, segundo Schwartz e Bilsky (1987), eles seriam representações cognitivas de três tipos de necessidades humanas universais: necessidades biológicas do organismo; necessidades de interação social para a regulação das relações interpessoais; e, necessidades sócio-institucionais que visam o bem-estar e sobrevivência do grupo. O desenvolvimento do modelo proposto por Schwartz (1992, 1994, 1996, 2005b) decorreu de um processo de avaliação empírica da teoria, no qual os tipos de valores ou tipos motivacionais básicos e as relações que se estabelecem entre eles foram confirmados ao longo de várias pesquisas transculturais.

Schwartz (1992) compreende que os valores humanos podem ser definidos como (1) crenças que, quando ativadas, eliciam sentimentos positivos e negativos, (2) um construto motivacional que se refere a metas desejáveis, (3) transcendem situações e ações específicas e diferem das atitudes e normas sociais, (4) guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e constituem critérios para julgamentos e (5) ordenam-

se de acordo com a importância relativa dada aos demais valores e, portanto, formariam um sistema ordenado de prioridades axiológicas.

Os valores remetem ao que seria importante na vida de cada pessoa. Todos possuiriam inúmeros valores. Contudo, o grau de importância atribuído aos valores variariam individualmente. Deste modo, um valor poderia ser muito importante para uma determinada pessoa, porém insignificante para outra. Schwartz (2005a) sugere que haveria uma organização universal das motivações humanas, pois as estruturas axiológicas seriam semelhantes mesmo entre indivíduos de grupos culturalmente diferentes. Essencialmente, indivíduos e grupos não se distinguiriam com relação aos tipos de valores, mas pela importância relativa atribuída a seus valores, ou seja, suas prioridades axiológicas. Nota-se que, se as pessoas e grupos diferem entre si de acordo com suas prioridades axiológicas, o que distinguiria um valor do outro seria o tipo de objetivo ou tipo de meta motivacional que o valor expressa. As definições em termos de metas dos dez tipos motivacionais de valores proposto pelo autor encontram-se na Tabela 5.

**Tabela 5.***Tipos motivacionais de valores do modelo de Schwartz*

<b>Dimensão</b>	<b>Tipo Motivacional</b>	<b>Definição dos tipos motivacionais em termos de metas a serem alcançadas</b>	<b>Exemplos de Valores</b>	<b>Necessidade da qual deriva o valor</b>	<b>Serve a interesses</b>
Conservadorismo	Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e do <i>self</i> .	Ordem social, senso de pertencer, segurança nacional e da família, integridade pessoal, limpeza.	Biológica Sócio-institucional Interação social	Mistos
	Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião.	Humildade, moderação, respeito, aceitação, devoção.	Interação social	Coletivos
	Conformidade	Controle de ações e impulsos que podem magoar, violar as normas e expectativas sociais.	Obediência, autodisciplina, polidez, respeito aos pais e pessoas mais idosas.	Sócio-institucional Interação social	Coletivos
Autotranscendência	Benevolência	Preocupação com a preservação e bem estar de pessoas próximas.	Lealdade, honestidade, amizade, piedade.	Biológica Sócio-institucional Interação social	Coletivos
	Universalismo	Compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem estar de todas as pessoas e da natureza.	Justiça social, igualdade, sabedoria, proteção ao meio ambiente.	Biológica Sócio-institucional	Mistos
Abertura à mudança	Autodeterminação	Independência de pensamento e ação.	Liberdade, criatividade, curiosidade, independência.	Biológica Interação social	Individuais
	Estimulação	Excitação, novidades e desafios na vida.	Vida variada, excitante, ousadia.	Biológica	Individuais
Abertura à mudança e Autopromoção	Hedonismo	Prazer sensual ou gratificações para si próprio.	Prazer, auto-indulgência, gozar a vida.	Biológicas	Individuais
Autopromoção	Realização	Sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com os padrões sociais.	Ambição, sucesso, influência, inteligência.	Sócio-institucional Interação social	Individuais
	Poder	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Poder social, autoridade, saúde, riqueza.	Sócio-institucional Interação social	Individuais

**Fonte.** Schwartz (1992, 1994, 2005a).



Para Schwartz e Bilsky (1990), seu modelo não representa apenas uma tipologia para identificação dos valores, uma vez que, adicionalmente, também revelaria a estrutura dinâmica das relações entre os tipos motivacionais. Esta estrutura refletiria o fato de que ações na busca de qualquer valor gerariam conseqüências que poderiam conflitar ou ser congruentes com a busca de outros valores, considerando-se que alguns pares de tipos motivacionais rivalizariam entre si, enquanto outros seriam complementares (Schwartz, 2005a). De acordo com Bardi e Schwartz (2003), dois valores seriam congruentes quando as ações normalmente utilizadas para expressá-los fossem compatíveis com as metas motivacionais que representam. Por exemplo, universalismo e benevolência são valores congruentes, pois ambos expressam ações relacionadas à promoção do bem-estar de terceiros.

Schwartz e Bilsky (1987) argumentam que as pessoas tendem a apresentar alta prioridade para tipos motivacionais mutuamente compatíveis e baixa prioridade para tipos motivacionais conflitantes. Evidentemente as pessoas poderiam referenciar valores antagônicos. Contudo, não em uma única ação mas com relação a atos separados, em momentos e contextos diferentes. Segundo os autores, a priorização simultânea de valores referentes a domínios incompatíveis poderia gerar conflitos. Schwartz (1994) indica que haveria compatibilidade entre os seguintes pares de tipos motivacionais:

- **poder e realização:** enfatizam superioridade social e estima;
- **realização e hedonismo:** focalizam a auto-satisfação;
- **hedonismo e estimulação:** supõem o desejo por experiências afetivas prazerosas;
- **estimulação e autodeterminação:** envolvem o interesse pela novidade e abertura à mudança;
- **autodeterminação e universalismo:** expressam a confiança no próprio julgamento e bem-estar com relação à diversidade;
- **universalismo e benevolência:** referem-se à preocupação com as outras pessoas e superação dos interesses individuais;
- **tradição e conformidade:** manifestam a subordinação do indivíduo em favor de expectativas socialmente impostas;
- **conformidade e segurança:** relativos à proteção da ordem e da harmonia nas relações;
- **segurança e poder:** destacam a evitação e superação de ameaças, controlando relacionamentos e recursos.

Por outro lado, haveria possibilidade de conflito quando os seguintes valores fossem priorizados, concomitantemente, pelas pessoas:

- **autodeterminação e estimulação versus conformidade, tradição e segurança:** o primeiro grupamento enfatiza a liberdade e independência de pensamentos e ação; o segundo grupamento enfatiza a submissão, auto-restrição, a estabilidade e o favorecimento de práticas tradicionais;
- **universalismo e benevolência versus realização e poder:** a aceitação dos outros como iguais e a preocupação com o bem-estar expresso no primeiro grupo de valores conflitam com a busca por sucesso pessoal e domínio sobre os outros;
- **hedonismo versus conformidade e tradição:** a satisfação dos próprios desejos confronta com a aceitação dos limites impostos externamente.

Segundo Schwartz (1994), os dez tipos motivacionais de valores organizam-se em quatro tipos motivacionais de segunda ordem: **Autopromoção:** agrupa Poder, Hedonismo e Realização; **Autotranscendência:** agrupa Universalismo e Realização; **Abertura à mudança:** agrupa Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação; e, **Conservadorismo:** agrupa Segurança, Conformismo e Tradição.

Estes tipos motivacionais de segunda ordem constituem duas dimensões bipolares que capturariam o conflito entre as dimensões “Abertura à Mudança” *versus* “Conservação” e “Autopromoção” *versus* “Autotranscendência”. A primeira dimensão retrata a oposição entre a busca pela independência e mudança contra a submissão, tradição, segurança e proteção da estabilidade. A segunda dimensão contrasta a aceitação da diversidade e a preocupação com o bem-estar coletivo com a busca pelo sucesso pessoal e domínio sobre outros. Nas pesquisas realizadas em diversas culturas, os resultados indicaram algum desvio quanto à ordenação teorizada para os dez tipos motivacionais. Contudo, as dimensões bipolares emergiram em praticamente todas as amostras analisadas (Schwartz, 1994, 2005a).

Schwartz (1994) propõe uma estrutura circular, disponível na Figura 12, que retrata o padrão total de relações teóricas de conflito e congruência entre os tipos motivacionais, bem como tipos motivacionais de segunda ordem. Quanto mais próximo um tipo motivacional estiver de outro, em qualquer uma das direções do círculo, mais compatíveis são suas motivações subjacentes. Quanto mais afastados os valores se localizarem no

círculo maior a probabilidade de conflito entre as metas que expressam. Observando a estrutura circular, nota-se que os cinco tipos motivacionais que expressam interesses individuais ocupam uma área contígua que se opõe aos três conjuntos de valores que expressam interesses coletivos. Os tipos de valores que expressam interesses mistos são opostos, situando-se na fronteira entre as das duas áreas anteriores (Tamayo & Schwartz, 1993).

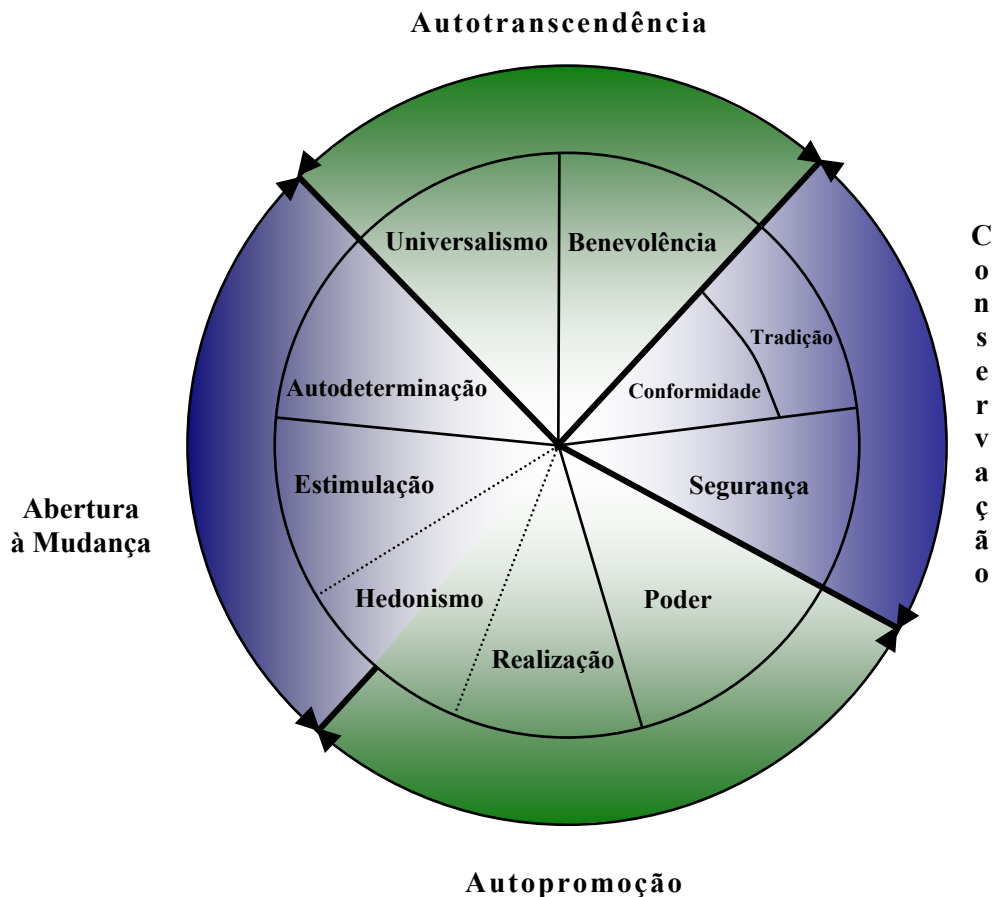


Figura 12. Estrutura circular dos valores, segundo Schwartz (2005a).

Apesar de o modelo discriminar os dez tipos motivacionais, postula-se que, em um nível mais básico, eles formariam um *continuum* de motivações relacionadas, pois as diferenças motivacionais entre os valores seriam contínuas e não intermitentes. Assim, a delimitação precisa das divisões entre os tipos motivacionais seria arbitrária, obedecendo a critérios conceitualmente convenientes, tendo em vista que nas fronteiras entre tipos adjacentes poderiam ocorrer sobreposições de significados.

Schwartz (1996) afirma que, diferentemente de outras propostas para o estudo dos valores que, costumeiramente, examinam as relações entre valores isolados e atitudes ou comportamentos particulares, neste modelo, o sistema de valores é tratado como uma estrutura coerente que captaria o relacionamento dinâmico (compatível ou antagônico) entre os dez tipos motivacionais, possibilitando investigar as relações dos valores com o comportamento, atitudes ou outras variáveis de forma integrada.

Esta abordagem implica que: (1) tipos motivacionais adjacentes na estrutura circular tenderiam a se associar de modo similar com outras variáveis; e (2) o grau de correlação dos valores com outras variáveis decresceria continuamente ao longo dos tipos motivacionais nas direções horárias e anti-horárias da estrutura circular, descrevendo desde o tipo motivacional mais positivamente relacionado até o mais negativamente relacionado a determinada variável (Schwartz, 1996).

Desta forma, postula-se que a ordem de associações para o conjunto de dez tipos motivacionais seguiria um padrão previsível. Especificamente, quando uma determinada atitude ou comportamento correlaciona-se positivamente com um valor e mais negativamente com outro, espera-se que o padrão de associações repita-se com os demais tipos motivacionais ao longo da estrutura circular em conformidade com o conteúdo da meta que expressa. Conseqüentemente, tratar os sistemas de valores como estruturas integradas que apresentam um comportamento previsível facilitaria a elaboração de hipóteses coerentes sobre o relacionamento entre os tipos motivacionais e qualquer outra variável e a interpretação dos resultados das pesquisas conduzidas a partir destas teorizações (Schwartz, 1996).

### **4.3 VALORES ORGANIZACIONAIS**

Há muitas décadas, os valores organizacionais têm despertado o interesse dos pesquisadores. Barnard (1938/1971) destaca aspectos relacionados à gestão dos valores organizacionais e a relação destes com o fomento de comportamentos cooperativos entre os funcionários. Para o funcionalismo de Parsons (1956), os valores legitimariam a existência da organização como um sistema, sendo responsáveis por determinar a maneira pela qual a organização opera e, conseqüentemente, definiriam a ação das pessoas que dela participam. Autores vinculados às versões iniciais da Teoria Institucional, como Clark (1956); Berger e Luckmann (1967) e Selznick (1949, 1957/1971), chamam a atenção para aquelas dimensões não racionais das atividades organizacionais, exortando o papel dos valores, como forças inconscientes responsáveis por guiar a organização. Likert (1961)

conjectura sobre o tempo necessário para que novos valores permeiem toda a organização. Larson e Catton (1961) buscaram esclarecer como os valores organizacionais influenciam o comportamento dos membros da organização.

Contudo, Agle e Caldwell (1999) e Arciniega e González (2000) salientam que, apesar de os estudos sobre valores não constituírem algo recente na literatura organizacional, a partir da década de 1980 constata-se um interesse progressivo por este fenômeno que estaria diretamente relacionado à popularização dos trabalhos sobre cultura organizacional (Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1984; Peters & Waterman, 1982), os quais propagaram a idéia que organizações com culturas fortes apresentariam melhores desempenhos globais. Evidências adicionais sobre a relação cultura *versus* desempenho seriam fornecidas por Ouchi (1982) e Pascale e Athos (1981), que atribuíram grande parte do sucesso das empresas japonesas aos valores organizacionais compartilhados pelos seus membros.

Verifica-se que a centralidade dos valores constitui um axioma recorrente entre os teóricos organizacionais. Deal e Kennedy (1982) declaram que os valores constituiriam o alicerce da cultura organizacional. Para Schein (1985a, 1999), os valores expressariam a cultura manifesta de cada organização, orientando tanto o comportamento das pessoas quanto o da própria organização. Da mesma forma, para Smircich (1983) e Martin (1992), os valores e crenças compartilhados proporcionariam estabilidade e consenso à organização, direcionando convenientemente a ação e o comportamento dos seus membros. Saks e Ashforth (1997) acreditam que os valores determinariam a priorização de comportamentos concordantes ou inovadores no ambiente organizacional. Segundo Alvesson e Berg (1992), os valores organizacionais confeririam significado às ações realizadas dentro das organizações. De acordo com Pascale (1985), a aderência aos valores organizacionais alicerçaria uma base de confiança entre o indivíduo e a organização, reforçando comportamentos considerados desejáveis. Schultz (1994) credita aos valores compartilhados, somados aos pressupostos básicos, a função de promover a integração e adaptação da organização ao seu ambiente.

Anteriormente, Katz e Kahn (1978/1985) afirmaram que os principais componentes das organizações seriam seus papéis, suas normas e seus valores, os quais além de expressarem as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas, representariam um elemento integrador, na medida em que fossem compartilhados pelos membros da organização. Analogamente, Champy (1995) sustenta que os valores, como princípios orientadores da ação, corporificariam o mais importante componente de uma organização.

Conforme apresentado no Capítulo 2, das 31 conceituações de cultura organizacional listadas, dois terços utilizam em seus enunciados a palavra valor de forma literal ou fazem uso de expressões subjacentes ao termo. Semelhantemente, nos modelos relativos à cultura organizacional propostos por Schein (1984), Hofstede (1991/2003), Hatch (1993), Trompenaars (1993), Denison (2001), encontra-se, articulada sob diferentes níveis de análise a presença do elemento valor. Mendes e Tamayo (2001) ressaltam que, além da perspectiva cultural, outra corrente de pesquisadores organizacionais enfoca as relações dos valores com o trabalho. Assim, em decorrência da difusão e reconhecimento da importância atribuída aos valores no âmbito organizacional, proliferariam estudos relativos ao tema, nos quais podem ser identificadas múltiplas definições para este construto, algumas delas relacionadas a seguir.

Segundo Hage e Dewar (1973), os valores organizacionais seriam preferências acerca dos resultados desejados para a organização. Contudo, normalmente, constata-se diferenças entre o desejável e o que realmente ocorre no contexto organizacional, uma incongruência entre objetivos e desempenhos efetivamente realizados. Para os autores, nos limites do sistema de valores da organização, conviveriam outros três sistemas axiológicos: os valores dos líderes, os valores da elite (pessoa ou grupo de pessoas responsáveis pela tomada de decisão) e os valores dos membros. A interação destes diferentes sistemas de valores, que coexistem e influenciam-se reciprocamente, acarretaria dificuldades em determinar quais valores contribuem mais significativamente no comportamento de outras variáveis organizacionais.

Para Deal e Kennedy (1982), os valores constituem as crenças básicas da organização, representando a essência da filosofia da empresa para o alcance do sucesso, pois “os valores fornecem um senso comum de direção para todos os empregados, orientando seu comportamento diário” (p. 21). Segundo os autores, em empresas bem sucedidas, frequentemente ocorreria a identificação, aceitação e compartilhamento dos valores organizacionais pelos funcionários, fomentando uma maior congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Enz (1988), baseada em uma exaustiva revisão da literatura sobre valores, concluiu que normalmente este termo é utilizado de forma intercambiável com as expressões crença, ideologia, estilo, saga, missão e, inclusive, cultura organizacional. Buscando distinguir os valores de outros construtos, a autora propõe uma definição que articularia os conceitos de meios (cursos de ação adotados pela organização) e fins (metas ou saídas desejadas). Assim, ressaltando que os sistemas de valores seriam específicos a cada contexto

organizacional, define os valores organizacionais como: “crenças sustentadas por um indivíduo ou um grupo que dizem respeito às ações e objetivos (fins) que as organizações deveriam ou precisariam identificar no decorrer de sua operação”, tendo em vista que “os valores determinam quais ações ou objetivos empresariais seriam preferíveis em comparação a outras ações e objetivos alternativos” (p. 27).

Collins e Porras (1995) entendem que os valores compõem a ideologia essencial e duradoura de uma organização, um conjunto resumido de princípios orientadores gerais que, atendendo a interesses amplos, não se confunde com as práticas organizacionais nem estabeleceriam relações de conveniência com objetivos imediatistas ou com uma única situação específica. Desta forma, os valores organizacionais, assim como os valores humanos, teriam um caráter transituacional, orientando múltiplos comportamentos e ações no contexto organizacional.

Segundo Tamayo (2008), para alguns teóricos, os valores organizacionais evocam uma forma de antropomorfismo, no sentido que representam uma transposição de fenômenos tipicamente humanos para o contexto organizacional. Contudo, na opinião do autor, as organizações seriam inevitavelmente antropomórficas, considerando-se que nelas uma parte, está constituída por homens e, por outra parte, os seus componentes fundamentais (crenças, valores, etc.) existem somente na mente dos seus membros. Assim, na perspectiva que os valores são representações cognitivas, somente os valores efetivamente partilhados, aceitos e conscientemente interiorizados pelos membros da organização assumiriam a condição de valores organizacionais.

Tamayo (1997) acredita que os valores organizacionais, apesar de conceitualmente distintos de outros sistemas de valores, constituem uma simples subcategoria do universo axiológico. Deste modo, sua concepção de valores organizacionais tangencia o arcabouço teórico proposto por Schwartz, conforme pode ser observado na definição a seguir:

Entende-se...por valores organizacionais os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças compartilhados pelos empregados que orientam o funcionamento e a vida da organização; Eles expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamento, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento etc. Os valores são uma dimensão fundamental da cultura

organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros. (Tamayo, 1998, p. 57)

Tamayo e Gondim (1996) destacam, no conceito de valores, as dimensões cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional. O aspecto cognitivo é um elemento fundamental, uma vez que os valores representam crenças relativas sobre o que é desejável ou não para a organização, traduzindo-se em comportamentos aceitos por ela. O aspecto motivacional pode ser entendido como metas fundamentais da organização que direcionam os esforços de seus membros na emissão e manutenção de certos comportamentos. O aspecto hierárquico salienta que, do mesmo modo que as pessoas, as organizações diferem entre si, não tanto pelo fato de possuírem valores diferentes, mas pelo grau de importância atribuído a cada um deles. O aspecto funcional indica que os valores representam diretrizes que orientam a vida da organização, influenciando o comportamento dos seus membros.

Os valores compartilhados desempenhariam importantes funções no contexto organizacional; primeiro, eles seriam responsáveis por expressar como a missão e objetivos e estratégias adotadas são percebidos pelos funcionários; segundo, os valores criariam entre os funcionários modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, comportamentos esperados e tarefas a serem executadas, evitando percepções divergentes sobre a empresa; e, terceiro, eles contribuiriam na formação da identidade social da organização, determinando o que ela é e a forma como ela se percebe. Além destas funções exercidas pelos valores, Tamayo (1998) também salienta que as prioridades axiológicas estruturariam a identidade extrínseca da organização, permitindo distingui-la de outras, pois “uma empresa que enfatiza os valores de hierarquia e tradição diferencia-se facilmente daquelas que priorizam os valores de autonomia e criatividade ou de competição e domínio de mercado” (p. 58).

Finalmente, conforme destacam Mendes e Tamayo (2001), os valores constituiriam um instrumento importante para compreensão da cultura organizacional, pois a cultura sustentaria o processo de socialização por meio do sistema de valores. Assim, apenas pela análise dos valores de uma organização, não seria possível descrever a cultura organizacional em sua plenitude. Contudo, seriam revelados alguns de seus pilares fundamentais.

Apesar da inegável ascendência dos valores sobre a vida organizacional, sua influência variaria em função do lugar que cada valor ocupa no sistema axiológico da organização. Alguns valores centrais deteriam uma posição de destaque na hierarquia



axiológica da organização. Assim, considera-se que estes valores estabelecem uma relação de correspondência direta com a missão e as metas estabelecidas e, por serem amplamente compartilhados pelos membros, impactariam mais significativamente comportamentos, políticas e práticas organizacionais. Contudo, o sistema de valores da organização também abrigaria valores menos relevantes. Conseqüentemente, postula-se que o impacto destes na vida da organização seria menos significativo.

Diferentemente da cultura organizacional, cuja literatura disponibiliza diversos modelos para o estudo do fenômeno, tipificação ou para explicar aspectos específicos do construto, quando se trata dos valores organizacionais, constata-se a inexistência de modelos, principalmente destinados a auxiliar a identificação do posicionamento que cada categoria de valor ocupa no sistema axiológico da organização. Tamayo (no prelo), baseado em resultados estatísticos (média e desvio padrão) de diversas pesquisas sobre valores organizacionais, propõe um modelo para classificação dos valores que leva em conta aspectos relacionados à centralidade do valor no sistema axiológico da organização e o respectivo grau de compartilhamento entre os membros. Conforme apresentado na Figura 13, o autor propõe quatro categorias de valores: centrais, setoriais, desejados e difusos.



**Figura 13.** Classificação dos valores organizacionais, segundo Tamayo (no prelo).

Neste modelo, os valores centrais representam aqueles valores que ocupariam lugar de destaque nas prioridades axiológicas da organização (*média alta*) e, simultaneamente, apresentariam alto nível de compartilhamento entre os seus membros (*desvio padrão*

*baixo*). Englobaria a categoria de valores que efetivamente exerce as funções de elementos integradores e guias do comportamento organizacional.

Os valores denominados setoriais, que compõem a segunda categoria, agregam aqueles valores que também ocupariam lugar de destaque na hierarquia axiológica da organização (*média alta*). Contudo, apresentam um grau de compartilhamento menor (*desvio padrão alto*). Referem-se principalmente aos valores característicos de determinados grupamentos organizacionais, tais como diretorias, setores, departamentos, divisões da empresa ou grupos sem fronteiras organizacionais claramente delineadas e constituiriam as subculturas organizacionais.

A terceira categoria abrange valores que não seriam muito praticados ou enfatizados no contexto organizacional, porém expressam valores que os membros desejariam que ocupassem um lugar mais destacado nas prioridades axiológicas da organização. Assim, os resultados das pesquisas demonstram que estes valores não aparecem como sendo característicos da organização (*média baixa*), mas apresentam elevado nível de consenso entre seus membros (*desvio padrão baixo*).

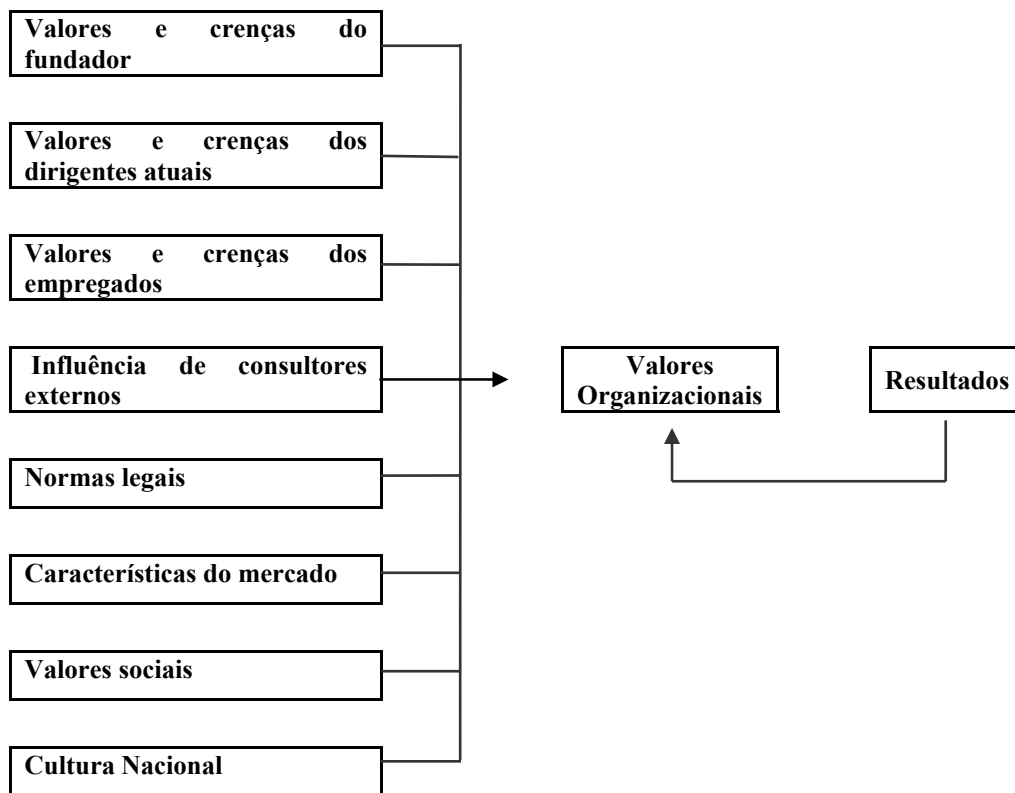
A categoria dos valores difusos abarca aqueles valores em torno dos quais se observa pouco consenso entre os membros (*desvio padrão alto*) e, concomitantemente, seriam avaliados como pouco característicos da organização (*média baixa*). Assim, infere-se que os valores pertencentes a esta categoria teriam pouco impacto sobre a vida da organização, pois de forma consensual seriam julgados pouco relevantes para a empresa.

#### **4.4 ORIGEM E ESTRUTURA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS**

Considerando-se a imbricada relação que os valores estabelecem com a cultura organizacional, quando se busca explicitar as fontes do perfil axiológico da organização, tangencia-se o processo de formação da própria cultura organizacional. Esta sobreposição parece inevitável sob a perspectiva que associa a gênese da cultura ao processo de incorporação de valores a determinada estrutura organizacional (Pettigrew, 1979).

Para Fors (2002), o fenômeno de formação dos valores organizacionais constitui um processo dinâmico e complexo que envolve a participação conjunta de múltiplas variáveis, conforme apresentado na Figura 14. Análogo a Schein (1991) e Alvesson (2003), Fors (2002) credita aos fundadores a origem dos valores e crenças organizacionais iniciais. Com o desenvolvimento da organização, este sistema primordial de valores pode ser reafirmado, revitalizado ou radicalmente modificado pelos dirigentes atuais. Os valores

personais dos empregados também interfeririam na formação do sistema de valores da organização.



**Figura 14.** Fonte dos valores organizacionais, segundo Fors (2002).

Além destas variáveis internas, Fors (2002) considera a influência de variáveis extrínsecas à organização, tais como: a intervenção de consultores externos, cujo trabalho poderia favorecer a introdução de novas crenças e valores na organização; as normas legais, que regulando as relações da organização com seus empregados, meio ambiente etc. poderiam influenciar os tipos de valores priorizados pela organização; as características do mercado, que impregnariam o sistema de valores da organização, uma vez que impõem as regras do jogo no qual a organização desenvolve suas atividades; os valores sociais que, refletindo as transformações da sociedade, evoluiriam através dos tempos e, conseqüentemente, os valores da organização acompanhariam estas mudanças; e, a cultura nacional, que exerceria uma influência mútua tanto na formação dos valores sociais quanto dos valores organizacionais. Finalmente, a autora destaca que o sistema de valores seria realimentado, ratificando-se, em função dos resultados ou do sucesso obtido pela organização.

Tamayo (1996) sugere que as organizações, da mesma forma que os indivíduos e os grupos sociais, encontram algumas exigências universais que precisam ser satisfeitas para assegurar sua sobrevivência. Assim, segundo Tamayo e Borges (2001), os valores organizacionais surgem em resposta à solução destas exigências ou problemas tipicamente organizacionais. Os valores organizacionais seriam inicialmente introduzidos pelos fundadores ou por membros influentes. Contudo, seu desenvolvimento acontece em interação com as necessidades (internas e externas) da organização.

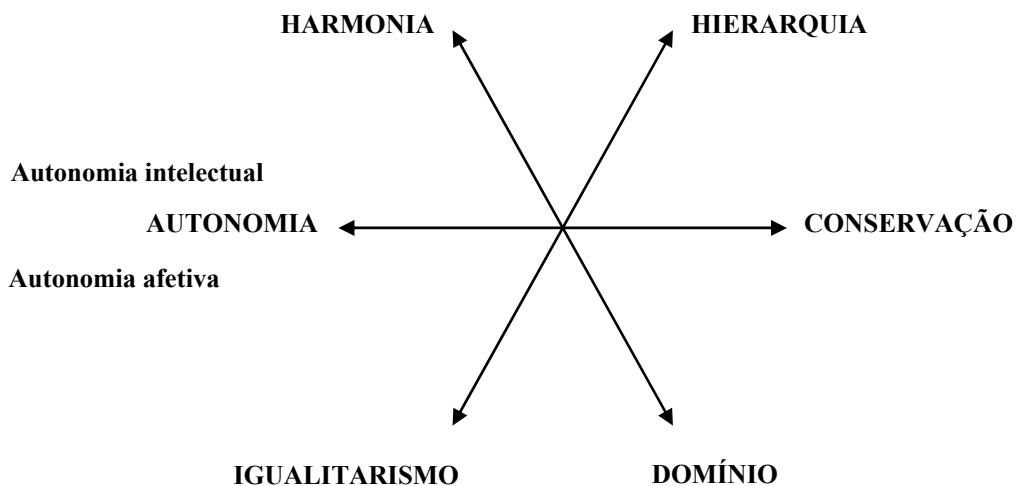
Referenciando Schwartz e Ross (1995), os autores salientam que todas as organizações enfrentam três problemas ou exigências fundamentais: (1) a relação normalmente conflitante entre o indivíduo e o grupo que implica na tentativa de compatibilizar os interesses individuais e coletivos; (2) a necessidade de estabelecer uma estrutura que permita o alcance das metas e objetivos organizacionais; e, (3) a relação da organização com os meios ambientes físico e social.

Com base nestas três exigências e fundamentado nos estudos sobre valores culturais realizados por Schwartz e Ros (1995), Tamayo (1996) propõe um modelo para o estudo dos valores organizacionais composto por seis tipos motivacionais, ordenados em três dimensões bipolares: autonomia (individualismo) *versus* conservadorismo (coletivismo), hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia. O autor postula que existiria uma relação dinâmica de compatibilidade e ou conflito entre as dimensões, que se evidenciaria por meio da proximidade ou distância entre os pólos motivacionais, conforme apresentado na Figura 15.

A dimensão autonomia *versus* conservação abarca as alternativas da organização relacionadas à compatibilização entre os interesses do indivíduo e do grupo. Organizações que privilegiam conservação enfatizam a manutenção do *status quo*, como a implementação de soluções já conhecidas e testadas no passado, desencorajando comportamentos que perturbem as normas e as tradições. Os valores deste pólo são sociocêntricos. No outro extremo desta dimensão, encontram-se organizações cujos interesses dos indivíduos não são considerados diferentes daqueles do grupo, pois os indivíduos são vistos como unidades autônomas aptas a fixarem suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Nestas organizações, valoriza-se a inovação, a criatividade, a experimentação de novas soluções, as novas formas de pensar, de agir, de executar o trabalho e de produzir.

A dimensão hierarquia *versus* estrutura igualitária refere-se à estrutura adotada que define o sistema social das organizações, determinando as funções que devem ser

desempenhadas, as relações entre as diversas unidades e entre seus membros. No primeiro pólo, encontram-se organizações que priorizam a hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros com sua missão. Enfatizando valores como autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão, tais organizações expressam sua preferência pela distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais.



**Figura 15.** Estrutura dos valores organizacionais, segundo Tamayo (1996, p. 188).

No pólo antagônico, a dimensão igualitária expressa a preocupação com o bem estar dos outros e da organização de uma forma geral. Neste tipo de organização, existem poucos níveis de autoridade e busca-se o gerenciamento por consenso. Justiça social, igualdade, responsabilidade e equidade são alguns exemplos de valores que caracterizam a estrutura igualitária.

A dimensão harmonia *versus* domínio retrata o tipo de relacionamento que a empresa estabelece com o meio físico e social no qual opera. Duas alternativas opostas, situadas em um contínuo, definem as possíveis escolhas da organização. No pólo conflito, está representada a tentativa de afirmação assertiva da organização por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento de sua área de atuação. Retrataria uma relação desequilibrada da organização com seu meio ambiente, na qual não haveria lugar para preocupações com as conseqüências ecológicas que suas atitudes poderiam ocasionar. Assim, os valores que constituem este pólo remetem diretamente aos esforços para obtenção do controle, exploração do meio ambiente e domínio do mercado.

Por outro lado, em organizações nas quais predominam os valores de harmonia seriam enfatizadas a proteção da natureza, a cooperação e integração no relacionamento interorganizacional. Organizações orientadas por estes valores se aproximariam dos pressupostos que subjazem ao conceito de responsabilidade sócio-ambiental. Conforme Oliveira (2005), organizações socialmente responsáveis promovem a inserção de preocupações sociais e ambientais em suas práticas de gestão. Isto influenciaria as decisões sobre resultados a serem alcançados, uma vez que tais empresas avaliam o impacto destas decisões sobre o meio ambiente e outras partes interessadas (*stakeholders*).

Borges, Argolo e Backer (2006), referenciando Schwartz e Ros (1995), sistematizam os tipos de valores enfatizados em cada pólo axiológico, conforme apresentado na Tabela 6.

**Tabela 6.**

*Agrupamento dos valores por pólos axiológicos*

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

**Fonte.** Borges, Argolo e Backer (2006, p. 36).

Segundo Tamayo (1996), as prioridades axiológicas de uma organização especificam a natureza dos valores que dominam a organização e os tipos de motivação determinantes, constituindo um sistema relativamente estável de valores que sustentariam o clima e a cultura organizacionais. Mendes e Tamayo (2001) e Tamayo e Borges (2001) acreditam que este modelo fornece os pilares teóricos para o estudo empírico da estrutura

dos valores organizacionais, uma vez que a classificação de uma organização dentro das dimensões sugeridas possibilitaria tanto revelar a estrutura axiológica da organização quanto explicitar a base motivacional predominante. Considerando-se que as organizações têm um sistema de valores que não seria necessariamente congruente com o de seus membros, a aplicação prática deste modelo também contribuiria para avaliar a percepção dos funcionários sobre estas prioridades - a representação cognitiva que eles teriam da organização-, fato que definiria a relação dos membros com a organização, interferindo conseqüentemente sobre seu comportamento.

Complementarmente, Borges, Argolo e Backer (2006) indicam que, no modelo proposto por Tamayo (1996), cada pólo axiológico pode ser analisado em dois níveis distintos de percepção: o real e o ideal. O nível real retrata a maneira como os trabalhadores percebem os valores priorizados pela organização, os quais orientariam sua estrutura e funcionamento. O nível ideal refere-se aos valores que os funcionários acreditam que a organização deveria seguir. Para os autores, a diferença de medida entre os dois níveis pode ser designada como descompensação axiológica.

Este modelo, baseado na idéia de isomorfismo entre a disposição dos valores organizacionais em consonância com a estrutura dos valores culturais, referenciou a construção do IVO - Inventário de Valores Organizacionais, por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Este instrumento apresenta seis fatores de valores que refletem os seis pólos de valores propostos no modelo de Tamayo (1996). Os itens do questionário foram elaborados procurando representar as metas motivacionais características a cada pólo de valor. Após a validação da escala, realizada por meio de análise multidimensional ALSCAL (*Algorithmic Scalling*), o questionário ficou constituído por 36 itens.

Os autores confirmaram empiricamente os pressupostos teóricos sugeridos pelo modelo referenciado. No estudo realizado os valores organizacionais ordenaram-se em torno das três dimensões bipolares postuladas. Contudo, somente na dimensão hierarquia *versus* igualitarismo seria evidenciada a relação de conflito entre os valores de cada pólo. No caso dos pólos das dimensões Autonomia *versus* Conservadorismo e Domínio *versus* Harmonia, verificou-se que eles eram adjacentes, indicando que os valores relacionados a cada dimensão não seriam conflituosos no contexto organizacional. Tal fato, segundo os autores, poderia ser atribuído às características da cultura brasileira, que aceitaria a convivência ou coexistência de elementos antagônicos de forma pacífica. Assim, nas organizações nacionais poderiam conviver simultaneamente, não ocasionando conflitos,

metas de autonomia com metas de conservadorismo e metas de domínio com metas de harmonia.

Mais recentemente, fundamentados na idéia que os valores organizacionais e individuais, mesmo constituindo dois sistemas distintos e bem consolidados, possuiriam simultaneamente “uma interface na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano”, Oliveira e Tamayo (2004, p. 131) conceberam um novo modelo para o estudo dos valores organizacionais baseado na estrutura dos valores humanos proposta por Schwartz (1992).

Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005a) explicam que seria lógico postular que os valores organizacionais e pessoais apresentassem estruturas semelhantes. Este paralelismo seria evidenciado quando se considera que:

1. os valores organizacionais representam uma simples subcategoria do universo axiológico - a compreensão dos valores organizacionais apóia-se nos valores pessoais ou valores básicos que constituem o fundamento de todos os outros sistemas de valores;
2. conceitualmente, ambas as categorias de valores apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social;
3. a fonte básica dos valores organizacionais tem sua origem nos valores pessoais, uma vez que seriam sempre introduzidos por pessoas: fundador, gestores e pelos próprios trabalhadores. Ao adentrarem na organização estes indivíduos já possuiriam um sistema de valores consolidado. Portanto, os valores organizacionais, em grande parte, seriam uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o contexto organizacional;
4. os valores organizacionais referem-se a metas institucionais, valores pessoais expressam as metas do indivíduo;
5. valores são princípios que orientam a vida de pessoas e grupos; no caso dos valores organizacionais eles orientam a vida da organização, o comportamento dos seus membros, sustentando atitudes, motivando para alcance das metas e objetivos e definindo os modos de julgar e avaliar o comportamento e eventos organizacionais;



6. a sobrevivência das organizações sujeita-se ao atendimento de exigências internas e externas. As exigências internas decorreriam em grande parte das necessidades e motivações pessoais dos seus membros. Por outro lado, as exigências externas representariam necessidades e motivações pessoais do público externo com relação a produtos e serviços oferecidos pela organização.

Oliveira e Tamayo (2004) acreditam que um modelo de valores organizacionais, cujo referencial recaia sobre a teoria dos valores humanos, providenciaria uma base teórica comum que possibilitaria uma compreensão mais coerente do comportamento e relacionamento destas duas categorias de valores no contexto organizacional. Isto atenderia às necessidades de pesquisadores, pois seriam ampliadas as perspectivas de se estudar mais adequadamente a integração dos indivíduos à organização e, na prática, auxiliaria os gestores na definição de estratégias que enfoquem a busca pela convergência de metas individuais e organizacionais.

Para testar empiricamente a hipótese que as mesmas motivações sustentariam o sistema de valores pessoais e organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004) construíram e validaram o IPVO – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. Os itens do instrumento foram elaborados, referenciando as metas específicas de cada um dos 10 tipos motivacionais de valores pessoais do modelo de Schwartz (1992), os quais seriam transpostos para avaliar o contexto organizacional. A análise fatorial não confirmou a existência dos 10 tipos motivacionais no ambiente organizacional. Contudo, constatou significativa simetria motivacional entre valores pessoais e organizacionais, conforme apresentado na Tabela 7. As características psicométricas do IPVO serão apresentadas detalhadamente no capítulo referente à metodologia, tendo em vista que este instrumento será utilizado na presente pesquisa.

**Tabela 7.***Correspondência entre os tipos motivacionais de valores pessoais e organizacionais*

<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Correspondência com os valores pessoais</b>	<b>Meta dos valores organizacionais</b>
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Conformidade Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito à normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

**Fonte.** Tamayo (2005, p. 170).

Conforme salienta Tamayo (2005a), empiricamente, verificou-se uma correspondência direta e evidente entre quatro fatores organizacionais - Bem-estar, Realização, Tradição e Conformidade - com as motivações pessoais hedonismo, realização, tradição e conformidade. Prestígio e Domínio, cujas metas motivacionais remetem respectivamente à idéia manutenção do *status quo* da empresa na sociedade e domínio do mercado, corresponderam às metas de uma única motivação pessoal: Poder. O fator Preocupação com a Coletividade, que se refere à promoção de justiça, igualdade e honestidade, integraria os itens de duas motivações pessoais subjacentes: universalismo e benevolência. O mesmo ocorre com fator Autonomia, que englobaria os itens construídos para avaliar autodeterminação e estimulação. Na análise fatorial do IPVO, não emergiu nenhum fator representando a motivação segurança. Segundo o autor, isto não seria um

indicativo de sua inexistência no contexto organizacional, mas denunciaria a necessidade de reformulação dos itens utilizados para avaliar este fator.

Ambos os modelos (cultural e das motivações humanas), fundamentados em consistente arcabouço teórico e empiricamente validados, disponibilizam uma representação *a priori* da estrutura dos valores organizacionais, contribuindo para a sistematização das pesquisas sobre o tema. Adicionalmente, estes modelos idealizados por pesquisadores brasileiros suprem uma lacuna observada inclusive na literatura internacional, onde raramente são encontrados modelos estruturados para o estudo dos valores organizacionais (Tamayo, 2008).

#### **4.5 ABORDAGENS PARA O ESTUDO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS**

Pereira, Torres e Barros (2004) apontam que os estudos sobre valores normalmente referenciam um dos seguintes arcabouços teóricos: Rockeach (1973), sobre a hierarquia dos valores individuais; Inglehart (1990), sobre valores materialistas e pós-materialistas; e, Schwartz (1992), sobre os tipos motivacionais de valores. Os autores indicam que estaria em desenvolvimento no Brasil uma nova abordagem teórica para o estudo dos valores pessoais. Esta abordagem denominada societal, proporia a articulação entre uma perspectiva psicologizante e uma perspectiva sócio-política dos valores.

Quanto ao método de pesquisa, segundo Tamayo (1996) e Tamayo e Borges (2001), tradicionalmente, os pesquisadores têm adotado dois caminhos distintos para o estudo dos valores organizacionais. O primeiro consiste em analisar os valores expressos em documentos oficiais da organização, tais como: declaração de missão, visão, relatórios, normativos, estatutos, discursos, revistas etc. A maioria dos estudos que utilizam esta abordagem seria do tipo qualitativo (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). A análise do conteúdo destes documentos possibilita a identificação dos valores oficializados pela organização e seus dirigentes, ou seja, os valores que norteiam o discurso oficial da empresa. A principal crítica com relação a esta abordagem chama a atenção para o fato que os valores podem estar expressos nos documentos oficiais, porém, não na práxis organizacional. Em decorrência desta situação, não são valores efetivamente compartilhados pelos membros da organização, portanto não constituem truísmos internalizados (Rekon, Riel & Wierenga, 2006). Deste modo, não são percebidos como valores que estão em uso na organização, mas simplesmente como intenções, valores de discurso ou de fachada (Argyris & Schön, 1996).

Oliveira e Tamayo (2004), citando Segó, Hui e Law, informam que a segunda abordagem consiste na utilização da média dos valores pessoais de uma amostra representativa dos membros da organização para estimar os valores organizacionais. Esta metodologia constitui uma aplicação direta da forma utilizada para estudar os valores de uma sociedade. Entretanto, os valores pessoais dos funcionários, frequentemente, são incongruentes com os valores organizacionais, principalmente os valores relacionados com o lucro e produtividade. Assim, normalmente, o resultado pode não expressar de forma adequada os valores da organização (Tamayo, no prelo).

Finalmente, uma terceira alternativa, proposta por Tamayo (1996) consiste em estudar os valores organizacionais por meio da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na empresa. Entretanto, esta percepção não resultaria somente do que se transmite aos funcionários por meio do discurso e documentos oficiais. Considerando-se que os funcionários seriam observadores e participantes ativos do contexto organizacional, estas visões pessoais possibilitariam a elaboração de uma imagem “relativamente clara dos valores que predominam na sua organização” (p. 177). Segundo Tamayo (no prelo), esta abordagem estudaria os valores organizacionais, bem como sua hierarquia de acordo com a representação mental que os empregados têm do sistema axiológico da empresa. O autor destaca duas características relativas a esta abordagem: (1) ela seria essencialmente quantitativa, tendo em vista que a avaliação dos valores realiza-se por meio de questionários objetivos previamente elaborados, cuja construção referencia variadas fontes: análise de documentos de empresas, entrevistas com empregados de várias organizações e modelos teóricos existentes na literatura. Assim, com o auxílio de ferramentas estatísticas, seria possível determinar o grau de compartilhamento dos valores na organização como um todo ou em setores (Oliveira & Tamayo, 2004); e (2) constituiria um arcabouço desenvolvido particularmente no Brasil, evidenciando-se nos trabalhos realizados por Oliveira e Tamayo (2004), Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Tamayo e Gondim (1996).

No presente trabalho, para avaliação dos valores organizacionais será adotada esta terceira alternativa. Portanto, buscando elucidar como esta abordagem tem sido operacionalizada pelos autores, listam-se a seguir algumas pesquisas que se fundamentaram neste mesmo referencial teórico.

Tamayo (1999) estudou o impacto dos valores organizacionais sobre o clima da organização. Para verificar esta relação, foi utilizada uma amostra de 1.906 funcionários de uma empresa estatal sediada em Brasília (DF) e com filiais em vários outros estados do

país. Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: uma escala para investigar o clima organizacional e uma versão do Inventário de Valores Organizacionais. O instrumento para investigação do clima foi desenvolvido, especificamente, para a organização onde foi aplicado, sendo composto por 141 itens, distribuídos por sete fatores: liderança organizacional, comprometimento, segurança no trabalho, ambiente de trabalho, mudanças sem rumo certo, valorização do empregado e treinamento. Para verificar a relação entre valores e clima, foram calculados sete modelos de regressão múltipla, nos quais se considerou como variáveis independentes os seis pólos de valores (autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia) e como variáveis dependentes os sete fatores da escala de clima organizacional.

Os resultados da regressão múltipla revelaram que os valores organizacionais em conjunto explicam 25,70% do clima organizacional. Na Tabela 8, apresenta-se o percentual de variância explicada ( $R^2$ ) por pólo de valor com relação aos fatores de clima organizacional pesquisados.

**Tabela 8.**

*Variância dos fatores de clima explicada pelos valores organizacionais*

Fatores de Clima	Valores					
	Hierarquia	Igualitarismo	Domínio	Autonomia	Harmonia	Conservação
Ambiente de Trabalho	21%	19%				7%
Comprometimento	20%	22%				20%
Liderança Gerencial	20%	22%	12%	12%		
Mudanças sem Rumo Certo	17%			14%		
Segurança no Trabalho	7%	19%				12%
Treinamento	17%	19%	12%	10%	8%	
Valorização do Empregado	17%		14%			

**Fonte.** Tamayo (1999).

Como pode ser observado, os valores referentes aos pólos hierarquia e igualitarismo foram os mais relevantes na explicação do clima da organização. Os valores de harmonia apresentam o menor poder preditivo. Tamayo (1999) ressalta que os seis pólos axiológicos

entrariam em pelo menos um dos modelos de regressão. Contudo, considerando-se a estreita relação teórica entre valores e clima organizacional, empiricamente seria esperada uma maior contribuição preditiva dos valores. Porém, atentando-se para o fato que o clima organizacional seria influenciado por uma multiplicidade de variáveis antecedentes (pessoais e organizacionais), os resultados observados, apesar de modestos, permitem inferir que, embora não sejam o determinante mais importante do clima, os valores organizacionais estão entre os preditores mais significativos.

Mendes e Tamayo (2001) apresentaram um estudo que objetivou investigar a relação entre os valores organizacionais e o prazer e sofrimento no trabalho. As vivências de prazer-sofrimento no trabalho formariam um único construto composto por três fatores reconhecimento e valorização (prazer) e desgaste com o trabalho (sofrimento). Os autores conjecturam que os valores organizacionais, como princípios que guiam a vida da organização, definiriam as formas do trabalhador vivenciar sua tarefa e compartilhar suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional. Portanto, os valores poderiam constituir uma das fontes geradoras do prazer, quando favorecem a flexibilidade, a negociação e a participação dos trabalhadores, ou do sofrimento no trabalho, quando a organização do trabalho fosse marcada pela rigidez que levaria à naturalização de situações e criação de verdades inquestionáveis, diante das quais inexistiria a possibilidade de negociação e manifestação dos interesses e necessidades individuais.

A relação entre os valores organizacionais e as vivências de prazer e sofrimento do trabalho foi pesquisada, utilizando-se uma amostra de 554 empregados de uma empresa pública de abastecimento e saneamento, localizada em Brasília (DF). As variáveis em estudo foram medidas por meio da aplicação conjunta do Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e da Escala de Prazer-Sufrimento no Trabalho (EPST), validada por Mendes (1999). Esta escala contém 37 itens e três fatores: valorização e reconhecimento que medem o prazer, e desgaste, que mede o sofrimento.

Os resultados da análise de variância indicaram diferenças significativas ( $p < 0,001$ ), tanto entre as médias obtidas nos três fatores da Escala de Prazer-Sufrimento ( $F < 2,2$  e  $GI < 73$ ) quanto para a combinação dos pólos opostos das três dimensões de valores do Inventário de Valores Organizacionais ( $F < 2,5$  e  $GI < 78$ ). Neste estudo surgiriam como prioridades axiológicas da organização os valores relativos à conservação, hierarquia e domínio o que poderia indicar um funcionamento organizacional mais voltado para a manutenção do *status quo*, da ordem, da disciplina, da obediência e para a preocupação com a satisfação dos clientes, com a produtividade e com o sucesso.

A análise correlacional revelou que valorização apresenta correlações positivas com autonomia, estrutura igualitária, harmonia e domínio. Os resultados desta pesquisa revelaram uma contradição: o fator valorização também se correlaciona com domínio que representa o pólo oposto aos valores de harmonia. Na medida em que enfatizam a qualidade dos produtos e serviços, o sucesso, a satisfação dos clientes e a própria imagem da empresa, os valores de domínio poderiam conseqüentemente contribuir para a valorização do funcionário, em função da importância atribuída pela organização ao trabalho cotidiano.

O fator reconhecimento correlacionou-se com todos os pólos de valores de forma positiva e significativa, exceção feita ao pólo hierarquia. Considerando-se que as correlações mais fortes relacionam-se a autonomia, estrutura igualitária e harmonia, conclui-se que o sentimento de reconhecimento no contexto organizacional se manifestaria principalmente quando a independência dos funcionários e a flexibilidade fossem enfatizados pela organização. A correlação positiva entre reconhecimento e conservação poderia ser creditada ao sentimento de estabilidade e coesão grupal fornecidos por este pólo de valores. Para o fator desgaste, que avalia o sofrimento no trabalho, os resultados indicaram correlações significativas, porém negativas, com os pólos autonomia, estrutura igualitária e domínio. Este fato pode indicar que tais valores, quando não enfatizados pela organização, contribuiriam com o desgaste no trabalho, sentimentos de frustração e insatisfação, falta de motivação e entusiasmo para ao trabalho.

Mendes e Tamayo (2001) ressaltam que, por meio destes resultados, não é possível identificar um tipo de padrão de funcionamento organizacional responsável por definir as vivências de sofrimento no trabalho. Contudo, pode-se concluir que a evitação do sofrimento se relacionaria com contextos organizacionais nos quais predominem a percepção dos valores do pólo de autonomia, estrutura igualitária e harmonia.

Borges e colaboradores (2006) exploraram a relação entre os valores organizacionais e a Síndrome de *Burnout*. Dentro de uma perspectiva psicossocial, os autores entendem que esta síndrome deveria ser tratada como um processo cujo desenvolvimento envolve aspectos do contexto laboral, bem como variáveis interpessoais. Esta síndrome caracteriza-se por três fatores básicos: exaustão emocional (sentimentos de fadiga e redução dos recursos emocionais para lidar com a situação estressora); diminuição da realização pessoal (percepção de incompetência para resolução de problemas e da satisfação com as realizações no trabalho); e, despersonalização (refere-se a atitudes negativas, ceticismo e insensibilidade com respeito a outras pessoas).

Como ressaltam Borges e cols. (2006), a literatura aponta uma incidência elevada desta síndrome entre os profissionais de saúde, o que poderia ser creditado à especificidade dos serviços desempenhados por esta categoria profissional, cujo trabalho, além de competências técnicas, exige uma carga adicional de competências interpessoais. Somado ao fato de o trabalho ser realizado em condições desfavoráveis, estes profissionais se sujeitariam a trabalhar em turnos e escalas sob fortes pressões externas.

A relação entre os valores organizacionais e a Síndrome de *Burnout* foi investigada numa amostra composta por 48 funcionários de uma maternidade pública, localizada na cidade de Natal (RN). Foram utilizados o Inventário de *Burnout* de Maslach (MBI) e o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), uma ficha sócio-demográfica e um roteiro semi-estruturado de entrevista. Apesar da complexidade da pesquisa e das diversas variáveis analisadas, nesta seção será relatado somente parte dos resultados encontrados. A relação entre as variáveis foi verificada por meio de análises de regressão lineares (*Stepwise*). Cada fator da síndrome entrou na equação como variável dependente e pólos axiológicos como variáveis preditoras.

Os resultados indicaram que na percepção dos sujeitos, o sistema axiológico da organização, em ordem decrescente de importância, prioriza os seguintes pólos de valores: hierarquia, conservação, domínio, autonomia, harmonia e, por fim, igualitarismo. Não apresentando detalhadamente os resultados encontrados nas correlações, Borges e cols. (2006), concluíram que, dentre outras variáveis do contexto organizacional, os valores constituem um importante preditor da Síndrome de *Burnout*. Contudo, esta relação dependeria da configuração global do conjunto dos valores organizacionais ou da cultura organizacional como um todo.

Porto e Tamayo (2005) realizaram um estudo com o objetivo de investigar a relação dos valores organizacionais com os comportamentos de civismo nas organizações. O civismo nas organizações poderia ser definido como atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiariam o sistema organizacional. Os autores postularam que os valores poderiam ser preditores de civismo nas organizações, tendo em vista que eles formam a base da cultura organizacional e esta, por sua vez, estabeleceria quais são os comportamentos esperados pela organização.

Para coleta dos dados foram utilizados o Inventário de Valores Organizacionais e a Escala de Civismo nas Organizações validada por Porto e Tamayo (2003). Esta escala contém 41 itens, distribuídos entre cinco fatores: sugestões criativas ao sistema, proteção ao sistema, criação de clima favorável à organização no ambiente externo,



autotreinamento; e, cooperação com os colegas. A pesquisa foi realizada com funcionários (n = 458) de quatro diferentes organizações localizadas na região centro-oeste do país. Foi realizada uma regressão múltipla padrão para os fatores que compõem a variável dependente (civismo nas organizações) e os fatores da variável independente (valores organizacionais). Em todas as regressões, o “R” encontrado seria significativamente diferente de zero, indicando que os valores organizacionais constituem preditores importantes do civismo organizacional.

Os fatores hierarquia, domínio, autonomia e harmonia foram preditores de, pelo menos, um fator de civismo nas organizações - salienta-se que autonomia prediria todos os fatores. Contudo, os pólos de valores relativos a igualitarismo e conservadorismo não se constituíram como preditores de civismo.

Autonomia é o único preditor significativo para o fator sugestões criativas o qual teria 6% da variância explicada por todos os fatores de valores organizacionais em conjunto. Para o fator ações protetoras, contribuíram significativamente os valores do pólo autonomia e hierarquia; a explicação total do modelo seria de 8% da variância. O fator criação de clima favorável no ambiente externo seria predito significativamente pelos fatores domínio e autonomia; a explicação total foi de 23%. Autonomia e harmonia são os preditores mais significativos para o fator auto treinamento; o modelo explica 5% da variância total deste fator. Para o fator cooperação com os colegas, autonomia se revelaria o único preditor significativo e o modelo explica 10% da variância.

Porto e Tamayo (2005) concluíram que os valores organizacionais guiam os comportamentos de civismo. Contudo, ressaltam que provavelmente a relação entre valores e civismo seja mediada por outras variáveis apontadas pela literatura como políticas de recursos humanos e variáveis atitudinais. Os seis pólos de valores avaliados nesta pesquisa comporiam o núcleo da cultura organizacional. Assim, constata-se que o poder preditivo do conjunto dos tipos motivacionais de valores poderia ser considerado importante, porém a contribuição isolada de cada pólo seria modesta.

Tamayo (2005b) realizou um estudo com 200 funcionários de uma empresa estatal, cujo objetivo foi verificar a influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento afetivo dos funcionários. Para coleta de dados, foram utilizadas a Escala de Comprometimento desenvolvida por Mowday, Steers e Porter (1979), adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004).

A literatura aponta que o vínculo do empregado com o seu trabalho seria complexo e multidimensional. Portanto, os estudos sobre comprometimento, refletindo esta complexidade, poderiam considerar pelos menos seis perspectivas de análise: comprometimento com o trabalho, com o emprego, com a equipe, com a carreira, com o sindicato e com a organização para qual se trabalha. Dentre estas, o comprometimento com a organização seria a perspectiva mais amplamente estudada. Três componentes têm sido identificados no comprometimento organizacional: o normativo, o instrumental e o afetivo, o que implicaria no envolvimento ativo do funcionário com a organização, na aceitação dos seus valores e metas, na disposição de contribuir para o bem estar da organização e no desejo do funcionário de manter-se parte da organização. Segundo Tamayo (2005b), normalmente as pesquisas relacionam como antecedentes do comprometimento as variáveis pessoais como idade e escolaridade ou as características e formas de realizar o trabalho dentro de uma determinada organização. Os valores organizacionais, diferentemente das características do trabalho, constituiriam um preditor menos fragmentado da realidade organizacional, uma vez que, juntamente com as normas e políticas, especificam como o trabalho deve ser executado, ou seja, os valores estabeleceriam as formas culturais de executar o trabalho em cada organização.

As análises descritivas realizadas sobre os dados coletados revelaram que os valores relativos à conformidade (média = 4,11 e desvio padrão = 0,89), prestígio (média = 3,75 e desvio padrão = 1,18), e domínio (média = 3,47 e desvio padrão = 0,92) são os mais enfatizados pela organização na opinião dos respondentes. Os fatores autonomia e bem-estar ocuparam as posições inferiores no ranking das prioridades axiológicas da organização. Estes resultados revelam que o perfil axiológico da organização indica uma empresa mais centrada em si mesma que preocupada com a valorização dos seus funcionários.

Para avaliar a relação entre comprometimento afetivo e valores organizacionais foi utilizada a regressão múltipla (*Stepwise*). Os fatores de valores organizacionais entraram no modelo como variáveis preditoras e o comprometimento afetivo como variável critério. Os resultados obtidos demonstram que cinco fatores de valores (prestígio, bem-estar, autonomia, tradição e domínio) explicaram 31% da variável comprometimento organizacional afetivo. A seguir, apresentam-se a magnitude e a direção da relação entre cada uma das variáveis independentes e a variável dependente desta pesquisa:

- prestígio ( $\beta = 0,44$  e  $p < 0,0001$ ), infere-se que o sucesso da empresa, socialmente reconhecida e admirada favoreceria a identificação do funcionário

com a organização, uma vez que ele se sentiria, por meio do seu trabalho, participante do sucesso da empresa;

- bem-estar ( $\beta = 0,37$  e  $p < 0,0001$ ), evidenciaria que a criação de um ambiente de trabalho agradável e prazeroso constitui uma fonte poderosa de comprometimento, tendo em vista que responderia diretamente a metas, aspirações e motivações dos trabalhadores;
- autonomia ( $\beta = 0,27$  e  $p < 0,001$ ), demonstraria que oferecer desafios e variedade no ambiente de trabalho e estimular a criatividade e inovação atende a necessidades e motivações individuais, beneficiando o comprometimento dos trabalhadores com a organização;
- tradição ( $\beta = - 0,26$  e  $p < 0,002$ ), fator relacionado com a manutenção das tradições e respeito aos costumes da organização, indicaria que um ambiente organizacional que limita a liberdade de ação e inovação por parte dos trabalhadores relacionar-se-ia negativamente com a expressão do comprometimento;
- domínio ( $\beta = - 0,27$  e  $p < 0,001$ ), a busca pela lucratividade, competitividade e domínio de mercado inibiria o comprometimento afetivo. Neste caso, diferentemente do que ocorre com o fator prestígio, conjectura-se que o trabalhador não se perceberia como participante dos resultados obtidos pela organização.

Estes resultados demonstram que prestígio, bem-estar e autonomia são três grupos de valores que contribuem positivamente para o desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo. Inversamente, a relação dos fatores tradição e domínio é negativa, indicando que quanto maior a presença deles na organização menor o comprometimento dos trabalhadores. Conclui-se que as metas motivacionais priorizadas pelo sistema de valores da organização constituem um preditor importante do comprometimento, pois, enquanto algumas metas favorecem o desenvolvimento do comprometimento afetivo, outras inibem sua expressão no contexto organizacional.

Tamayo (no prelo), realizou uma pesquisa com o objetivo de investigar a relação entre valores organizacionais e estresse no trabalho. Para o autor, o estresse (negativo ou positivo) teria sempre uma fonte responsável pelo seu aparecimento. No caso do estresse ocupacional, ele resultaria do desajuste entre interesses, motivações e características do

empregado e o ambiente de trabalho, principalmente, quando as exigências laborais excedem as habilidades do trabalhador. Considerando-se que o ambiente de trabalho seria determinado, em parte, pelos valores organizacionais que influenciam o funcionamento da organização e o comportamento dos seus membros, justifica-se o interesse em estudar qual o impacto dos valores da organização sobre o estresse no trabalho.

Para a avaliação do estresse foi utilizada a Escala de Estresse no Trabalho (EET), validada por Paschoal e Tamayo (2004), instrumento unifatorial composto por 23 itens. Os valores organizacionais foram avaliados por meio do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004). Foram pesquisados 626 funcionários de uma instituição bancária, lotados em agências localizadas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas para definir o perfil axiológico da organização, e regressão múltipla, utilizada para verificar a relação entre valores organizacionais e estresse.

Constatou-se que, na organização estudada, a percepção dos valores organizacionais é amplamente compartilhada pelos membros, conforme indicam os desvios padrões observados. O sistema de valores da organização priorizaria os valores de prestígio (média = 5,37 e desvio padrão = 0,67), domínio (média = 5,26 e desvio padrão = 0,53) e conformidade (média = 5,15 e desvio padrão = 0,59). Tais resultados revelaram que o perfil axiológico da empresa estudada priorizaria sua imagem social na sociedade, o domínio do mercado e os respeito às regras e modelos de comportamentos. Os fatores autonomia (média = 4,26 e desvio padrão = 0,94), tradição (média = 4,19 e desvio padrão = 0,74) e bem-estar organizacional (média = 3,64 e desvio padrão = 1,10) apresentaram os níveis mais baixos, ocupando as últimas posições na hierarquia dos valores organizacionais. Isto indica uma preocupação menor da empresa com a promoção da inovação, criatividade, respeito às tradições e criação de um ambiente de trabalho satisfatório para os empregados.

Os resultados da regressão múltipla revelaram quatro fatores de valores como preditores significativos do estresse: autonomia, preocupação com a coletividade, realização e conformidade que, em conjunto, explicaram 32,3% da variância do estresse no trabalho. Analisando-se os coeficientes beta ( $\beta$ ), verifica-se que os fatores autonomia ( $\beta = -0,14$ ), preocupação com a coletividade ( $\beta = -0,31$ ) e realização ( $\beta = -0,25$ ) apresentaram relação negativa com o estresse, indicando que quanto maior a importância dada pela organização a estes valores, menor seria a ocorrência do estresse no trabalho. A relação de

conformidade ( $\beta = 0,16$ ) foi positiva, revelando que a priorização deste valor pela organização favoreceria a expressão do estresse no ambiente de trabalho.

#### **4.6 RESUMO DO CAPÍTULO**

Este capítulo teve por objetivo a contextualização do tema valores organizacionais. Conforme demonstrado, os valores despertam o interesse de múltiplas áreas do conhecimento que, de maneira consensual, reconhecem a importância tanto pragmática quanto cognitiva desempenhada por este construto nos vários contextos sociais.

O arcabouço teórico dos valores é longo e vasto. Contudo, não obstante a relevância das teorias que o precederam, o modelo desenvolvido por Schwartz representou um importante marco nos estudos dos valores humanos, tendo em vista que organizou as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos nas teorias anteriores em uma estrutura comum e aplicável a toda humanidade.

Conforme apresentado, variadas são as abordagens disponíveis para o estudo dos valores organizacionais e várias delas foram listadas ao longo do texto. Neste trabalho, o instrumento de pesquisa utilizado, referencia o modelo de Schwartz. Em decorrência desta opção teórica, assume-se a idéia de paralelismo entre a estrutura dos valores pessoais e organizacionais.

## **CAPÍTULO 5 - PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

## 5. PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Este capítulo tem por objetivo a contextualização das práticas organizacionais, uma das variáveis que serão investigadas neste trabalho para mapeamento do perfil cultural. Após uma breve retrospectiva, apresenta-se como os autores conceituam as práticas, algumas perspectivas teóricas para seu estudo e modelos que buscam explicitar quais fatores determinam as práticas adotadas pelas organizações. Por fim, relacionam-se alguns instrumentos e pesquisas realizadas sobre o tema.

### 5.1 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS - RETROSPECTIVA

Analogamente ao que ocorreu com os valores, o interesse pelas práticas organizacionais sofreu impulso significativo a partir da década de 1980, também em decorrência da popularização dos trabalhos sobre cultura organizacional. Divulgada a idéia de que o sucesso das organizações nipônicas relacionava-se com a cultura e, mais especificamente, com os valores compartilhados pelos membros. Simultaneamente, foi despertado o interesse de pesquisadores e empresas ocidentais em estudar as práticas organizacionais diferenciadas que emergiam destes sistemas culturais exóticos e que resultavam em maior produtividade. Por outro lado, também foi estimulado o interesse em compreender a influência da cultura nacional sobre as práticas organizacionais, especialmente as práticas de gerenciamento. Nesta fase, em que as organizações japonesas representavam uma ameaça às corporações americanas, buscou-se maneiras de contrapor o avanço econômico japonês, por meio da adoção de novos modos de gestão inspirados nestas novas práticas. Assim, propagaram-se entre as organizações ocidentais, principalmente no âmbito de suas linhas de produção, práticas de qualidade, 5S, produção flexível, *just-in-time*, *kaisen*, *kanban*, envolvimento dos funcionários, dentre outras (Erez, 2000; Greenan & Mairesse, 2003; Hofstede, 1983; Young, 1992).

Finalizando este período, para perenizar o processo de adoção de práticas e de modelos de gestão que fomentassem maior produtividade e competitividade das organizações americana, seria criado, em 1987, por ato da presidência dos Estados Unidos, o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige. Os critérios de premiação, em essência, referem-se à avaliação do nível de excelência das práticas adotadas pelas empresas. Em 1991, com objetivos e critérios semelhantes ao da premiação norte-americana, foi lançado, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A criação destes prêmios e de diversas outras premiações e certificações, que seguem ideais

análogos, reafirmariam a centralidade das práticas organizacionais na vida das empresas (*Baldrige National Quality Program*, 2001; Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

Ao longo da década de 1990, devido às condições do mercado mundial, o relacionamento inter-organizações, em diversos momentos, mudou de conflituoso para cooperativo, na forma de fusões, aquisições, *joint ventures* e alianças comerciais internacionais. Assim, impulsionaram-se estudos cujo objetivo fosse identificar a influência das culturas nacionais sobre o processo de transferência das práticas entre empresas parceiras, porém pertencentes a diferentes culturas, bem como os fatores que influenciariam o sucesso na implementação de tais práticas (Erez, 2000; Prochno, 2004).

Hodiernamente, segundo Palmer e Dunford (2002), para sobreviverem em um ambiente de negócios caracterizado pela turbulência e hipercompetitividade, as empresas adotaram novas formas e estruturas organizacionais baseadas em abordagens pós-burocráticas nas quais seriam privilegiados o autogerenciamento, a inteligência, a virtualidade e o conhecimento. Neste cenário, emergiram novas práticas organizacionais que enfatizariam a velocidade, a flexibilidade e a inovação, tais como: redes/alianças de colaboradores, terceirização de atividades não estratégicas, desagregação das unidades de negócios, redução das fronteiras organizacionais, grupos de trabalho flexíveis, *empowerment* e contratação temporária de pessoas. Assim, a atenção dos pesquisadores dirige-se para o esclarecimento da relação entre estas novas práticas e as práticas e estruturas tradicionais ainda adotadas pelas organizações, o impacto das práticas sobre a dinâmica do trabalho, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e sobre outras variáveis organizacionais (Askenazy, Caroli & Marcus, 2002; Bauer, 2004; Greenan & Mairesse, 2003).

## **5.2 CONCEITUANDO PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Kostova (1996, 1999) ressalva que, apesar da grande utilização do termo práticas organizacionais e de sua reconhecida importância na vida da organização, a literatura sobre o tema carece de definições mais estruturadas e generalizáveis para este construto. Normalmente, os raros conceitos disponibilizados focariam apenas algumas poucas características das práticas organizacionais, aspectos consoantemente alinhados e delimitados pela perspectiva teórica seguida pelos respectivos autores ou pelo interesse particular relativo a cada pesquisa realizada. Assim, constata-se que, em grande parte das publicações especializadas, os termos rotina, ação, procedimento, processo, programa, política, tarefa, atividade, técnica, dentre outros, seriam utilizados equivocadamente de



forma intercalada ou sinonímia com a expressão prática organizacional, devido à falta de um arcabouço teórico mais consistente.

Estas deficiências epistemológicas apontadas por Kostova, com referência à literatura internacional, assemelham-se à situação encontrada nos poucos trabalhos sobre práticas organizacionais realizados no Brasil. Analisando-se algumas revisões de literatura sobre o tema, constata-se que em nenhuma delas é possível encontrar uma definição categórica para o termo práticas. Por exemplo, Demo (2004) elencou em seu trabalho numerosas práticas adotadas na gestão de pessoas e o relacionamento destas práticas com estratégias competitivas e políticas organizacionais. Contudo, sem oferecer uma definição para o termo práticas, explica que este seria utilizado na acepção de hábito, rotina, ação ou atividades inseridas ou derivadas das políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. Semelhantemente, sem apresentarem uma definição para o construto: Paczkowski (2003) escreveu sobre as práticas de responsabilidade social em organizações produtivas, Carvalho (2004) discorreu sobre práticas de planejamento estratégico em organizações do terceiro setor, Cunha (2005) categorizou cinco grupos de práticas que favoreceriam ou contribuiriam para a inovação organizacional; Caridade (2006) focou as práticas de gestão socioambiental e gestão estratégica, Zan (2006) tratou de práticas de contabilidade gerencial e Bridger (2006) dissertou sobre práticas de governança corporativa.

Kostova (1996), cujo objetivo foi sistematizar uma definição abrangente que contemplasse as propriedades mais significativas do construto e que, ao mesmo tempo, fosse a “mais técnica e trivial” (p. 13) possível, fornece uma definição bastante generalista para as práticas organizacionais, que é muito semelhante à definição de cultura organizacional proposta por Schein (1985a):

...formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluem com o passar do tempo, sofrendo a influência da história da organização, das pessoas, interesses e ações que se tornaram institucionalizadas na organização. Refletindo o conhecimento compartilhado e competências da organização, as práticas tendem a ser aceitas e aprovadas pelos membros, pois são percebidas como a maneira correta para a realização de determinadas tarefas. (Kostova, 1999, p. 310)

Kostova (1999) salienta ainda que as práticas têm um caráter multifacetado, sendo constituídas por dois elementos diferenciados: um conjunto de regras escritas ou tácitas

sobre como as funções organizacionais devem ser conduzidas, ao qual subjaz outro conjunto, formado por elementos cognitivos (valores e crenças) que determinam como compreender e interpretar tais regras. A autora também destaca outras três características das práticas organizacionais. A primeira está relacionada com a abrangência destas no ambiente da organização. Assim, enquanto o escopo de algumas práticas é mais limitado, referindo-se especificamente a tarefas peculiares, conduzidas por uma determinada área ou departamento da organização, outras práticas referem-se a tarefas mais amplas, como o gerenciamento de um programa para qualidade total, por exemplo. A segunda característica apontada relaciona-se ao grau de formalização das práticas, que varia desde as altamente formalizadas (aquelas para as quais existem regras escritas que as descrevem) até, no pólo oposto, as práticas completamente informais. Finalmente, a terceira característica refere-se ao conteúdo das práticas: algumas são essencialmente técnicas enquanto outras têm um caráter eminentemente social, no sentido de que promovem o relacionamento interpessoal no contexto da organização.

Segundo Kostova (1999), algumas práticas seriam particularmente importantes para a organização, pois contribuem diretamente para o alcance de objetivos estratégicos. Tais práticas refletem as competências essenciais da organização e providenciam uma fonte diferenciada de vantagens competitivas, possibilitando a cada organização distinguir-se de suas concorrentes. Estas práticas estratégicas caracterizam-se por suas amplas abrangência, complexidade e formalização e focariam principalmente as pessoas e, em menor grau, a tecnologia. Desta forma, dificilmente podem ser imitadas ou aplicadas integralmente a outros contextos organizacionais.

Para Verbeke (2000, p. 589), “as práticas organizacionais seriam teorias em uso que representam os comportamentos e procedimentos típicos adotados pelos membros da organização”. Durante o processo de socialização, os funcionários desenvolvem estas teorias em uso; assim, podem agir, reagir e improvisar em situações de trabalho específicas. Nesta perspectiva, as práticas representam primordialmente um conjunto de conhecimentos tácitos, circunstância que dificulta sua comunicação verbal entre os membros da organização. Assim, a aprendizagem das práticas depende do engajamento das pessoas na execução das tarefas e da participação do grupo na solução dos problemas organizacionais. Contrastando com os valores e crenças organizacionais, as práticas são mais flexíveis e mutáveis, transformando-se em função dos sistemas internos de controle e das pressões advindas do ambiente externo da organização. As práticas são relativamente independentes dos valores organizacionais. Deste modo, duas organizações com perfil

axiológico semelhante poderiam produzir práticas completamente distintas. Em suma, para o autor, se a cultura seria algo que a organização “é”, as práticas seriam aquilo que a organização efetivamente “tem”.

Para conceituar práticas organizacionais, Jarzabkowski (2004) referencia os trabalhos de Bourdieu, Giddens, MacIntyre, Schatzk e Reckwitz, autores identificados com o estudo das práticas sociais, cujo arcabouço teórico seria transposto para o contexto organizacional. Jarzabkowski acredita que inicialmente seria necessário estabelecer uma distinção conceitual entre os termos prática e práticas organizacionais. No singular, o termo prática sugere uma ação repetitiva, periódica, habitual ou rotinizada que desenvolveria determinadas competências, melhorando o desempenho. Prática remete à idéia de uma ação, atividade ou trabalho específicos. Assim, por exemplo, a prática constante da digitação aumentaria a velocidade do trabalho do digitador. Nesta acepção, prática configuraria uma forma de aprendizagem auto-reforçadora, relacionada à melhoria do desempenho e, adicionalmente, exprimiria um antônimo direto para os termos teoria, pensamento e abstração. Por sua vez, a expressão práticas envolveria a noção de um tipo de rotinização de comportamentos que engloba um conjunto de elementos inter-relacionados: atividades físicas e mentais, conhecimentos, estados emocionais, motivações, criação e utilização de artefatos. Neste sentido, as práticas representariam as tradições, normas, regras e rotinas que estruturam o ambiente organizacional para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, bem como os objetivos pessoais dos seus membros.

### **5.3 PERSPECTIVAS PARA ESTUDO DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Referenciando a literatura revisada neste trabalho, é possível vislumbrar três grandes vertentes relacionadas ao estudo das práticas organizacionais: (1) trabalhos que referenciam a perspectiva evolucionária das organizações e a teoria da agência cujo foco de interesse seria principalmente com as rotinas organizacionais e *compliance*. Portanto, afastando-se do escopo desta pesquisa, não serão contemplados nesta seção; (2) trabalhos conduzidos sob a perspectiva cultural, que se subdividem entre os estudos realizados sob a égide da cultura organizacional e aqueles que focam a transculturalidade; e (3) trabalhos apoiados pela teoria institucional. Destaca-se que as duas últimas abordagens compartilham a visão de inter-relacionamento das práticas com a cultura organizacional, bem como a influência delas sobre o comportamento.

Freqüentemente, na perspectiva da cultura organizacional, as práticas seriam estudadas paralelamente aos valores e pressupostos básicos. Conforme explicam Trice e

Beyer (1986) e Beyer e Trice (1987), a cultura seria composta por dois componentes fundamentais: a rede de significados formada pelos valores, ideologias e normas, e as práticas que teriam a função de expressar, afirmar e comunicar o conteúdo desta rede de significados aos membros da organização. Segundo os autores, corporificando a dimensão mais manifesta da cultura organizacional, parece lógico propor que, por meio da investigação das práticas, seria possível revelar aqueles aspectos mais latentes da cultura de cada organização. Analogamente, Hofstede (1991/2003) sugere que a cultura organizacional seja estudada por meio das práticas, tendo em vista que elas podem ser analisadas por observadores externos. Assim, ocupando o nível mais superficial da cultura, as práticas constituiriam um aspecto mais facilmente observável do fenômeno cultural. Contudo, apesar de sua maior superficialidade quando comparadas aos valores, teriam um impacto emocional imediato sobre os membros da organização e, conseqüentemente, sobre seu comportamento (Schein, 1985a). Para Hofstede e colaboradores (1990), os valores e crenças dos fundadores moldariam a cultura organizacional; contudo, seria por meio das práticas que a cultura influenciaria o comportamento dos demais membros da organização.

Os teóricos transculturais, do mesmo modo que os institucionais, *grosso modo*, buscam compreender a influência de variáveis externas sobre determinadas variáveis intra-organizacionais. Na perspectiva transcultural, a cultura nacional constitui a variável externa de interesse. Portanto, os estudos transculturais procuram avaliar o impacto da cultura nacional sobre a cultura organizacional e, por conseguinte, explicar como esta relação interfere nas práticas organizacionais e no comportamento de seus membros. Também são recorrentes estudos sobre o processo de transferência de práticas entre organizações sediadas em diferentes países (Kogut e Zander, 1993; Kostova, 1999; Szulanski, 1996). Hofstede (1983) argumenta que a cultura nacional agrega componentes políticos, sociológicos e psicológicos e, desta forma, afeta o pensamento humano, as instituições sociais e as organizações. Sagiv e Schwartz (2000) postulam que apesar de as organizações estarem sujeitas a inúmeras forças ambientais, a cultura nacional é o único elemento capaz de influenciar os símbolos, as ideologias e as práticas organizacionais e, simultaneamente, afetar a percepção, a compreensão e o comportamento dos membros.

A teoria institucional enfatiza o estudo das pressões sociais e culturais na vida organizacional e a influência destes fatores sobre práticas e estruturas organizacionais. Para DiMaggio e Powell (1983), as decisões gerenciais seriam fortemente influenciadas por estas forças ambientais que, configurando uma fonte de pressões coercitivas e regulatórias, dariam origem e difundiriam um conjunto comum de valores, normas e regras,

responsáveis pela produção de práticas e estruturas similares entre organizações que atuam em um mesmo segmento. Contudo, Levy e Rothenberg (2002) acreditam que estas pressões institucionais não impactam todas as organizações uniformemente, pois cada cultura organizacional constitui um elemento moderador que, referenciando sua história e valores, fornece interpretações diferenciadas para tais pressões, propiciando o surgimento de práticas significativamente heterogêneas, mesmo em organizações semelhantes.

DiMaggio (1988) ressalta a relação de interdependência que se estabelece entre valores e práticas no contexto da organização, enfatizando que o comportamento organizacional é governado preponderantemente pela aceitação pré-consciente dos valores e práticas institucionalizadas pela organização. Para o autor, as práticas adotadas por uma organização são justificadas mais por sua afinidade com os valores culturais que pela satisfação de critérios racionais de eficiência. Portanto, as práticas também agregam uma dimensão mais abstrata de significados, cujo processo de internalização pelos membros da organização está condicionado à ratificação destas pela cultura.

Anteriormente, Selznick (1957/1971) já havia destacado o aspecto simbólico das práticas. Para este autor, todas as práticas adotadas por uma organização carregam significados ou valores que ultrapassam as necessidades técnicas do trabalho, uma vez que refletem a história da organização e das pessoas que dela participam, bem como as soluções adotadas para responder às pressões originárias do ambiente interno e externo. Neste sentido, as práticas organizacionais não materializariam apenas um conjunto de regras e procedimentos; pelo contrário, elas teriam valor para os membros da organização, pois, em essência, sua natureza articula as dimensões simbólica e normativa.

Zeitz, Mittal e McAulay (1999) propõem uma diferenciação entre os termos *adoção* e *internalização* das práticas organizacionais, distinção frequentemente não evidenciada na teoria institucional. Para os autores, a adoção refere-se à seleção e uso inicial de determinada prática ainda não utilizada por uma organização. A internalização refere-se à presença de práticas que dificilmente seriam abandonadas pela organização, mesmo sobre grande pressão externa. A adoção de certas práticas poderia atender a modismos corporativos passageiros; contudo, apesar de adotadas não seriam efetivamente internalizadas pela organização. Assim, constata-se uma lacuna entre a decisão gerencial de adotar uma prática e sua utilização efetiva e continuada no contexto organizacional. Christensen e Gordon (1999) acreditam que somente estas práticas, efetivamente internalizadas pela organização como um todo, representam de fato a manifestação daqueles aspectos mais latentes da cultura organizacional.

Zeitz, Mittal e McAulay (1999) argumentam que, para serem efetivamente internalizadas pela organização, as práticas devem: (1) refletir as características mais profundas da organização; (2) envolver todos os níveis organizacionais; (3) derivar-se de uma necessidade de equilíbrio entre a organização e seu ambiente; (4) relacionar-se com os *stakeholders* internos e externos; e, (5) levar em consideração aspectos tecnológicos, financeiros e legais. Deste modo, a internalização constitui um processo que implica o envolvimento de diversos fatores do contexto organizacional, exigindo ainda conexão com as estruturas cognitivas dos membros, alinhamento com os valores compartilhados e comprometimento de recursos.

Adicionalmente, citam-se as abordagens da psicodinâmica do trabalho e ergonomia da atividade. Nos estudos ancorados por estas abordagens, são referenciadas as práticas que emergem do contexto de produção de bens e serviços da organização, nas situações-problemas que surgem do inter-relacionamento do indivíduo inseridos neste contexto, nas estratégias utilizadas pelos trabalhadores para superação das dificuldades enfrentadas e no bem-estar dos trabalhadores. Segundo o modelo desenvolvido por Ferreira e Mendes (2003), entende-se por contexto de produção de bens e serviços o *locus* material, organizacional e social no qual se realiza a atividade de trabalho. Para Ferreira e Mendes (2008), este contexto articula múltiplas variáveis em interação que podem ser categorizadas em três dimensões que constituem as bases materiais e sociais nas quais se inscrevem a estrutura, os processos e a cultura organizacional:

- **relações sociais do trabalho:** representa os elementos interacionais e sócio profissionais do trabalho. Abrange as práticas de relacionamento interpessoal como: interações hierárquicas (chefias imediatas, chefias superiores), interações coletivas intra e inter-grupos (membros da equipe de trabalho, membros de outros grupos de trabalho) e interações externas (usuários, consumidores, representantes institucionais como fiscais e fornecedores);
- **organização do trabalho:** dimensão composta pelos elementos prescritos formais e informais que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho da organização, como: divisão do trabalho: hierárquica, técnica, social; produtividade esperada: metas, qualidade, quantidade; regras formais: missão, normas, dispositivos jurídicos, procedimentos; tempo: duração da jornada, pausas e turnos; ritmos: prazos e tipos de pressão; controles: supervisão, fiscalização e disciplina; características das tarefas: natureza e conteúdo; e,

- **condições do trabalho:** agrega os elementos estruturais que expressam as condições do ambiente de trabalho da organização, tal como sua infra-estrutura, apoio institucional e práticas administrativas, como: ambiente físico: sinalização, espaço, ar, luz, temperatura, som; instrumentos: ferramentas, máquinas, documentação; equipamentos: materiais arquitetônicos, aparelhagem, mobiliário; matéria prima: objetos materiais/simbólicos, informacionais; suporte organizacional: informações, suprimentos, tecnologias.

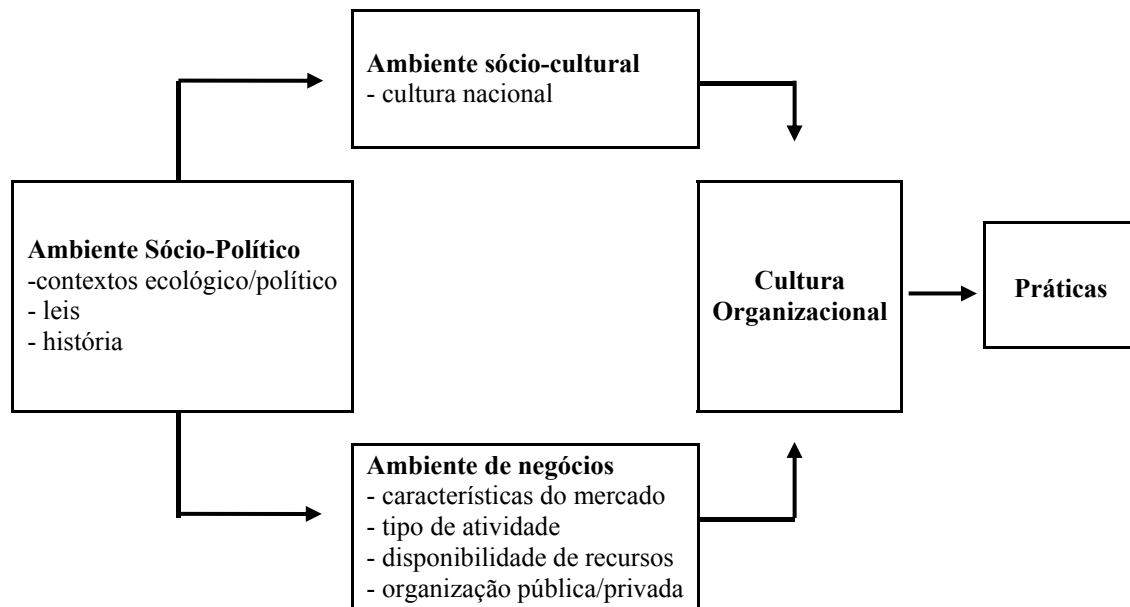
Baseados nestas três dimensões: condições do trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais de trabalho, Ferreira e Mendes (2008) validaram um instrumento para avaliar as representações que os indivíduos têm das práticas relativas ao contexto de trabalho onde atuam, denominada Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT. A estrutura fatorial desta escala encontra-se descrita no capítulo relativo à metodologia, tendo em vista que ela será utilizada no presente trabalho para investigar as práticas organizacionais.

#### **5.4 MODELOS DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Aycan, Kanungo e Sinha (1999) construíram um modelo direcionado para a realização de estudos transculturais, o qual busca explicitar como fatores ambientais, mediados pela cultura organizacional, influenciam as práticas de recursos humanos adotadas pelas organizações. Entretanto, observa-se que este modelo, tangenciando pressupostos das abordagens cultural e institucional, poderia ser extrapolado para análise de quaisquer outras práticas organizacionais. No modelo, a cultura nacional e a organizacional são tratadas como dois construtos distintos, possuidores de dimensões estruturais e sistemas axiológicos diferenciados. Contudo, postula-se que a cultura organizacional é fortemente impactada pela cultura nacional, associada às exigências dos fatores sócio-políticos e do ambiente de negócios. Conforme demonstrado na Figura 16, considera-se que as práticas emergem da cultura organizacional, processo que sofre o impacto das seguintes forças externas: ambiente sócio-cultural (valores compartilhados da cultura nacional), ambiente de negócios (características do mercado, tipo de atividade, disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos, tipo de propriedade (pública ou privada)).

Por sua vez, as características do ambiente de negócios e da cultura nacional são determinados pelo ambiente sócio-político (contextos ecológico e político, processo de

socialização, leis e história). Salienta-se que os fatores extra-organizacionais não impactam diretamente as práticas, pois são filtrados e interpretados pelos gestores de acordo com os valores e pressupostos da cultura organizacional, elemento que desempenha o papel de moderador das pressões originárias do ambiente externo.



**Figura 16.** *The model of culture fit* (Aycan, Kanungo & Sinha, 1999, p. 503) com adaptações.

Para Aycan, Kanungo e Sinha (1999), o modelo evidencia que as práticas organizacionais não surgem envoltas por um vazio conceitual anterior. Em vez disso, constitui um processo complexo e racional, além de ser imbuído de significado. Desta forma, considerando o papel mediador da cultura organizacional e a ação dos gestores, organizações expostas aos mesmos fatores ambientais podem desenvolver e institucionalizar uma coleção particular de práticas. Para os autores, este modelo constitui um referencial estruturado e consistente para estudos que pretendam explorar as variações nas práticas adotadas pelas organizações, pois considera o inter-relacionamento de variáveis intra-organizacionais e ambientais, bem como a centralidade do fator humano como agente deste processo.

Delmas e Toffel (2004), referenciando a teoria institucional, propõem um modelo similar ao proposto por Aycan, Kanungo e Sinha (1999), para explicar a dinâmica das práticas organizacionais. Neste modelo, analogamente ao anterior, postula-se que a adoção de determinadas práticas pela organização ocorre em função da influência ou pressão exercidas pelo ambiente externo, relação que sofreria a ação de um elemento moderador. A organização sofre a pressão da seguinte matriz de fatores: acionistas, competidores,



governo, consumidores e membros da comunidade. O que moderaria a influência destes fatores extra-organizacionais sobre as práticas são as características da organização, como: estrutura, tamanho, posição no mercado, nível de internalização, tipo de operação e níveis de desempenho. Assim, na medida que em determinadas organizações estas características minimizariam o impacto das pressões externas sobre as práticas, em outras este impacto poderia ser maximizado. Os autores hipotetizam que a estrutura organizacional, posicionamento estratégico e níveis de desempenho fornecem o referencial para que os gestores interpretem as demandas externas, definindo a forma como a organização deverá satisfazer estas exigências por meio de suas práticas. Observa-se que neste modelo, atribui-se às características da organização funções normalmente imputadas à cultura organizacional.

## **5.5 ESTUDANDO AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Segundo Verbeke (1990), entre os teóricos organizacionais é crescente o interesse no estudo das práticas, tendo em vista que elas representam um construto promissor, pois relacionam-se tanto com o comportamento dos membros (influenciando desempenho e atitudes) quanto com a performance global da organização. Entretanto, constata-se que na literatura são escassos os instrumentos disponibilizados especificamente para mapear as práticas organizacionais e que sejam capazes de fazê-lo de modo sistemático e consistente. Nota-se que, em algumas escalas construídas para investigação da cultura, como os de Hofstede e colaboradores (1990), Calori e Sarnin (1991), Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne (2002), encontram-se fatores destinados à avaliação das práticas organizacionais. Ressalva-se, ainda, que grande parte dos trabalhos sobre o tema restringe-se a estudos descritivos de práticas específicas, nos quais, costumeiramente, a metodologia privilegiada é o estudo de caso. Apresentam-se, a seguir, instrumentos desenvolvidos exclusivamente para investigação das práticas organizacionais e, após, relacionam-se algumas pesquisas sobre o tema.

House e Rizzo (1972) validaram um instrumento denominado “Questionário descritivo da organização”, cujo objetivo é mensurar as práticas organizacionais e a efetividade das subunidades da organização. O questionário operacionaliza a mensuração das práticas por meio de oito fatores: conflito e inconsistência, formalização, consenso e clareza com relação a metas, pressão no trabalho, tolerância ao erro, seleção de pessoas baseada em habilidade e desempenho, adequação do planejamento e adequação da autoridade. Os itens que compõem estes fatores foram derivados de entrevistas, tendo por

base conceitual a Teoria X e Y e a abordagem mecanicista/orgânica das organizações. Constata-se que os resultados obtidos com a aplicação deste instrumento, mais que um diagnóstico das práticas organizacionais e sua relação com a efetividade, em essência, disponibilizariam apenas um critério para categorização das práticas, de acordo com o grau de alinhamento destas com os pressupostos das teorias referenciadas.

Huselid (1995) validou um instrumento para avaliar as práticas laborais de alto desempenho. Por definição, estas práticas condensariam diversas práticas de recursos humanos, responsáveis por envolver os funcionários com a organização, incentivar o desenvolvimento e desempenho individual e organizacional, contribuindo ainda para a retenção dos bons funcionários. O questionário contém dois fatores: (1) habilidades dos funcionários e estrutura organizacional (9 itens e alfa de 0,67), que pretende avaliar as práticas de recursos humanos de forma ampla e as condições do contexto organizacional relacionadas com tais práticas; e, (2) motivação (4 itens com alfa de 0,66), que se refere à avaliação das práticas utilizadas para reconhecer e reforçar os padrões de comportamento desejados pela organização. Apesar dos alfas pouco expressivos, o autor considera que este instrumento representa uma tentativa inicial para avaliação das práticas laborais de alto desempenho e, portanto, seria suficientemente consistente para pesquisar tais práticas em quaisquer organizações.

Heneman e Berkley (1999) propuseram um instrumento para avaliar a eficácia das práticas de recrutamento de pessoal adotadas em empresas de pequeno porte. O questionário, composto por 94 itens, divide-se em dois fatores: (1) desempenho das práticas de recrutamento, que avalia o número de candidatos por vaga, dias necessários para preenchimento de uma vaga e taxas de retenção de funcionário; e, (2) conteúdo das práticas de recrutamento, que avalia as ferramentas utilizadas e o processo de recrutamento e seleção propriamente ditos. Observa-se que, no trabalho publicado pelos autores, não há quaisquer informações sobre a validação psicométrica do instrumento.

Truchon, Fillion e Gélinas (2003) validaram um instrumento para avaliar as políticas e práticas organizacionais que contribuiriam para facilitar a reintegração ao ambiente laboral de trabalhadores afastados por motivo de doença. O formato final do instrumento é composto por 18 itens, distribuídos por três fatores: gerenciamento da incapacidade, que envolve as técnicas de reabilitação e acomodações oferecidas aos funcionários doentes para facilitar seu retorno à organização; clima de segurança; e cultura organizacional orientada para pessoas. Apesar da boa consistência interna - os três fatores apresentaram alfas de Cronbach acima de 0,80 -, ressurte-se de uma distinção teórica mais

apurada com relação aos construtos efetivamente abordados por estes fatores. Conjectura-se que a utilização de questões relacionadas ao clima e à cultura para operacionalizar a avaliação de práticas e políticas poderia produzir diagnósticos ambíguos sobre a realidade organizacional.

Palmer e Dunford (2002) salientam que os trabalhos sobre práticas organizacionais, além de normalmente se resumirem a estudos de casos descritivos, habitualmente, seriam prescritivos, fato que seria denunciado pela expressiva oferta de manuais que listam as melhores práticas organizacionais adotadas por empresas bem sucedidas. Apesar do sucesso desta literatura prescritiva junto ao público gerencial, estes fatores contribuiriam para coibir a elaboração de análises mais minuciosas das práticas, dificultaria a generalização e limitaria temporalmente a validade dos resultados obtidos nestes trabalhos. Por exemplo, cita-se Collins e Porras (1995), que estudaram 18 grandes corporações mundiais com o objetivo de desvendar as práticas adotadas por estas organizações (ditas visionárias), reconhecidas pelo desempenho duradouro e superior ao de suas concorrentes. O livro decorrente desta pesquisa, que incentivaria outras organizações a adotarem tais práticas para obterem sucesso, rapidamente se tornou um referencial para gestores. Contudo, como destacam Foster e Kaplan (2001), pouco tempo depois da publicação deste trabalho, algumas destas organizações acabaram revelando sérias deficiências operacionais, pois o sucesso anterior seria explicado, em maior parte, pelo desempenho global do setor em que atuavam e não decorrente dos seus valores ou práticas adotadas.

Contrastando com esta tendência prescritiva no estudo das práticas, Orr (1996) conduziu uma das pesquisas mais complexas já realizadas sobre práticas organizacionais na qual foram estudadas as práticas de trabalho de técnicos de copiadoras da empresa norte-americana Xerox. Para o autor, apesar de o trabalho ser um elemento central na vida das pessoas, pouca atenção seria direcionada pela literatura ao estudo do trabalho como uma prática. Frequentemente, as pesquisas sobre o tema buscam investigar as relações de trabalho ou o trabalho como fonte de identidade para os indivíduos. Em ambos os casos, as práticas ficariam subentendidas como um aspecto implícito do contexto organizacional, sendo pouco exploradas, ou até mesmo menosprezadas, pelos pesquisadores.

Entretanto, Orr (1996) sugere que o estudo mais cuidadoso das práticas revela que elas constituem um fator extremamente complexo, permitindo “aprofundar nosso entendimento sobre as relações de trabalho e o papel desempenhado por ele na constituição da identidade do trabalhador” (p. 01). Baseado na premissa que as práticas mereceriam uma descrição mais profunda que referenciasse a percepção dos trabalhadores e o contexto

onde são executadas, a metodologia de pesquisa utilizada pelo autor seria influenciada pelos métodos próprios da antropologia. As informações sobre as práticas foram coletadas por meio das histórias contadas pelos trabalhadores acerca de seu trabalho. Para que a análise destes discursos retratasse da forma mais fidedigna possível o contexto pesquisado, antes de iniciar a coleta de dados, o autor aprendeu o linguajar característico destes técnicos.

Em síntese, este estudo revela que todas as práticas utilizadas no conserto das copiadoras são amplamente formalizadas em manuais produzidos pela empresa. Orr (1996) sugere que isto demonstra uma tentativa da organização de controlar, mesmo à distância, o trabalho realizado pelos seus funcionários. Além disso, na concepção dos gestores, estes manuais, detalhando pormenorizadamente as práticas que definem o trabalho a ser executado, mitigam o impacto causado pela rotação de pessoas. Contudo, os problemas encontrados pelos técnicos não estariam relacionados somente com o mau funcionamento das copiadoras mas na dificuldade de interação do cliente com a máquina. Desta forma, o trabalho executado não envolveria apenas as práticas formalmente descritas para o conserto das máquinas, porém constituiria uma relação triangular mais ampla, formada por técnicos, clientes e máquinas. Esta relação que dependeria da habilidade de improvisação do trabalhador, subverteria a lógica organizacional de controle do trabalho por meio das práticas, pois, entre os técnicos seria priorizada a aprendizagem destas práticas informais da atividade como forma de satisfazer o cliente e, em decorrência, salvaguardar seus empregos.

Segundo Yanow (2006), Orr (1996) conseguiu realizar um estudo etnográfico do trabalho por meio das práticas organizacionais que, concomitantemente, articula três temas: práticas, técnicos e processo de aprendizagem. Não obstante a cultura não constituir objeto explícito das discussões, este estudo centrado nas práticas revelou características significativas da cultura da organização, reafirmando a possibilidade de intersecção entre antropologia e teoria organizacional para o estudo do ambiente de trabalho. Por outro lado, este trabalho também ratifica a hipótese de que as práticas representam a manifestação dos aspectos mais latentes da cultura organizacional.

Nos trabalhos empíricos sobre práticas organizacionais, nota-se que o estudo das práticas de recursos humanos constituem um dos focos preponderantes, seja descrevendo estas práticas, seja verificando a influência delas sobre outras variáveis. Segundo Huselid (1995), as práticas de recursos humanos impactam a organização de forma abrangente,

afetando a produtividade, o desempenho individual e organizacional e o comportamento dos membros, justificando-se a importância desta linha de pesquisa.

Analogamente, para Prada, Miguel e França (1999), as práticas de recursos humanos contribuiriam para a realização dos objetivos organizacionais. Somado a isto, a compreensão de tais práticas, que realinhariam o aprendizado, ressaltariam o desempenho, estimulariam e valorizariam o ser humano nas organizações, subsidiariam a exploração de maneiras de se criar um ambiente de trabalho mais favorável à produtividade. Neste sentido, os autores realizaram uma pesquisa com 30 organizações com o objetivo de identificar a relação entre práticas de recursos humanos e implantação de programas de gestão da qualidade. Por meio de uma pesquisa de campo, foram investigadas as seguintes práticas: carga anual de treinamento, métodos de apoio à participação dos funcionários na resolução de problemas, realização de pesquisa de satisfação de funcionários, avaliação de desempenho, benefícios concedidos e fatores motivacionais. Os resultados demonstraram que a busca pela certificação para qualidade cria um ambiente favorável para as práticas pesquisadas, favorecendo especialmente as práticas de treinamento.

Melo e Bulhões (1998) analisaram comparativamente as práticas de recursos humanos de uma organização transnacional japonesa e de sua filial brasileira. Neste estudo de caso, foram observadas as seguintes práticas: planejamento de recursos humanos, sistema de carreira, treinamento, salários, férias e benefícios sociais. Os resultados demonstraram que estas práticas estavam muito mais presentes na matriz da empresa. Por outro lado, evidenciou-se que os funcionários brasileiros, do momento em que adquirem estabilidade no emprego em diante, passariam a internalizar os valores organizacionais japoneses, aderindo quase unanimemente a práticas organizacionais completamente exógenas à cultura brasileira. Assim, justificam a lógica dos procedimentos adotados pela organização.

Paré e Tremblay (2000) pesquisaram a influência das práticas de recursos humanos sobre o comportamento de cidadania organizacional, comprometimento e intenção de deixar a empresa. Foram consideradas as seguintes práticas: reconhecimento, *empowerment*, justiça distributiva e processual, desenvolvimento de competências, políticas e compartilhamento de informações. Na pesquisa realizada com 2.398 membros de uma organização canadense, todas as práticas de recursos humanos citadas relacionaram-se positivamente com comportamento de cidadania organizacional e comprometimento, porém, negativamente, com a intenção de deixar a empresa. Os autores

apontam que este estudo ressentiu-se de medidas mais específicas para avaliação das práticas de recursos humanos.

Lacombe e Tonelli (2001), por meio de um estudo qualitativo, mapearam as práticas de administração de recursos humanos utilizadas em 100 empresas localizadas no estado de São Paulo. Esta pesquisa identificou grande heterogeneidade nas práticas em uso pelas diferentes organizações. De acordo com seu estágio de desenvolvimento, as práticas foram agrupadas em três grupos: práticas operacionais (referem-se principalmente à redução de custos e problemas legais); práticas competitivas (relativas à capacitação, qualificação e requalificação, retenção e desenvolvimento de pessoas, determinação de habilidades/competências); e, práticas estratégicas (pouco focadas, estariam numa fase de transição entre os dois estágios anteriores).

Allen, Shore e Griffeth (2003) pesquisaram a relação entre as práticas de recursos humanos sobre os índices de *turnover*. Para os autores, práticas que sinalizam para a valorização e reconhecimento dos funcionários influenciariam positivamente as atitudes e comportamentos dos empregados com relação à disposição de permanecerem na organização. No modelo de pesquisa proposto, considerou-se que as práticas de participação na tomada de decisões, justiça na distribuição de recompensas e oportunidade de crescimento seriam preditoras da percepção de suporte organizacional.

Quando avaliadas satisfatoriamente, estas práticas, mediadas pela percepção de suporte organizacional, influenciariam a satisfação e comprometimento dos empregados, relacionando-se de forma positiva com a intenção de permanecer na organização e negativamente com a decisão de deixar a empresa. Para testar o modelo, foram pesquisados 560 trabalhadores norte-americanos. Os resultados demonstraram que as três práticas investigadas se relacionaram positivamente com a percepção de suporte organizacional e com o comprometimento. A percepção de suporte organizacional relacionou-se negativamente com a intenção de sair da organização.

## **5.6 RESUMO DO CAPÍTULO**

Neste capítulo apresentou-se a revisão de literatura sobre práticas organizacionais. Nota-se que, enquanto os valores organizacionais possuem um arcabouço teórico amplo e consistente, bem como métodos de pesquisa plenamente desenvolvidos, as práticas organizacionais por seu turno – apesar de assunto recorrente na literatura organizacional – carecem de maior aprofundamento epistêmico e metodológico.

## **CAPÍTULO 6 – CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

## 6. CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo abordará o tema criatividade organizacional. Considerando-se que este construto pode ser estudado nos níveis individual, grupal e organizacional, privilegiou-se nesta revisão os trabalhos que dissertam sobre criatividade no nível organizacional. Desta forma, aborda-se como os diferentes autores definem a criatividade, a relação da criatividade com inovação e mudança organizacionais e algumas divergências teóricas nos estudos sobre criatividade. Na seqüência, serão apresentados alguns modelos componenciais que tratam da criatividade organizacional. Finalmente, o último tópico destina-se ao processo criativo nas organizações.

### 6.1 CONCEITUANDO CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

A palavra criatividade deriva da expressão grega *krainein* (realizar) e do termo latino *creare* (criar, fazer brotar, fazer crescer, tirar do nada). Assim, do ponto de vista etimológico, criatividade remete à noção de dar existência a algo novo, fazer alguma coisa sair do nada, imaginar, inventar, produzir, estabelecer relações até então não estabelecidas em um contexto de referência, visando determinados fins (Götz, 1981; Pereira, Mussi & Knabben, 2001). Infelizmente, recorrer à etimologia, neste caso, não constitui um artifício eficaz, pois a resposta obtida é tautológica, não se traduzindo em definição, sequer possibilitando compreensão mais abrangente do fenômeno. Portanto, apesar de Bohm (1998) afirmar que seria praticamente impossível definir a criatividade em palavras, nesta seção apresenta-se a visão de diferentes autores acerca do que é criatividade organizacional.

Salas (2002), cuja tese de doutoramento centrou-se na análise crítica das mais significativas definições de criatividade oferecidas pela literatura sobre o tema no nível individual, apontaria a dificuldade de se estabelecer uma definição para este construto, declarando que “quando se revisa a fundo e durante cinco anos a bibliografia existente sobre criatividade, fica-se com a sensação de um certo caos” (p. 02). Segundo a autora, do ponto de vista científico, o conceito de criatividade pode ser qualificado como ambíguo e a compreensão do fenômeno criativo ainda pode ser catalogada como um problema mal resolvido.

Esta dificuldade para se definir e compreender a criatividade replica-se quando o fenômeno é operacionalizado no nível organizacional. Um dos prováveis motivos para esta situação seria sinalizado por Williams e Yang (1999) ao afirmarem que a criatividade, no



ambiente das organizações, não seria simplesmente a criatividade individual que ocorre no contexto do trabalho, pois, as características antecedentes e respectivos processos de manifestação seriam diferenciados para cada tipo de criatividade. Corroborando esta idéia, Runco (2004) sugere que a criatividade deve ser analisada na perspectiva de domínios específicos, uma vez que ela se expressa de diferentes modos em diferentes contextos. Domínio refere-se a um corpo organizado de conhecimento associado a um dado campo. Campo por sua vez, inclui todas as pessoas que podem afetar a estrutura de determinado domínio (Fleith & Alencar, 2005).

Igualmente, Sundgren e Styhre (2003) salientam que o estudo da criatividade no contexto das organizações apresenta lacunas de ordem teórica e prática, ocasionadas pela transposição do arcabouço teórico da criatividade centrado nos processos criativos individuais para explicação da criatividade no nível organizacional. Contudo, por se tratar de dois fenômenos correlatos, porém distintos, seria necessário operacionalizar a criatividade organizacional dentro de uma abordagem mais holística que considerasse as características peculiares deste domínio específico, possibilitando, desta forma, a estruturação de definições mais precisas para o construto. Adicionalmente, Bruno-Faria (1996) indica que no contexto organizacional, a criatividade freqüentemente se associa com idéias de mudança e empreendedorismo, sendo tratada por alguns autores como um sinônimo para inovação. Amplia-se assim o leque de possíveis definições e abordagens para a compreensão do fenômeno.

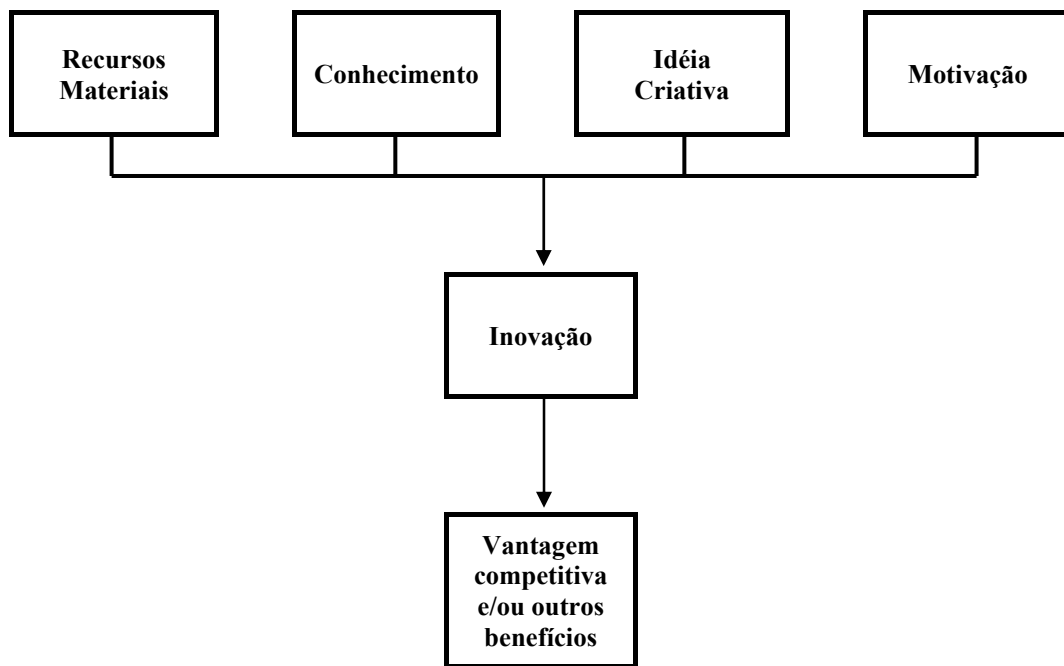
West e Rickards (1999) também apontam uma tendência, principalmente na literatura relativa à gestão da mudança, de sobreposição quando se utilizam os termos criatividade e inovação. Contudo, para os autores, a criatividade consiste na geração de idéias que produzem novidade e melhoria no trabalho, a inovação refere-se à implementação prática de tais idéias. Em síntese, criatividade seria pensar sobre coisas novas, enquanto inovação seria fazer coisas novas. Nota-se que criatividade e inovação não ocorreriam numa seqüência linear simples, uma antecedendo à outra, pelo contrário; elas interagiriam, apoiando-se mutuamente.

Seltzer e Bentley (2000) acreditam que, previamente à elaboração de um conceito, deve-se considerar o que a criatividade não é. Assim, explicam que ela não se confunde com sensibilidade artística, não equivale a brilhantismo intelectual, não implica automaticamente talento individual e, finalmente, “não consiste em uma técnica que se poderia invocar de modo imperativo, mediante uma ordem” (p. 39). Partindo destas ponderações, os autores definem criatividade como uma capacidade progressiva para

resolução de problemas, que envolveria a aplicação de conhecimentos prévios frente a novas situações. Complementando a definição, salientam que a valoração da criatividade depende de critérios peculiares ao contexto no qual se expressa tal capacidade, cuja manifestação implica um processo de interação entre indivíduo, motivações, objetivos e recursos disponibilizados pelo ambiente.

Livingstone, Debra e Barr (1997) definem criatividade como um processo de ajuste entre fatores individuais e organizacionais que resulta na geração de idéias e produtos novos e úteis. Compartilhando a idéia de que criatividade constitui um processo, Alencar (2005) sustenta que adicionalmente ela constitui um fenômeno complexo e multifacetado, cuja ocorrência envolve a interação dinâmica de elementos relativos às pessoas, ao ambiente, ao clima, aos valores e normas da cultura da organização. Para a autora, parafraseando Stein (1974), criatividade seria “o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço) aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo” (p. 15). Nesta definição, a autora destaca que o produto gerado não precisa ser tangível, podendo se constituir em uma idéia ou na solução para um problema vivido nas relações interpessoais; o critério fundamental é a novidade do produto. Contudo, é necessário que o produto seja considerado adequado às demandas da situação ao mesmo tempo em que seja reconhecido como sendo algo valioso.

Para Alencar (2005), a inovação seria o processo de introduzir, adotar e implementar a idéia (processo, bem ou serviço gerados no processo criativo) em uma organização, em resposta a um problema percebido. Nestes termos, entende-se inovação como a concretização da idéia criativa gerada, caracterizando um processo intencional que sempre tem em vista um benefício. A origem da inovação encontra-se nas idéias criativas, porém outros elementos concorrem para que a idéia criativa transforme-se em uma realidade. Conforme esquematizado na Figura 17, concomitantemente à idéia criativa, seria necessário motivação para transformar a idéia em algo concreto, disponibilidade de recursos materiais e conhecimentos. Entretanto, freqüentemente, nas organizações encontra-se resistência à mudança e, desta forma, a concretização do processo criatividade-inovação, normalmente, representa um enorme desafio para os gestores. A autora observa que em muitas organizações verifica-se uma tendência de se estimular mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e criatividade (Alencar, 1998).



**Figura 17.** Fatores necessários à inovação, segundo Alencar (2005, p. 16).

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) conceituam criatividade como a criação, por indivíduos que trabalham juntos em um sistema social complexo, de um produto, serviço, idéia, procedimento ou processo que se caracterizem pela novidade, valor e utilidade. Para os autores, a criatividade organizacional representa um subconjunto da inovação, pois, consideram que a inovação constituiria um domínio mais amplo. Acrescentam ainda que, para compreender a criatividade organizacional, seria indispensável analisar o processo e o produto criativo, a pessoa criativa, o contexto e a maneira como cada componente interage com os demais.

Para Cook (1998), a criatividade pode ser entendida como uma habilidade para identificar tecnologias (em sentido amplo) que fomentem a inovação e competitividade organizacional, com o objetivo de superar a concorrência. A criatividade possibilitaria às organizações produzirem novos produtos e serviços que, potencialmente, teriam a capacidade de provocar mudanças na matriz de competidores do mercado em que atuam. Segundo o autor, esta noção instrumental de criatividade nortearia a gestão de empresas reconhecidamente criativas como a 3M, por exemplo. Semelhantemente, Gilson, Mathieu, Shalley e Ruddy (2005) descrevem a criatividade como um meio que possibilitaria às organizações manterem a flexibilidade necessária para enfrentar as mudanças na concorrência, nos mercados e nas tecnologias.

Numa perspectiva mais abrangente, Csikszentmihalyi (1999) assume que criatividade seria a habilidade de adicionar algo novo a uma cultura, pois o que

“chamamos de criatividade sempre envolve uma mudança no sistema simbólico, mudança que afetará os pensamentos e sentimentos dos participantes desta cultura” (p. 317). Assim, a criatividade poderia ser definida como “qualquer ação que transforma um campo já existente ou que transforma o campo existente em um novo” (Csikszentmihalyi, 1998, p. 47). O autor salienta que a criatividade não se encontra exclusivamente na mente de uma só pessoa. Portanto, sua manifestação pressupõe uma comunidade de indivíduos que compartilham o modo de pensar e agir e que aprendem uns com os outros. Desta forma, a criatividade caracteriza-se como um fenômeno interativo que articula fatores sócio-culturais e psicológicos. Sundgren e Styhre (2003), referenciando pressupostos semelhantes, declaram que no lugar de uma qualidade inata de alguns indivíduos extraordinários, a criatividade organizacional deveria ser vista como um fenômeno estruturalmente entranhado no contexto da organização.

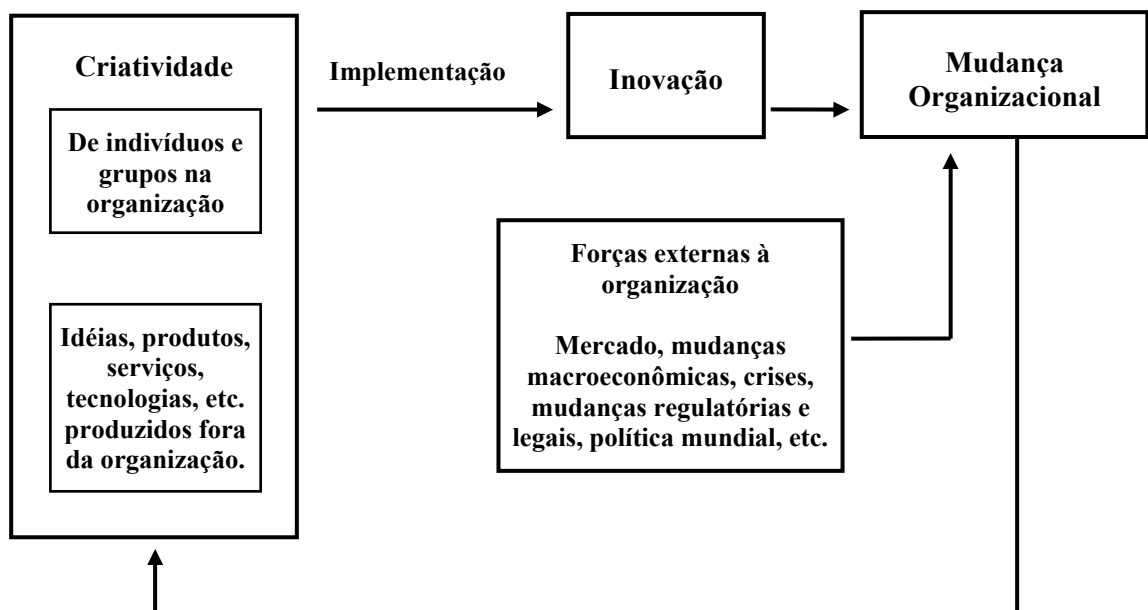
Para Amabile (1997), a criatividade seria fundamentalmente a produção de idéias novas e convenientes em qualquer domínio da atividade humana (ciências, artes, educação, negócios, vida diária). Entretanto, ressalta que, para caracterizar a expressão da criatividade, a idéia necessita ser realmente nova e diferente de tudo que havia sido feito anteriormente, não devendo ser simplesmente bizarra, mas adequada para a resolução de um problema ou oportunidade apresentada. Para a autora, a inovação constituiria o processo de implementação bem-sucedida destas idéias criativas dentro da organização. Assim, postula que a criatividade representaria o passo inicial da organização em direção à inovação.

Na opinião de Amabile (1997), existe uma crença generalizada de que a criatividade no âmbito organizacional limita-se à criação de um produto novo para ser vendido. Contudo, outras formas de manifestação da criatividade nas organizações poderiam ser detectadas. Exemplificando, a autora cita o caso da Federal Express. Fred Smith, responsável por desenvolver o conceito operacional desta empresa, certamente não inventou um produto ou um serviço novo; os serviços de entrega de mensagens e pacotes existem há milhares de anos. Entretanto, a criatividade neste empreendimento poderia ser identificada no ineditismo do sistema de distribuição concebido pelo empresário. Ressalva-se que a descrição das características, que fazem deste sistema um empreendimento inovador, não é detalhada no trabalho da autora.

Bruno-Faria (2003, p. 137) define criatividade como “a geração de idéias, processos, produtos e ou serviços novos - para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto - que produzam alguma contribuição valiosa para a organização e ou para o bem estar das

peças que trabalham naquele contexto”. Para a autora, no contexto organizacional, o novo não bastaria, a novidade tem que ser passível de implementação, pois somente idéias implementadas configuram inovação. Assim, na concepção de novas idéias, os indivíduos já teriam que contemplar as condições e limitações do ambiente de trabalho.

De acordo com Bruno-Faria (2003), a multiplicidade de definições e o profundo inter-relacionamento entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional seriam responsáveis por produzir certa confusão e dificuldades quando se pretende distingui-los conceitualmente. Assim, para favorecer uma melhor compreensão da dinâmica destes construtos, a autora propõe um modelo, reproduzido na Figura 18, que sintetiza o inter-relacionamento que se estabelece entre eles no contexto organizacional.



**Figura 18.** Criatividade, inovação e mudança organizacional, adaptado de Bruno-Faria (2003, p. 136).

O modelo parte do pressuposto que tanto o produto da criatividade interna dos indivíduos e grupos da organização, quanto idéias, produtos, serviços, tecnologias etc., produzidos fora da organização, geram inovação na organização. O modelo conjectura que a inovação, por sua vez, poderia produzir mudança organizacional de dimensões variadas. Caso a inovação tenha impacto no resultado da organização, haveria uma predisposição para que ocorra uma mudança incremental. Se a inovação produzir uma ruptura com o passado, provocando transformações fundamentais na organização, a mudança poderá ser radical.

A mudança organizacional pode ter sua origem nas inovações ocorridas dentro da própria organização ou decorrerem de forças externas ao contexto organizacional. Nesta perspectiva, a inovação seria um dos elementos promotores da mudança organizacional. Por seu turno, a mudança organizacional, principalmente a radical, impeliria às pessoas a buscarem novas formas de atuação, alinhadas com as novas configurações do ambiente de trabalho. Esta situação exigiria a criatividade das pessoas e dos grupos de trabalho. A mudança ainda poderia exigir a introdução de elementos externos à organização (idéias, produtos, serviços) para fazer frente à nova configuração que se instalou.

Em síntese, o modelo sugere que “a criatividade pode levar à inovação e a inovação gerar mudanças que, por sua vez, possam estimular a criatividade das pessoas” (Bruno-Faria, 2003, p. 138). Ressalva-se, contudo, que esta não é uma relação simples - nem sempre os empregados vão reagir à mudança radical manifestando maior criatividade. Algumas mudanças radicais, como um programa de *downsizing*, poderiam provocar efeitos negativos prolongados à expressão criativa dos empregados (Amabile & Conti, 1999).

Para Van Gelder (2005, p. 397), “criatividade é sobre idéias”. Desenvolvendo este conceito, explica que criatividade consiste em pensar de modo diferente sobre assuntos familiares, oferecendo ao rotineiro, idéias e soluções completamente novas. O autor defende que criatividade precisa ser encarada como uma ferramenta sistêmica, que pode e deve ser aplicada desde a concepção das estratégias organizacionais até a entrega dos produtos e serviços aos clientes. Assim, a criatividade organizacional não deveria se resumir a sessões de *brainstorm* para solução de problemas pontuais, porém transformada, com o encorajamento dos gestores, em um processo habitual no cotidiano da organização.

Cropley (1999) observa que as definições mais modernas de criatividade cambiaram de uma perspectiva que privilegiava a estética da descoberta para uma perspectiva pragmática que foca a competitividade. No uso corrente, poderiam ser identificadas duas acepções básicas para a expressão criatividade: criação de produtos físicos ou simbólicos essencialmente novos e anteriormente não existentes; e, produção de trabalhos que, representando uma novidade tão significativa, seriam capazes de introduzir um novo paradigma em determinado campo. Para o autor, a criatividade pode ser explicada como um fenômeno social que seria facilitado por alguns fatores e inibido por outros. No contexto organizacional, o resultado usual da criatividade seria a materialização de um novo produto ou serviço que contribuiria para lucratividade e sobrevivência da organização.

Deste modo, as organizações freqüentemente enfatizariam a inovação em detrimento da criatividade propriamente dita. A diferença primordial entre elas reside no fato de que a inovação não requer somente a criação de algo novo, sendo necessário que a novidade se concretize em alguma coisa considerada prática e útil para um determinado contexto ou situação. Nesta concepção, a criatividade representaria um pré-requisito ou um estágio anterior à inovação. A idéia da novidade, da produção de algo inédito, permanece central quando se trata da criatividade. Contudo, somente a concepção do novo não seria condição suficiente para a compreensão da criatividade organizacional, sendo necessário considerar outros elementos, tais como a efetividade e, mais recentemente, aspectos éticos relacionados ao produto criado.

Cropley (1999) classifica a criatividade em três tipos fundamentais: (1) criatividade genuína, que pressupõe a criação de algo novo, útil, relevante e efetivo; (2) quase-criatividade, que apesar de articular alguns dos elementos que caracterizam a criatividade genuína, estaria desvinculada das necessidades reais do contexto; e (3) pseudo-criatividade, que, não oferecendo nenhuma novidade concreta, resumir-se-ia a comportamentos não conformistas e anti-sociais e falta de disciplina, apresentados por alguns indivíduos genuinamente criativos. Cropley pondera que, apesar de toda forma de criatividade representar um desafio aos padrões vigentes em um determinado sistema social, mesmo para se quebrar as regras existem regras ou limites toleráveis de divergência. Quando se ultrapassam estes limites, principalmente no ambiente organizacional, a criatividade passa a ser encarada de forma depreciativa, sendo percebida como expressão de excentricidade, desvio ou imoralidade.

Após extensa revisão das definições de criatividade disponibilizadas pela literatura especializada, Parkhurst (1999) conclui que, apesar de se constatar divergências consideráveis entre os autores quando estes conceituam criatividade, seria possível identificar alguns elementos comuns que permeiam as diferentes definições. Assim, constata-se que haveria concordância em que a criatividade articula a novidade, a originalidade e a singularidade do produto (simbólico ou tangível) criado. Este autor define criatividade como a habilidade ou qualidade demonstrada quando se solucionam problemas ainda não solucionados, quando se desenvolvem novas soluções para outros problemas, solucionando-os de forma diferente das propostas anteriores, ou quando se desenvolvem produtos novos ou originais. Segundo Parkhurst, esta definição representa uma tentativa de sintetizar as diversas conceituações analisadas, cujo caráter mais geral e menos controverso possibilite uma maior aceitação.

Da mesma forma, Mayer (1999), revisando a literatura sobre criatividade, aponta que, embora a idéia de novidade e criação de algo significativo seja consensual, subjazendo às diferentes definições analisadas, algumas questões ainda provocam controvérsias e demandam maiores esclarecimentos. Inicialmente, levanta-se a questão se a criatividade seria uma propriedade de pessoas, produtos ou processos. Segundo o autor, os teóricos que defendem que a criatividade seria uma propriedade das pessoas, dirigem sua atenção para as diferenças ou características individuais das pessoas criativas. Aqueles que vêem a criatividade como uma propriedade de produtos, tendem a focar os estudos de caso relativos à produção criativa ou simulações computadorizadas desta produção. Quando se considera a criatividade uma propriedade de processos cognitivos, focam-se as etapas envolvidas no desenvolvimento do pensamento criativo.

A segunda divergência identificada por Mayer (1999) refere-se ao nível de ocorrência da criatividade. Para algumas abordagens, o foco estaria no indivíduo; para outras, no contexto social. Estas diferentes visões implicam diretamente nos critérios utilizados para julgamento da significância do novo. A abordagem focada no indivíduo considera que aquilo que foi criado poderia ter valor somente para a pessoa responsável por sua criação, fato que não invalidaria sua qualidade criativa. A abordagem social pressupõe o julgamento ou sanção do grupo que, referenciando as características sócio-culturais do contexto, validariam a novidade e utilidade da criação, possibilitando que ela seja incorporada pelo respectivo domínio. Para Meyer, há a necessidade de uma reconciliação entre as duas abordagens, considerando-se que ambas seriam essenciais para a compreensão da criatividade. Contudo, o autor destaca que na literatura dificilmente encontram-se trabalhos que privilegiem esta reconciliação.

Outro ponto levantado por Mayer (1999) refere-se à frequência com que as pessoas expressam a criatividade. A questão aqui é se a criatividade constituiria um fenômeno comum ou raro, sendo apresentado por poucos indivíduos. Segundo o autor, na literatura especializada as duas vertentes são contempladas. Entretanto, prevalece a noção de que existiriam diferenças significativas entre pessoas criativas e não criativas (consistente com a visão de raridade). Em seguida, evoca-se a questão dos domínios da criatividade. A visão dominante (domínio geral) postula que a criatividade seria uma habilidade, traço ou característica que se aplicaria a uma ampla variedade de situações. Contrastando com esta visão, os autores que defendem a idéia de domínio específico acreditam que “diferentes tipos de habilidades criativas são requeridas pelos diferentes domínios” (p. 451). Assim, a



habilidade criativa envolvida na criação de uma obra de arte seria completamente diferente daquela exigida pelo contexto organizacional.

Neste estudo, buscando sumarizar as definições relatadas, considera-se a criatividade organizacional como um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização, facilitado ou inibido pelas características do ambiente de trabalho, do qual decorre a geração de idéias julgadas pelos pares como novas, úteis, significativas e passíveis de operacionalização no contexto organizacional donde se originaram. Estas idéias criativas quando aplicadas, teriam a capacidade de promover a inovação de estruturas, estratégias, gestão e processos organizacionais, bem como dos produtos e serviços ofertados ao mercado. Desta forma, postula-se que a criatividade contribuiria para a produtividade, competitividade e sobrevivência organizacional.

Assim, concebe-se a criatividade organizacional, referenciando-se uma visão pragmática e instrumental do construto, o que ressalta um certo caráter de mais-valia incremental da idéia criativa. Principalmente no contexto organizacional, a criação não se justificaria por ela mesma. Portanto, para que seja reconhecida como algo significativo, exige-se que a novidade seja contextualizada, operacionalizável e indutora de resultados concretos. Entretanto, da mesma forma que Mumford e Gustafson (1988), reconhece-se que as idéias criativas poderiam produzir tanto pequenas mudanças adaptativas quanto transformações organizacionais radicais. Assim, a quantificação da magnitude dos resultados produzidos não constitui objeto de discussão na definição proposta.

Constata-se na literatura uma predisposição de imputar às organizações certas características inerentes ao ser humano. Neste processo de isomorfismo tornou-se comum a utilização de expressões como inteligência, ética, responsabilidade, entre diversas outras, para designar determinados aspectos da dinâmica organizacional. É bastante evidente que estes termos referem-se a propriedades inerentemente humanas, cuja materialização na organização depende, literalmente, das pessoas que compõem este contexto. Esta tese trata de temas como a cultura e valores organizacionais, construtos que remetem ao processo de isomorfia citado. Assim, não se abjura a importância de tais metáforizações na construção de arcabouços teóricos destinados à compreensão da realidade organizacional. Contudo, acredita-se que em doses excessivas, esta humanização da organização, que transforma estruturas materiais em entes, poderia obliterar a percepção da real importância do papel que os indivíduos desempenham no contexto organizacional.

A concepção de criatividade proposta neste trabalho alinha-se às idéias de Alencar (2005) e Amabile (1997). Deste modo, imputa-se exclusivamente ao elemento humano a capacidade de a organização manifestar a criatividade. Isto implica a idéia de que a criatividade tem o elemento humano como foco de análise. A facilidade atual para aquisição de tecnologia nas mais diversas áreas permite, em certas circunstâncias, que a inovação exista independentemente da criatividade dos membros da organização. Contudo, quem não tem potencial criativo entre seus quadros compra a inovação e paga, normalmente caro, por ela. A organização incapaz de produzir inovação, por meio da expressão da criatividade dos seus membros, via de regra, submete-se às condições impostas pelo mercado para fornecer o inédito.

Se a criatividade é uma propriedade inerente ao ser humano, parece, no mínimo, inadequada a utilização da expressão organização criativa. A organização em si, não cria. A organização é, *grosso modo*, um conjunto de elementos produtivos, racionalmente estruturados para atingimento de objetivos pré-determinados. Quem produz a criatividade organizacional são os membros da organização; a criação humana aplicada ao ambiente de trabalho induziria à inovação e à mudança. Neste ponto, conjectura-se que as organizações apenas usufruem a capacidade humana de criar. O grande desafio apresentado às organizações, não importando seu ramo de atuação, seria encontrar maneiras de eliminar barreiras, estimulando a expressão da criatividade entre seus membros.

## **6.2 CRIATIVIDADE – MODELOS TEÓRICOS**

Para Alencar e Fleith (2003) e Willians e Yang (1999), nos últimos anos surgiram novas perspectivas teóricas que foram sendo incorporadas ao estudo da criatividade. Assim, constata-se que, nos modelos mais recentes desenvolvidos para o estudo da criatividade, a ênfase no indivíduo isolado e em seus traços e capacidades pessoais seria atenuada em favor de uma concepção mais sistêmica do fenômeno criativo, que enfatizaria, preferencialmente, o inter-relacionamento entre o indivíduo e o ambiente no qual se encontra inserido. Esta mudança de perspectiva implica que, atualmente, privilegia-se a compreensão de como a criatividade manifesta-se na interface indivíduo/contexto, bem como nos grupos em interação com o ambiente organizacional. Ressalva-se, entretanto, que ambas as abordagens (individual e sistêmica) continuam vigentes, cada qual fornecendo contribuições específicas para a compreensão da natureza da criatividade.

Amparados pela abordagem sistêmica, citam-se: a teoria de investimento na criatividade de Sternberg e Lubart (1991, 1996), modelo que, para explicar a emergência

do comportamento criativo, articula o inter-relacionamento de seis diferentes variáveis (inteligência, estilos intelectuais, conhecimento, personalidade, motivação e contexto ambiental); o modelo de sistemas de Csikszentmihalyi (1998, 1999), para o qual a criatividade seria um processo que surge da intersecção de três fatores: cultura ou domínio, campo ou sociedade e indivíduo; e, o modelo componencial de criatividade de Amabile (1983), que destaca três fatores principais relacionados à manifestação da criatividade: *expertise*, habilidades para a criatividade e motivação para as tarefas. Posteriormente, seria desenvolvida uma derivação deste último modelo para o estudo da criatividade nas organizações. Destaca-se que, nos modelos relativos à criatividade organizacional, a perspectiva sistêmica representa a corrente preponderante, conforme pode ser observado a seguir.

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) desenvolveram um modelo sistêmico e multinivelado de criatividade organizacional (vide Figura 19), alicerçados numa perspectiva interacionista que ressalta a idéia de que o comportamento criativo seria um produto que decorre do inter-relacionamento da pessoa com o ambiente. Para os autores, a organização representa um sistema social complexo. Portanto, uma teoria que pretende explicar a criatividade neste contexto específico, deveria ser suficientemente complexa para integrar os quatro componentes considerados essenciais para a manifestação da criatividade nas organizações: processo e produtos criativos, pessoas e situações criativas. Subjaz ao modelo a concepção de que a criatividade constitui um subconjunto da inovação que, por sua vez, seria um subconjunto de um construto ainda maior, a mudança organizacional.

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) declaram que, neste modelo, postula-se que a criatividade individual seria uma função de condições pessoais prévias: estilos cognitivos, habilidades, características de personalidade, fatores motivacionais e conhecimento. Estes fatores do nível individual seriam simultaneamente influenciados e influenciadores dos fatores contextuais (grupais e organizacionais). O grupo de pertença do indivíduo representaria a influência contextual mais imediata sobre a expressão da criatividade individual. Na direção oposta, a criatividade individual contribuiria diretamente para a criatividade grupal.

Contudo, Woodman, Sawyer e Griffin (1993) destacam que a criatividade grupal “não é simplesmente a soma da criatividade de todos os membros do grupo, apesar de a criatividade grupal ser claramente uma função da criatividade individual dos membros do grupo” (p. 304). Não obstante a criatividade individual representar um fator fundamental

para a criatividade grupal, a manifestação da segunda estaria sujeita à influência de inúmeros outros fatores, como a composição do grupo (diversidade), suas características (coesão, tamanho, papéis, tarefas, normas), seus processos internos (abordagens para solução de problemas), além das características ambientais da organização. Embora possam sofrer a influência de algumas mesmas variáveis contextuais, as criatividades individual e grupal constituem dois fenômenos distintos - cada uma com seu processo criativo específico. Para os autores, em teoria, a expressão da criatividade nos grupos informais replicaria a dinâmica relatada para os grupos formais.

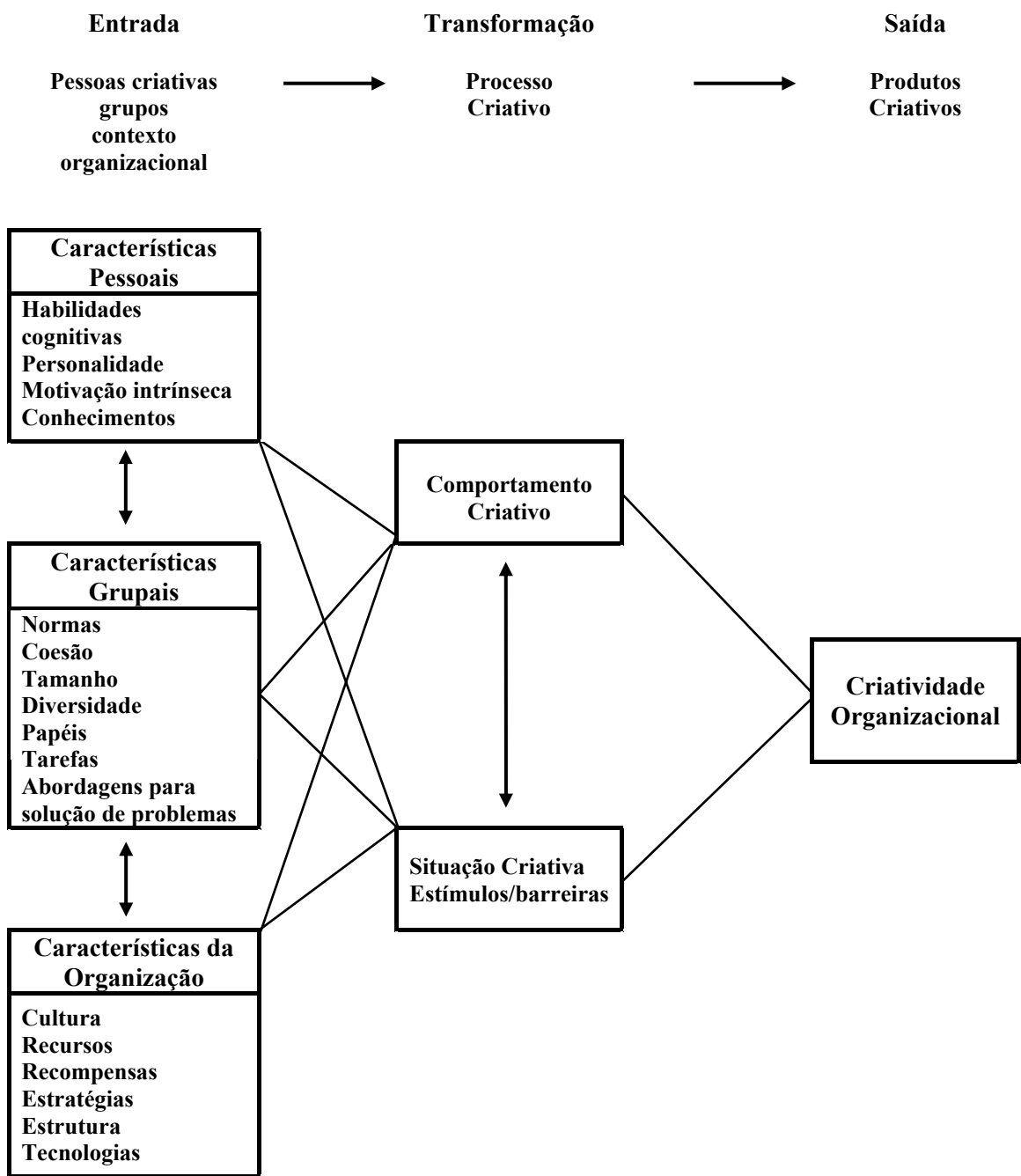


Figura 19. Modelo de criatividade organizacional de Woodman, Sawyer e Griffin (1993, p. 309).

No nível organizacional, os autores postulam que as características da organização (cultura, recursos, recompensas, estratégias, estrutura e tecnologia) constituiriam as influências contextuais que operam sobre a criatividade tanto em nível individual quanto grupal. Alguns destes fatores, notadamente a cultura, podem se mostrar refratários ao novo e, desta forma, dificultariam a expressão da criatividade, a implementações de inovações e a mudança organizacional.

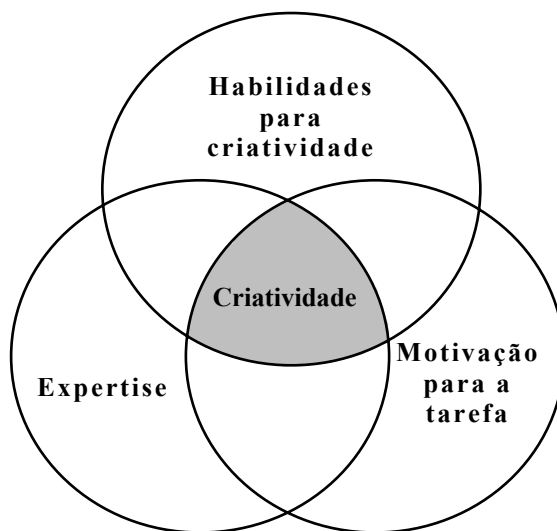
O modelo assume a configuração de um sistema no qual as características pessoais, grupais e organizacionais (insumos de entrada) impactariam o processo criativo (transformação), cujo produto é a criatividade organizacional (saída). Os insumos de entrada poderiam impactar positiva ou negativamente tanto o comportamento das pessoas quanto as situações; portanto, configurariam, dependendo da polaridade do impacto, estímulos ou barreiras à expressão da criatividade entre os membros da organização.

Na opinião de Amabile (1997) a noção de criatividade como algo produzido por pessoas criativas seria uma perspectiva consolidada. Guiadas por este princípio, as pesquisas sobre criatividade focaram, por décadas, as diferenças individuais. Não obstante as inegáveis contribuições produzidas por esta visão antropocêntrica para a compreensão do fenômeno criativo, esta abordagem seria, simultaneamente, limitada e limitante. Isto porque ofereceria poucos subsídios aos profissionais preocupados em fomentar a expressão da criatividade das pessoas no trabalho e, virtualmente, ignoraria o papel desempenhado pelo contexto social sobre a criatividade e inovação. Contrapondo-se a esta visão tradicional, a autora assume que “todos os humanos com capacidades normais são aptos a produzir, ao menos moderadamente, trabalho criativo em algum domínio específico em algum momento – e que o contexto social (ambiente de trabalho) pode influenciar tanto o nível quanto a frequência do comportamento criativo” (p. 42).

Ancorado nestas premissas sócio-ambientais, seria concebido o modelo componencial da criatividade que engloba três componentes necessários à manifestação da criatividade em qualquer domínio: *expertise*, habilidade de pensamento criativo e motivação intrínseca para a tarefa. Duas hipóteses básicas subjazem ao modelo: haveria uma maior propensão para ocorrência da criatividade quando as habilidades pessoais sobrepõem-se à motivação intrínseca; e, quanto maior o nível de cada componente, maior o nível de criatividade, efeito denominado intersecção criativa que se apresenta na Figura 20.

Amabile (1997, p. 42) explica que a *expertise* “é a fundação para todos os trabalhos criativos”; este componente poderia ser visualizado como “um conjunto de caminhos

cognitivos que podem ser seguidos para a solução de um dado problema ou na execução de uma tarefa dada”. A *expertise* inclui memória para conhecimento factual, proficiência técnica e talentos especiais referentes a determinado domínio.



**Figura 20.** Modelo componencial de criatividade de Amabile (1997, p. 43).

As habilidades para a criatividade proporcionariam um incremento do desempenho criativo. Supondo que um indivíduo receba incentivo para realizar alguma atividade cujo único requisito seja a *expertise*, o desempenho será apenas tecnicamente bom, aceitável ou adequado. Mesmo que a *expertise* desta pessoa seja extraordinariamente alta, sem a participação das habilidades para a criatividade, ela não produzirá trabalho criativo. Estas habilidades incluem estilo cognitivo favorável para adoção de novas abordagens na solução dos problemas, aplicação de técnicas para a exploração de novos caminhos cognitivos e estilo de trabalho persistente e enérgico. As habilidades de pensamento criativo dependem, em alguma extensão, das seguintes características de personalidade: independência, autodisciplina, orientação para correr riscos, tolerância à ambigüidade, perseverança frente à frustração e certa indiferença com relação à aprovação social. Contudo, as habilidades poderiam ser incentivadas pela aprendizagem e por meio de técnicas que aumentem a flexibilidade cognitiva e independência intelectual (Amabile, 1997).

Para Amabile (1997), embora os dois componentes anteriores “determinem o que um indivíduo é capaz de fazer em determinado domínio, é a motivação para a tarefa o componente que determina o que realmente a pessoa fará” (p. 44). Neste caso, a motivação pode ser analisada sob dois aspectos: motivação intrínseca que resulta de interesses

profundos e envolvimento no trabalho, curiosidade, prazer e sentimento pessoal de desafio; e, a motivação extrínseca que resulta do desejo de alcançar um objetivo desvinculado do trabalho em si, como cumprimento de metas, competições, prêmios e recompensas. Segundo a autora, diversos estudos apontam a motivação intrínseca como a melhor preditora da criatividade.

Contudo, a motivação extrínseca pode se combinar sinergicamente com a motivação intrínseca, fomentando os efeitos da última sobre a criatividade. No caso das organizações, a motivação extrínseca operaria como um suporte para a criatividade, fornecendo as recompensas e o reconhecimento das idéias criativas, bem como o *feedback* do trabalho realizado.

Ao transpor a teoria componencial da criatividade para o contexto organizacional, Amabile (1997) integrou ao modelo original (concebido para o estudo da criatividade em nível individual), o ambiente de trabalho. Como retratado na Figura 21, os três círculos superiores representam os componentes ou características organizacionais considerados indispensáveis para a inovação. Os círculos inferiores, conservados do modelo original, representam os componentes da criatividade em nível individual e ou grupal.

Amabile (1997) afirma que o prognóstico central da teoria é que os elementos do ambiente de trabalho impactarão a criatividade individual. Adicionalmente, propõe que a criatividade produzida pelas pessoas individualmente e pelas equipes representaria uma fonte primária de inovação, originada internamente na organização. Entretanto, para a autora, “a característica mais importante desta teoria é a afirmação que o contexto social (ambiente de trabalho) influencia a criatividade através dos componentes individuais” (p. 52). Finalmente, salientaria o fato de que, dentre todos os outros fatores, o impacto causado pela motivação na criatividade despontaria como o mais imediato e direto.

A seguir, apresenta-se como Amabile (1997) define cada um dos componentes do ambiente de trabalho:

- **Motivação organizacional para inovar:** este componente representa a orientação básica da organização em direção à inovação e o suporte organizacional para a criatividade e inovação. Esta motivação origina-se principalmente da cúpula da organização. Porém, os níveis inferiores também podem desempenhar um papel importante ao comunicar e interpretar esta visão. Pesquisas demonstraram que os principais elementos da motivação para inovar são: o valor dado à inovação e criatividade, orientação para correr riscos, sentimento de orgulho e capacidade realizadora entre os membros da

organização e estratégia orientada para o futuro. O suporte aparece nos mecanismos de geração de novas idéias, abertura, comunicação das informações e idéias, recompensas e reconhecimento do trabalho criativo. A motivação para inovar seria igualmente beneficiada pela ausência de problemas políticos, críticas destrutivas, competição, controle gerencial acirrado e excesso de estruturas e procedimentos formais;

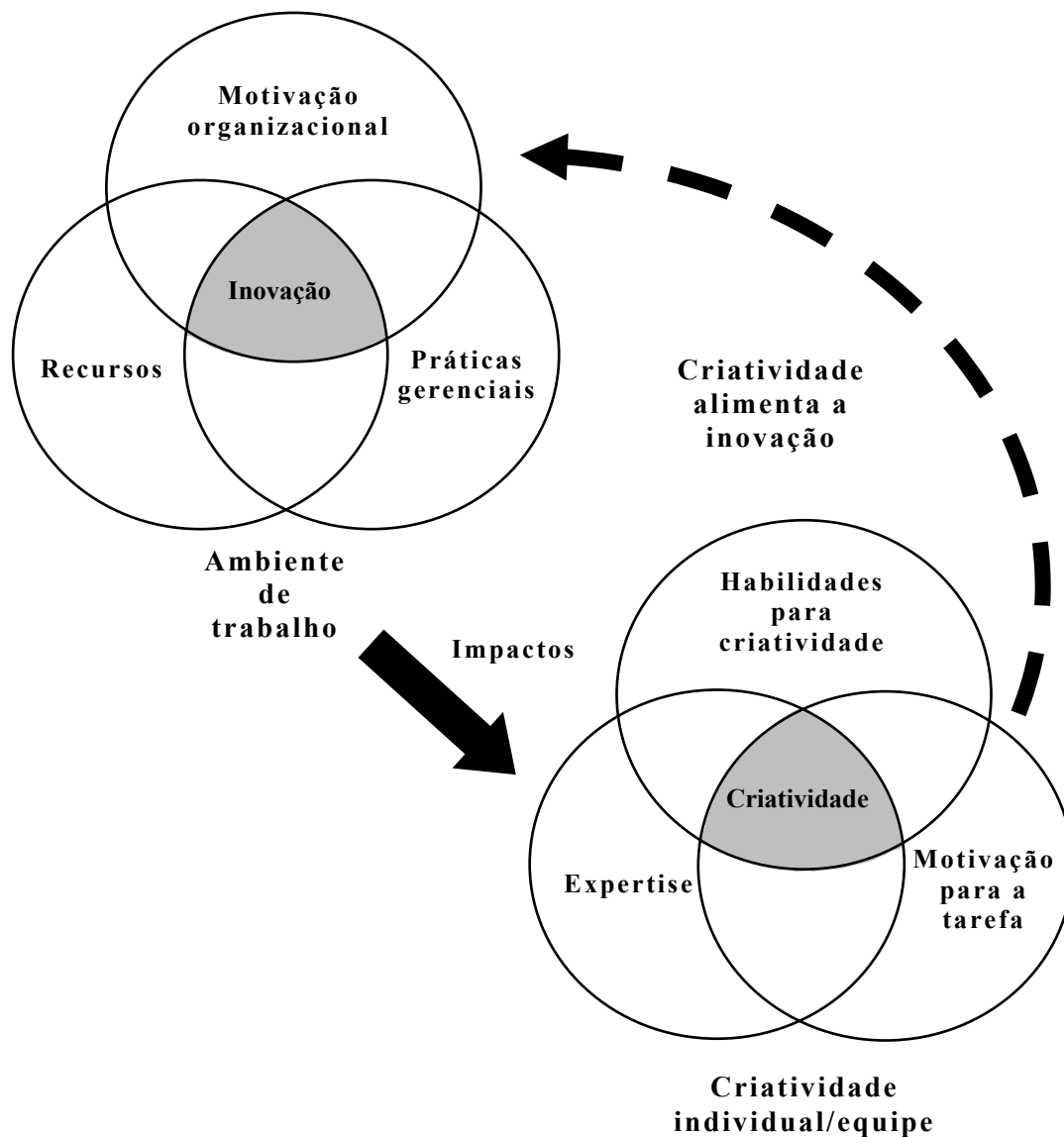


Figura 21. Impacto do contexto organizacional na criatividade, segundo Amabile (1997, p. 53).

- **Recursos:** este componente engloba tudo aquilo que a organização disponibiliza para auxiliar o trabalho no domínio em que se pretende inovar. Dentre outros, compreende: o tempo necessário para a produção do novo trabalho em um domínio, recursos materiais, sistemas e processos para trabalhar



no domínio, pessoas com os conhecimentos necessários, alocação de recursos financeiros, disponibilidade de informações e treinamento;

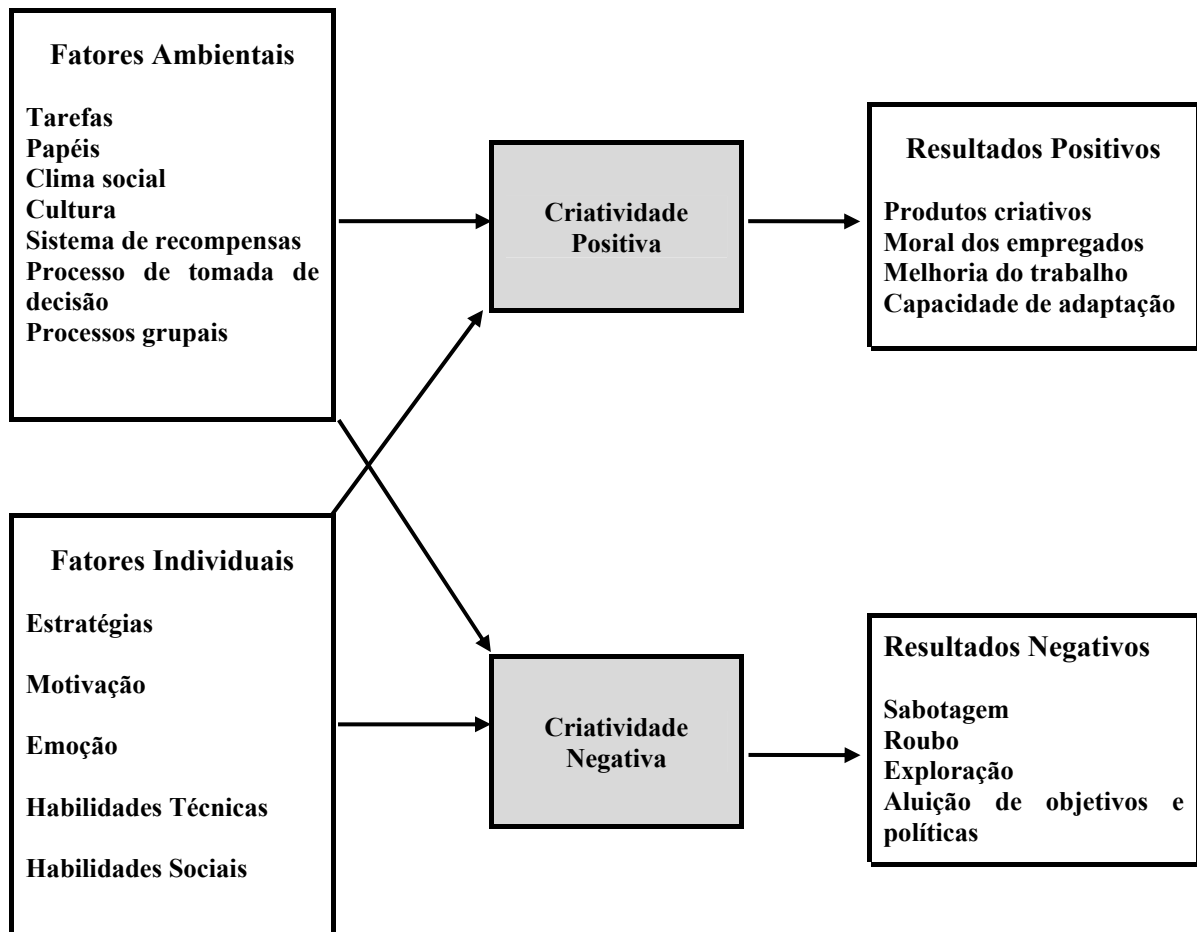
- **Práticas gerenciais:** este componente inclui as práticas gerenciais adotadas em todos os níveis hierárquicos da organização, porém o gerenciamento no nível dos departamentos e projetos seria especialmente relevante. Segundo a autora, pesquisas sugerem que as seguintes práticas impactariam positivamente na criatividade: boa comunicação, *feedback* e suporte entusiástico dos gerentes para suas equipes; formação de equipes de trabalho que agreguem pessoas com habilidades diferenciadas que se confiem mutuamente, apoiem-se e comuniquem-se umas com as outras; e, adequação dos interesses e habilidades dos indivíduos às exigências do trabalho, buscando maximizar o sentimento de desafio positivo no trabalho.

Amabile (1997) acredita que a teoria componencial da criatividade, impactaria diretamente a gestão, tendo em vista que os gerentes são levados a pensar sobre a complexidade da motivação humana no trabalho. Como a motivação constitui o mais importante preditor da criatividade no ambiente de trabalho, não existe gestão da criatividade, se os gerentes não se familiarizarem com a complexa e imbricada relação entre motivação e criatividade no contexto organizacional. Por outro lado, além da motivação, outros fatores ambientais e pessoais influenciam a expressão da criatividade organizacional. Assim, gerenciar a criatividade também significa oferecer condições ambientais favoráveis à manifestação do pensamento criativo, removendo as barreiras que impedem sua expressão.

James, Clark e Cropanzano (1999) asseveram que, praticamente em toda literatura sobre criatividade organizacional, e mesmo naquela relativa a outros domínios, predomina o estudo do lado positivo da criatividade. As discussões sobre criatividade, costumeiramente, privilegiam a perspectiva da desejabilidade social deste fenômeno. Conceitualmente, a criatividade refere-se à criação de novas idéias ou produtos úteis/originais que se destinam a um objetivo específico. Normalmente, desconsidera-se que, sendo a criatividade um processo direcionado para determinado fim, este poderia ser tanto positivo quanto negativo. Desta forma, indivíduos e grupos nas organizações poderiam manifestar esta criatividade negativa, direcionada, por exemplo, para desviar recursos da empresa sem serem detectados, encontrar maneiras sutis de provocar quebras na produção e ou esquivar-se de trabalhos menos prazerosos. Contudo, a expressão da

criatividade negativa não se restringe aos níveis individual ou grupal. Frequentemente, as organizações também manifestariam estes comportamentos criativos-negativos, com o propósito de burlar leis, acessar segredos industriais dos concorrentes ou obter lucros por meio de práticas abusivas.

O modelo de James, Clark e Cropanzano (1999), como os demais modelos apresentados, também tem por premissa que a manifestação da criatividade organizacional seria predita simultaneamente por características individuais e ambientais. Porém, este modelo agrega a noção de bipolaridade do fenômeno criativo, enfatizando que, no contexto organizacional a criatividade produziria resultados positivos ou negativos, conforme retratado na Figura 22.



**Figura 22.** Criatividade: influências e resultados, adaptado de James, Clark e Cropanzano (1999, p. 214).

James, Clark e Cropanzano (1999) postulam que a criatividade seria resultado da integração dos fatores cognitivos (estratégias, motivação, habilidades técnicas, habilidades sociais), processo catalisado pelo componente emocional que, por sua vez, sofreria a

influência das variáveis contextuais. Este mecanismo responsável pela idéia criativa seria único. Contudo, produziria indistintamente os dois tipos de criatividade. Para os autores, dentre todas as variáveis individuais e contextuais consideradas, o fator emocional seria o mais significativo na determinação do tipo de criatividade que se manifestará. Assim, emoções negativas aumentariam a probabilidade de ocorrência de criatividade negativa e vice-versa.

Detalhando a dinâmica do modelo, James, Clark e Cropanzano (1999) conjecturam que manifestação da criatividade positiva seria influenciada:

- pela percepção de condições satisfatórias do clima social pelos membros da organização;
- pela percepção de suporte por parte dos superiores;
- pela percepção de justiça na alocação de recursos e nos procedimentos;
- pelos sistemas e estratégias organizacionais de coordenação e integração social quando promovem a cooperação inter-grupal;
- por experiências cognitivas, habilidades e sistemas sociais que possibilitem às pessoas desempenharem criativamente seu trabalho;
- por culturas organizacionais que, considerando as características dos ambientes interno e externo, especifiquem onde a manifestação da criatividade é apropriada e onde se faz necessária a manutenção dos padrões; e,
- por culturas nacionais nas quais predominam o caráter feminino e coletivista.

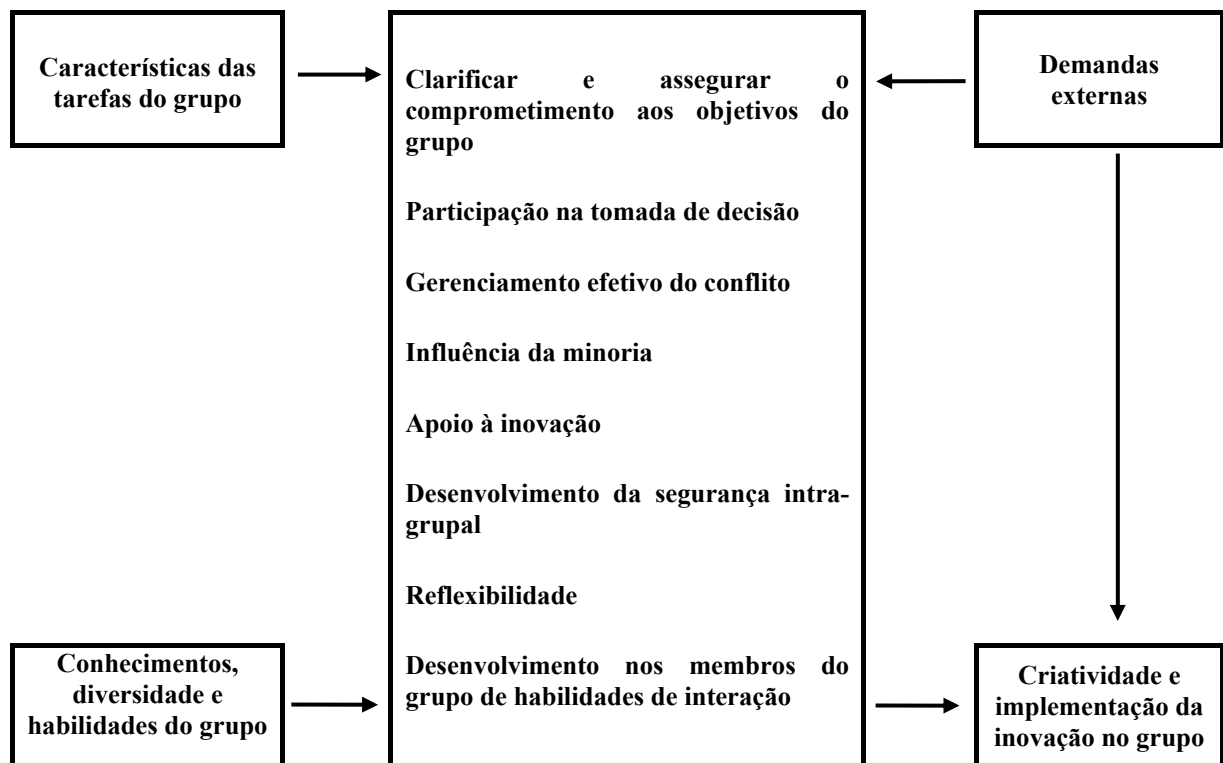
James, Clark e Cropanzano (1999) ponderam que este modelo carece de maior desenvolvimento teórico, e observam que até mesmo a noção de criatividade negativa necessitaria de um maior refinamento conceitual. Contudo, devido à escassez de trabalhos dedicados a esta faceta nociva da criatividade, o modelo proposto pode ser um sinalizador inicial para futuras pesquisas. Ressalta-se que, na revisão de literatura realizada para este capítulo, não foram encontradas outras referências sobre este tema.

Para West (2002), três tópicos têm dominado o estudo da criatividade e inovação nos grupos de trabalho: o primeiro refere-se às tarefas, focando as demandas e oportunidades que estas geram para a criatividade e inovação; o segundo foca a diversidade de conhecimentos e habilidades contidos nos grupos; e, o terceiro tema trata da integração dos membros das equipes, sugerindo que a integração das pessoas potencializaria a convergência dos conhecimentos e habilidades, o que favoreceria a

expressão da criatividade e inovação. Para o autor, um quarto elemento estaria sendo negligenciado pela literatura: as demandas externas que englobam o clima organizacional, os sistemas de suporte e as incertezas do mercado.

Assim, postula-se que as ameaças e incertezas advindas do ambiente externo configuram um elemento potencializador que poderia estimular a criatividade e inovação nas pessoas, nos grupos e nas organizações. Contudo, ameaças em níveis extremos poderiam afetar negativamente a expressão da criatividade, especificamente, quando os membros do grupo sentem que suas capacidades e conhecimentos seriam insuficientes para lidar com as demandas externas. No modelo proposto, disponível na Figura 23, buscou-se integrar os quatro elementos acima relacionados, aditando-se ainda os processos grupais, para explicar a manifestação da criatividade e inovação nos grupos de trabalho.

Segundo West (2002), o modelo retrata que os processos-chave do grupo capacitariam a equipe para que ela traduzisse os efeitos ocasionados pelas características das tarefas e diversidade de conhecimentos em geração (criatividade) e implementação (inovação) de idéias para novos produtos, serviços, processos e maneiras de trabalhar. A diversidade de conhecimentos e as demandas externas influenciariam os processos grupais como: o desenvolvimento e re-desenvolvimento dos objetivos comuns, participação, gerenciamento de conflito, influência das minorias dentro do grupo, suporte às idéias relacionadas com a introdução de novas formas de se fazerem as coisas e flexibilidade (reflexão coletiva do grupo sobre objetivos, estratégias e procedimentos, tendo em vista promover as adaptações necessárias). Assim, além das demandas contextuais, para que a criatividade e inovação emergjam dos grupos de trabalho, seria necessário uma forte integração destes processos, aliada a altos níveis de segurança intragrupal. A presença conjunta destes fatores possibilitaria aos grupos trabalharem efetivamente como equipes, favorecendo o surgimento de um clima social favorável que, por conseguinte, induziria à expressão da criatividade e inovação no ambiente organizacional.



**Figura 23.** Modelo integrado de criatividade e inovação de West (2002, p. 369).

Referenciando as proposições de seu modelo, West (2002) tece algumas recomendações para que as organizações consigam encorajar a criatividade e inovação nas equipes: (1) os grupos precisam de certa autonomia na condução do seu trabalho e necessitam se sentir significativos para a organização; (2) há necessidade de tempo disponível nos estágios iniciais de criação, bem como um ambiente sem pressões sobre o grupo que favoreça a geração de novas idéias. Nesta fase, um facilitador habilidoso pode maximizar a produção criativa; (3) promover a integração dos membros do grupo favorece a implementação das idéias criativas, mesmo quando se constata pressões externas contrárias à inovação; e, (4) é indispensável que os membros do grupo desenvolvam habilidades para trabalhar em equipe; isto envolve: comprometimento com os objetivos do grupo, compartilhamento de informações, influência na tomada de decisões, suporte (tempo, remuneração e cooperação) e reflexão contínua sobre como melhorar permanentemente o funcionamento dos processos grupais.

Unsworth, Wall e Carter (2005) afirmam que os modelos de criatividade, tradicionalmente, focam a influência exercida pelos fatores contextuais no estímulo à geração de novas idéias pelos empregados. Porém, é negligenciada uma explicação mais simples e imediata para a expressão da criatividade no contexto organizacional: a exigência

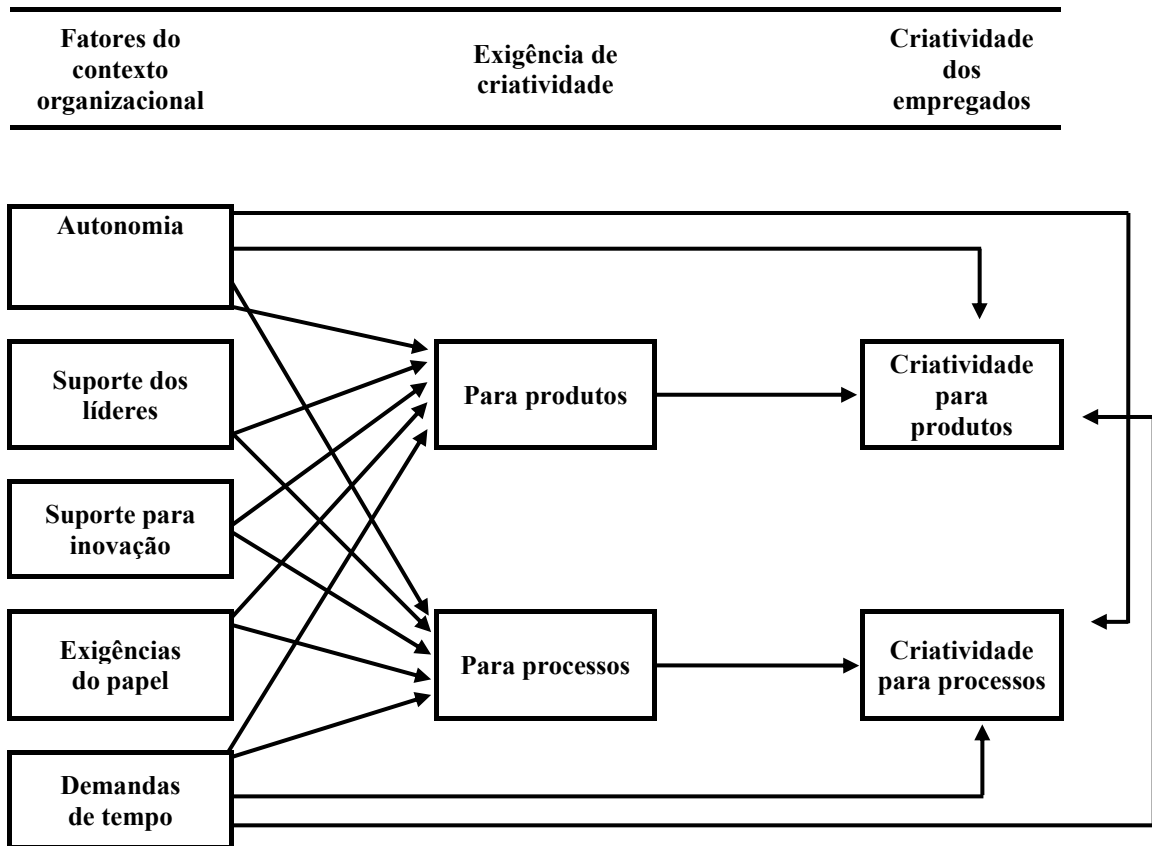
de criatividade demandada pela própria natureza do trabalho. Sumarizando, “as pessoas são criativas no trabalho porque se espera ou exige-se que elas o sejam” (p. 541).

Conceitualmente, entende-se por exigência ou expectativa de criatividade a percepção do empregado sobre a necessidade de geração de novas idéias, demandada pelo seu trabalho. Unsworth, Wall e Carter (2005) explicam que, sendo uma percepção, a expectativa de criatividade seria um processo psicológico relacionado às solicitações (explícitas e latentes) de criatividade, experimentadas pelo funcionário no contexto de trabalho. Conjectura-se que, se no nível organizacional, a adoção e difusão de novas idéias seriam facilitadas pela percepção de que a mudança é necessária, de forma análoga, no nível individual, este papel seria desempenhado pela variável exigência de criatividade.

Assim, para verificar a relação que se estabelece entre a variável exigência ou expectativa de criatividade e as variáveis contextuais sobre a expressão da criatividade, os autores propuseram e validaram empiricamente o modelo apresentado na Figura 24. Os fatores contextuais (autonomia, suporte dos líderes e para inovação, exigências do papel e demandas de tempo) foram selecionados dentre aqueles reiteradamente citados pela literatura como preditores significativos da criatividade no ambiente de trabalho. Nota-se que este modelo não contemplaria variáveis do nível individual como preditores de criatividade. A hipótese central do modelo é que a exigência de criatividade mediará integralmente a influência dos fatores contextuais na manifestação da criatividade entre os empregados.

A validação do modelo foi realizada por meio de uma pesquisa que contou com a participação de 1.083 funcionários de um hospital inglês. Para coleta de dados, foi estruturado um instrumento composto pelas seguintes escalas: Medida de Criatividade do Empregado ( $\alpha=0,92$ ); Escala de *Empowerment* ( $\alpha=0,87$ ); Escala de Avaliação da Liderança ( $\alpha=0,89$ ); Escala de Confiança ( $\alpha=0,93$ ); e, Escala de Demanda de Tempo ( $\alpha=0,90$ ). Ressalta-se que os autores não detalham como foi avaliada a expectativa de criatividade. A análise dos dados foi feita por meio de modelagem de equação estrutural, utilizando-se o *software* Lisrel. Os resultados comprovaram parcialmente o modelo proposto. O modelo explica 29% da variância da exigência de criatividade para produtos e 45% da exigência de criatividade para processos, 69% da criatividade dos empregados para produtos e 81% da criatividade dos empregados para processos. Suporte para inovação não apresentaria correlações significativas nem com a exigência de criatividade, nem com a criatividade dos empregados. Constatou-se uma correlação direta fraca entre *empowerment* ( $r =0,07$  e

0,07) e demanda de tempo ( $r = 0,09$  e  $0,08$ ), para criatividade dos empregados para produtos e processos respectivamente.



**Figura 24.** Modelo de criatividade de Unsworth, Wall e Carter (2005, p. 555).

Dentre outras conclusões apresentadas pelos autores, destaca-se que estes resultados comprovaram empiricamente que a exigência de criatividade contribuiria significativamente para explicar a manifestação da criatividade dos empregados. Na prática, esta constatação implica que organizações interessadas em estimular a expressão de criatividade entre seus empregados necessitam extrapolar a idéia de que gerir a criatividade se resume simplesmente a promover melhorias nas condições dos fatores contextuais tradicionalmente considerados. Assim, somada à melhoria das condições do ambiente de trabalho, as intervenções deveriam contemplar ações destinadas a estimular a percepção dos empregados sobre os níveis de exigência de criatividade que a organização almeja. O primeiro passo neste sentido poderia estar no redesenho dos cargos que deve incluir a criatividade como um comportamento esperado, seguido de avaliações do desempenho criativo, treinamentos para criatividade e desenvolvimento de símbolos

organizacionais que reforcem a idéia de que a criatividade seria um requisito esperado dos empregados quando executam seu trabalho.

Mais recentemente, Carmeli e Schaubroeck (2007) propuseram um modelo para explicar o envolvimento do funcionário com trabalho criativo, que igualmente articula o elemento expectativa. Contudo, extrapolando o contexto organizacional, nesta proposta, as fontes de expectativa de criatividade sobre o indivíduo seriam originárias do ambiente familiar, dos clientes e superiores hierárquicos. Pretendeu-se, assim, englobar a influência de vários grupos de referência no comportamento dos empregados. O modelo hipotetiza que estes três elementos (e em maior grau a expectativa dos superiores) impactariam positivamente na auto-expectativa de criatividade dos empregados, pois, desempenham um papel normativo sobre o comportamento dos indivíduos. Por seu turno, a auto-expectativa de criatividade impactaria o envolvimento no trabalho criativo. Entretanto, esta relação não aconteceria de forma direta, sendo mediada pelo fator auto-eficácia criativa. Postula-se que a relação positiva entre auto-expectativa de criatividade e envolvimento com trabalho criativo seria mais significativa, entre os empregados que reportem níveis elevados de auto-eficácia criativa.

Lubart (1999), ao analisar os modelos sistêmicos de criatividade, assinala que uma das principais vantagens destes esquemas seria a capacidade de integrar coerentemente os diversos achados sobre a natureza da criatividade. Adicionalmente, estes modelos oferecem uma explicação para a grande variabilidade de níveis de manifestação da criatividade, pois consideram que a ocorrência da criatividade dependeria da presença dos fatores que a predizem. Assim, quanto maior o nível destes fatores em um contexto, maior seria o nível de criatividade. Contudo, algumas fraquezas também podem ser apontadas. A primeira relaciona-se com a falta de parcimônia no número de variáveis e interações propostas nestes modelos; tal fato dificultaria sua aplicação em pesquisas empíricas, conseqüentemente, constata-se que poucos estudos publicados se propuseram a testar os modelos teóricos em sua plenitude. A segunda refere-se à falta de especificação, pois apesar de os modelos indicarem claramente a natureza de cada um dos seus componentes, observa-se ausência de detalhamento sobre quais seriam os níveis ótimos destes componentes para estimular a manifestação da criatividade em diferentes domínios. Desta forma, tais modelos proporcionariam apenas um sinalizador das possíveis correlações entre a criatividade e seus preditores.



### 6.3 O PROCESSO CRIATIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Parolin e colaboradores (2007) argumentam que, sob a perspectiva sócio-interacionista, as condições para que o processo criativo ocorra no contexto organizacional podem ser resumidas em quatro itens: pessoas, relações interpessoais, condições do ambiente organizacional e apoio das chefias. Conforme evidenciado nas sessões anteriores, a importância e os antecedentes da manifestação da criatividade no contexto organizacional constituem tópicos bastante explorados pelos autores. Da mesma forma, são conhecidas suas conseqüentes próximas (inovação) e mais distantes e indiretas (mudança organizacional). Contudo, o processo criativo em si, ou seja, como surgiriam as idéias criativas no contexto organizacional, representa um fenômeno pouco explorado pela literatura.

Nemiro (2004) explica, de forma sucinta, que “o processo criativo refere-se às atividades que ocorrem enquanto uma pessoa está criando” (p. 4). A autora ressalta que as tentativas de conceituação do processo criativo, freqüentemente, recaem sobre três abordagens principais: linear (considera o processo criativo uma seqüência lógica de etapas); intuitiva (ressalta o uso da intuição, imaginação, *insight* e mudança súbita de percepção); e, componencial (entende que o processo criativo representa apenas um dos vários componentes responsáveis pela manifestação da criatividade).

Amabile (1983), analisando o processo criativo de artistas, escritores, homens de negócios e crianças, propõe um modelo composto por cinco estágios para descrever o modo pelo qual as pessoas articulam e utilizam a informação no desenvolvimento de uma nova solução, resposta ou produto. São eles: (1) apresentação da tarefa por uma fonte interna ou externa; (2) preparação por meio da reunião ou reativação das respostas e informações armazenadas; (3) geração da idéia; (4) validação da idéia; e (5) avaliação do resultado e decisão de finalizar o processo - caso a idéia tenha permitido alcançar os objetivos da tarefa finaliza-se o processo. Se a idéia falhar ou necessitar de aprimoramentos, retorna-se ao estágio número um. Para esta autora, a ocorrência do processo criativo dependeria da presença simultânea das habilidades para criatividade, *expertise* e motivação para a tarefa. Bruno-Faria, Macêdo e Veiga (2007) indicam que a concepção predominante sobre o processo criativo nas organizações baseia-se nas teorias sobre o processo criativo individual, que descrevem este fenômeno em etapas, tais como: preparação, incubação, iluminação e verificação, que se sucedem independentemente das características do contexto.

Contudo, Steiner (1971) já argumentava que raramente o processo criativo no contexto organizacional segue uma seqüência gradual com etapas bem definidas. Pelo contrário, este processo seria irregular, sem padrões definidos, apresentando períodos relativamente longos sem nenhum progresso aparente. O autor também aponta a dificuldade para os administradores visualizarem o processo criativo no ambiente de trabalho, questionando, por exemplo, como o gestor poderia distinguir entre um período de incubação de idéias e uma fase de simples inatividade ou mesmo vadiagem dos indivíduos. Mais recentemente, Fitzherbert e Leitão (1999) também criticam a concepção do processo criativo estruturado em fases. Nota-se, entretanto, que nenhum destes trabalhos apresenta uma proposta alternativa para explicar a mecânica do processo criativo.

Bruno-Faria (2004) pesquisou o processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores, com o objetivo de esclarecer como ocorre a gênese e o desenvolvimento das idéias criativas, geradoras destes projetos no contexto organizacional. Foram realizados três estudos de casos com as equipes envolvidas em projetos considerados inovadores em diferentes organizações. A autora ressalta que os três projetos escolhidos para análise foram premiados em concursos realizados pelas próprias organizações ou por instituições externas e considerados inovadores por especialistas na área.

O primeiro caso relaciona-se a um projeto desenvolvido em uma empresa de pesquisa agropecuária, destinado a obter uma linhagem de determinado cultivar resistente a um fungo de difícil controle. A geração e desenvolvimento da idéia que originou o respectivo projeto caracterizaram-se como um momento solitário, partindo da iniciativa de um único pesquisador. Após estas duas etapas, com o escopo do projeto já formatado, o funcionário montou uma equipe de colaboradores, baseado nos conhecimentos e competências que cada membro agregaria na execução do projeto. A terceira e última fase foi a apresentação do projeto para julgamento e aprovação pela organização. Assim, neste caso, o processo criativo comportou três fases distintas: origem da idéia, desenvolvimento e julgamento. Segundo Bruno-Faria (2004), este primeiro estudo de caso permite observar claramente a distinção entre o processo criativo e a inovação, que seria representada pela implementação efetiva do projeto de pesquisa na empresa.

O segundo estudo envolveu profissionais de recursos humanos de uma empresa de serviços de comunicação (televisão por assinatura e *internet* banda larga) que implementaram um projeto para diminuição de custos operacionais, por meio da redução das despesas com energia elétrica, material de escritório e telefonia. Neste caso, o projeto

foi demandado pela presidência da empresa. A origem da idéia criativa foi grupal, surgida dentro da equipe responsável pelo projeto durante uma sessão de *brainstorming*. As idéias surgidas foram sintetizadas e, imediatamente após, iniciou-se a fase de desenvolvimento. Elaborado o projeto, o mesmo foi apresentado para aprovação pela diretoria da empresa e iniciou-se sua implementação. Assim, neste caso, destacam-se três fases distintas do processo criativo: origem, desenvolvimento e aprovação da idéia criativa. Contudo, salienta-se que a idéia criativa original foi enriquecida e aprimorada por meio de contribuições advindas de três grupos de trabalho, constituídos para auxiliarem no desenvolvimento das ações que comporiam o projeto.

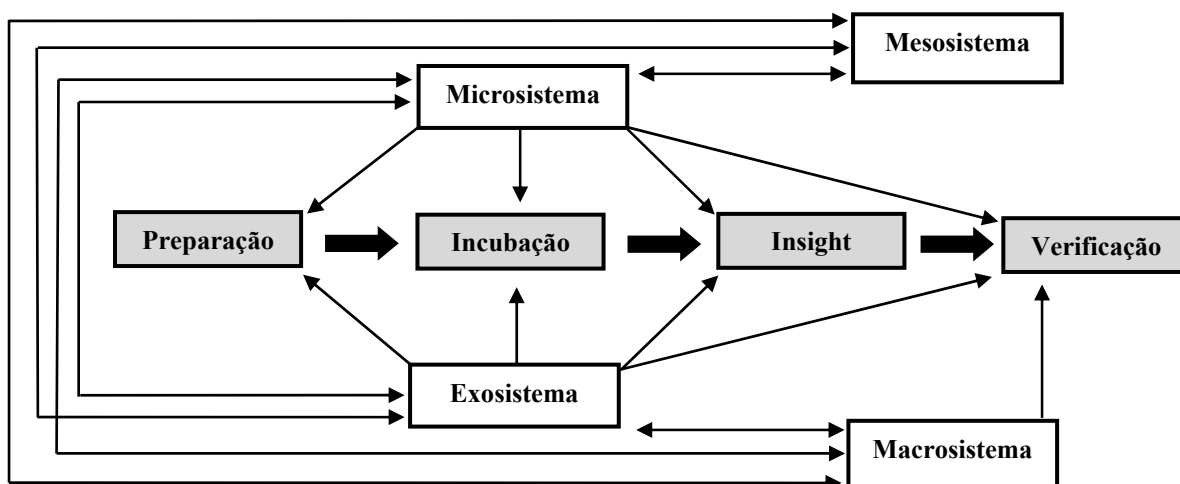
O terceiro estudo analisou um projeto de uma empresa privada relacionado ao desenvolvimento de um equipamento agrícola inédito em nível mundial. A concepção e desenvolvimento da idéia que deu origem ao produto partiram de uma única pessoa, o proprietário da empresa. Entretanto, Bruno-Faria (2004) ressalta que, apesar de o processo criativo ter apresentado apenas duas etapas, a concretização da idéia em um produto contou com o auxílio de outras pessoas contratadas para viabilizar o projeto. Na fase de implementação, constatou-se que seria necessário introduzir modificações no projeto original para tornar o produto possível, ou seja, a criatividade manifestou-se também durante o processo de inovação. Assim, a delimitação das fases de concepção, desenvolvimento e inovação não ficou muito evidente. Neste estudo de caso, a autora aponta que poderiam ser identificados dois processos criativos de naturezas distintas: um primordial, que daria origem à idéia principal, e um processo criativo complementar destinado a solucionar problemas posteriores à criação do produto.

Bruno-Faria (2004), dentre outras conclusões, afirma que, neste estudo, a concepção linear do processo criativo - em etapas universais desvinculadas do contexto - revelou-se de pouco valor na compreensão deste fenômeno no ambiente organizacional. Considerando-se que cada organização possui características que interferem de forma diferenciada sobre a manifestação da criatividade, a autora acredita que não seria possível a propositura de um modelo único, capaz de retratar o processo criativo neste domínio, argumentando que “não é simplificando a visão do fenômeno que este será melhor compreendido, mas sim percebendo-o em sua complexidade, ainda que dessa só se vislumbre parte” (p. 250).

Diferentemente, Yeh (2004) acredita que é possível sistematizar o processo criativo no contexto organizacional; para tanto, claramente influenciado pela teoria ecológica do

desenvolvimento humano de Bronfenbrenner (1996), propôs um dos raros modelos existentes sobre este tema.

O modelo, denominado, sistema ecológico do desenvolvimento da criatividade, concebe o processo criativo em etapas. Porém, referenciando os modelos sistêmicos de criatividade, considera a influência das variáveis ambientais em cada fase do processo, conforme apresentado na figura 25.



**Figura 25.** Sistema ecológico do desenvolvimento da criatividade, adaptado de Yeh (2004, p. 13).

O autor considera que o processo criativo ocorre em quatro etapas: preparação (coleta e organização de informações); incubação (análise e síntese das informações, reunindo-as em esquemas); *insight* (descoberta de conexões entre as informações esquematizadas e a concepção de um novo produto); e, verificação (avaliação da originalidade e valor do produto criado). O modelo postula que o resultado do processo criativo decorre das interações do indivíduo com seu ambiente. Desta forma, espera-se que, ao final do processo criativo, sejam gerados produtos contextualizados e culturalmente percebidos como valiosos e originais para um determinado domínio.

Dois conceitos centrais norteiam o modelo: (1) à medida que as pessoas amadurecem, os sistemas que influenciam o desenvolvimento da criatividade evoluem dos mais simples para os mais complexos, dos singulares para os múltiplos, dos dependentes para uma relação de interdependência. Assim, postula-se que ao chegar à maturidade, o indivíduo sofrerá, em diferentes níveis, a influência recíproca dos quatro sistemas propostos no modelo; e (2) os quatro sistemas evoluem, interagem e inter-relacionam-se, podendo influenciar, direta ou indiretamente, o processo criativo individual. Na seqüência, apresenta-se como Yeh (2004) concebe cada um dos sistemas:

- **Microsistema:** engloba as características inatas e adquiridas pelos indivíduos, especialmente, dentre elas, traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. As características pessoais representariam o elemento mais importante na geração do novo produto, afetando diretamente todas as fases do processo criativo. Postula-se que nove dimensões fundamentais, derivadas das características pessoais, contribuiriam mais intensamente para a expressão da criatividade: interesse em experimentar coisas novas; prazer pelo trabalho; adaptabilidade; independência; habilidade para resolução de problemas; intuição e imaginação; interesses amplos; facilidade de relacionamento interpessoal; e, pensamento multidimensional;
- **Mesosistema:** composto pela interação entre experiências familiares e escolares. O mesosistema e o microsistema interagem, influenciando mutuamente o potencial criativo das pessoas. Especialmente na infância e na adolescência, o mesosistema exerceria uma influência direta. À medida que a pessoa envelhece, atenua-se a potência desta variável, que passa a influenciar indiretamente o processo criativo individual;
- **Exosistema:** compreende os fatores organizacionais relacionados com o ambiente de trabalho, que favorecem e apóiam a expressão da criatividade, como: oportunidades; recursos; cooperação; trabalho em equipe; supervisores e equipes que apóiam a expressão da criatividade; comunicação fluente; respeito, valorização da criatividade etc. Este sistema influenciaria direta e indiretamente todas as etapas do processo criativo; e,
- **Macrosistema:** refere-se ao contexto sócio-cultural, valores, leis e costumes de uma sociedade. Este sistema exerceria um impacto substancial e direto no julgamento do produto criativo e, além disso, interferiria diretamente em todos os outros sistemas.

Apesar de proposto para explicar o processo criativo nas organizações, observa-se que, em essência, o modelo foca o processo criativo individual e as variáveis que intervêm neste processo, dentre estas o ambiente da organização. Por outro lado, o modelo também carece de maiores especificações sobre como ocorreria a influência de cada sistema nas várias etapas do processo criativo. Com relação a este aspecto, sugere-se apenas que o impacto aconteceria de forma direta ou indireta. Não obstante estas observações, o modelo

de Yeh (2004) representa uma tentativa pioneira para esquematização do processo criativo nas organizações, principalmente quando se considera a escassez de pesquisas e modelos sobre este tema. Adicionalmente, a contextualização do processo criativo responderia a uma das principais críticas feitas com relação à abordagem linear.

#### **6.4 RESUMO DO CAPÍTULO**

O presente capítulo teve por objetivo apresentar o tema criatividade organizacional. Foram abordados como os vários autores definem a criatividade, modelos componenciais de criatividade organizacional e o processo criativo na organização.

Com relação à conceituação da criatividade organizacional, constata-se que existe uma grande variedade de conceitos que convergem ao menos em um ponto: a criatividade refere-se a ter novas idéias, julgadas estas pelo contexto social como úteis e valiosas. Assim, como resultado do fenômeno criativo no âmbito organizacional, espera-se a emergência de novos produtos, serviços, processos, estruturas, formas de trabalhar etc., que contribuam para a competitividade, sobrevivência e expansão da organização. Ainda com relação à conceituação do construto, observa-se que, em grande parte das definições de criatividade, menciona-se a inovação, que representaria a materialização da idéia criativa. Desta forma, a criatividade constituiria uma variável antecessora da inovação organizacional.

Referenciando a literatura revisada, nota-se que a criatividade organizacional é um fenômeno complexo, multifacetado, multinivelado e interativo, cuja manifestação depende da articulação de fatores sócio-culturais ou contextuais e psicológicos. Apesar do grande interesse que a criatividade organizacional tem despertado, constata-se que o processo criativo organizacional em si ainda é tema pouco explorado pelos pesquisadores.

**CAPÍTULO 7 - ESTÍMULOS E BARREIRAS À  
CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

## 7. ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo trata dos elementos contextuais da organização que interferem na manifestação da criatividade no ambiente de trabalho, estimulando ou criando barreiras à sua expressão. Apesar de este tema ser apresentado em tópico específico, a discussão sobrepõe-se, em certa medida, aos modelos de criatividade citados no capítulo anterior, tendo em vista que eles articulam como preditores da criatividade organizacional algumas das variáveis que serão apresentadas a seguir. Não obstante, acredita-se que serão agregados novos pontos de vista, que contribuirão para um entendimento mais amplo a respeito da temática em questão.

Os estímulos e barreiras à criatividade constituem um dos temas mais freqüentes na literatura sobre criatividade organizacional. Este interesse parece se vincular à idéia de que a criatividade contribuiria substancialmente para a inovação, efetividade e sobrevivência das organizações, conforme discutido anteriormente. Por outro lado, reconhece-se que o potencial criativo da organização repousa na mente dos seus membros. Assim, a expressão da criatividade organizacional estaria sujeita a uma complexa relação, na qual interagem os indivíduos, os grupos e o respectivo contexto de trabalho. Nesta relação, atitudes e comportamentos individuais influenciam e são influenciados pelo contexto organizacional. Portanto, estudar como e quais elementos do contexto organizacional inibem ou estimulam a manifestação da criatividade possibilitaria aos teóricos ampliarem sua compreensão acerca da ocorrência do fenômeno criativo neste domínio específico. Na prática, implicaria na possibilidade de oferecer às organizações subsídios para que possam intervir no ambiente de trabalho com o objetivo de incrementar seus níveis de criatividade (Alencar, 2005; Amabile, 1997; Andriopoulos, 2001; Shalley, Zhou & Oldham, 2004).

Alencar (2005, p. 93) argumenta que “vários são os fatores que têm influência no reconhecimento, mobilização e uso do talento criativo nas organizações”. Ressalta-se que tais fatores poderiam tanto estimular quanto reprimir a expressão da criatividade organizacional. Em levantamentos com profissionais, principalmente de empresas estatais, a autora constatou que, neste segmento, os fatores que mais inibiriam a criatividade seriam: intransigência e autoritarismo; protecionismo e paternalismo; falta de integração entre os setores; falta de apoio para se colocar novas idéias em ação; e, falta de estímulos aos funcionários. Entretanto, a criatividade seria potencializada em organizações cuja cultura



que reconhecesse o potencial ilimitado dos seus recursos humanos, cultivasse a harmonia do grupo, estabelecesse expectativas apropriadas, tolerasse as diferenças e reconhecesse os esforços individuais.

Segundo Predebon (2006), sete estruturas seriam responsáveis por bloquear a expressão da criatividade nas organizações: são elas: excesso de normas; estratégias rigidamente formais; postura séria e contida; estrita obediência a números; segmentação total de processos; obediência cega ao consenso; e, cultura da segurança total. Considerando a complexidade do ambiente organizacional e do fenômeno criativo, o autor reconhece que esta lista seria incompleta. Contudo, revelaria alguns fatores que merecem atenção dos gestores interessados em difundir a criatividade em seus ambientes de trabalho.

Bruno-Faria e Alencar (1996) realizaram um estudo, entrevistando 25 profissionais de várias organizações públicas e privadas com o objetivo de mapear as características do ambiente de trabalho que influenciariam a criatividade. Nas entrevistas, solicitou-se que fossem relatadas as percepções destes indivíduos a respeito de fatores estimulantes ou inibidores da criatividade no contexto do trabalho, utilizando-se questões como: Quais são os fatores presentes no ambiente de trabalho que estimulam/inibem a criatividade? Quais os fatores que contribuem para promoção/inibição da criatividade e da inovação que estariam presentes em seu ambiente de trabalho? O que você considera necessário para ocorrência de clima favorável à criatividade em seu ambiente de trabalho?

Da análise dos dados coletados emergiriam 14 categorias de estímulos à criatividade: ambiente físico; comunicação; desafios; estrutura organizacional, liberdade e autonomia; participação; recursos tecnológicos e materiais; salário e benefícios; suporte da chefia; suporte do grupo de trabalho; suporte organizacional e treinamento. No sentido oposto, seriam identificadas 13 categorias de fatores inibidores da criatividade: ambiente físico; característica da chefia; característica da tarefa; comunicação; cultura organizacional; estrutura organizacional; falta de liberdade e autonomia; falta de recursos tecnológicos e materiais; falta de treinamento; influências político-administrativas; relações interpessoais, salário e benefícios; e, volume de serviços. Este levantamento de caráter exploratório subsidiou a construção do Indicadores de Clima para Criatividade - ICC (Bruno-Faria, 1998), instrumento que será utilizado neste trabalho.

Constata-se que os fatores propostos por Bruno-Faria e Alencar (1998), resultantes de dados empíricos, alinham-se às prescrições de Kao (1997) sobre as condições que possibilitam a ocorrência da criatividade nas organizações, como o favorecimento da

imaginação, promoção da iniciativa e a engenhosidade das pessoas; incentivo para que a criatividade floresça em toda organização; envolvimento dos gestores que devem saber ouvir, inspirar, facilitar e despertar a expressão da criatividade; busca de equilíbrio e harmonia no ambiente de trabalho, existência de espaços físicos que facilitem a criatividade e construção de uma cultura que permita superar os obstáculos à criatividade.

Shalley, Zhou e Oldham (2004), semelhantemente às proposições de Amabile (1983), argumentam que as condições do contexto influencia indiretamente a criatividade por meio dos efeitos que causam na motivação intrínseca dos funcionários. Partindo desta premissa, os autores elencam os seguintes fatores contextuais que afetam a expressão da criatividade nas organizações:

- **complexidade do trabalho:** estima-se que os indivíduos que realizam trabalhos complexos, caracterizados por altos níveis de autonomia, avaliação, significado, identidade e variedade, experimentariam maiores níveis de motivação intrínseca; em decorrência, as idéias criativas surgiriam em resposta a esta motivação;
- **relacionamento com superiores:** os autores acreditam que líderes que apóiam seus funcionários fomentariam a motivação que, por seu turno, nutriria a criatividade. Por outro lado, líderes com estilo controlador diminuiriam os níveis de motivação, prejudicando a expressão da criatividade;
- **relacionamento com colegas de trabalho:** semelhantemente ao enunciado sobre o relacionamento com os superiores, na relação do empregado com seus colegas de trabalho, quanto maior a percepção de suporte dos colegas, maiores os níveis de criatividade. Inversamente, a falta de suporte e competitividade entre colegas afetaria negativamente a expressão da criatividade;
- **recompensas:** a maneira como as recompensas influenciam a manifestação da criatividade não é um assunto consensual entre os teóricos. Para alguns, a recompensa monetária poderia representar um tipo de controle, portanto causaria uma diminuição nos níveis de motivação extrínseca e, por conseguinte, inibiria a criatividade. Para outros, a recompensa financeira estimularia a criatividade, pois seria uma forma de reconhecer as competências individuais. As evidências empíricas suportam ambos os pontos de vista, alimentando a divergência de opiniões sobre o tema;

- **avaliação:** a influência das avaliações sobre a criatividade seguiria dinâmica parecida com a apresentada pelas recompensas. Para alguns indivíduos, a avaliação representaria uma forma de controle, afetando negativamente sua motivação intrínseca e inibindo a manifestação da criatividade; para outros, ela assumiria o caráter de suporte e informação sobre o trabalho realizado, fomentando a criatividade;
- **metas e prazos:** no ambiente de trabalho, metas e prazos podem representar um fator constrangedor da expressão da criatividade, principalmente, quando as pessoas se sentem pressionadas por estes elementos. Contudo, postula-se que a pressão exercida pelos prazos seria atenuada pelo tipo de meta que o funcionário tem a cumprir. Assim, metas cujo cumprimento exija a criatividade do funcionário propiciam que o indivíduo foque prioritariamente a realização de suas tarefas, desviando sua atenção dos prazos estipulados;
- **configuração do espaço de trabalho:** refere-se aos limites físicos do espaço de trabalho, a distância entre os indivíduos, a densidade ou número de indivíduos em um mesmo espaço de trabalho. Ambientes com falta de espaço, densamente povoados, cuja movimentação de pessoas e barulho atrapalham a concentração dos funcionários, afetaria negativamente a criatividade.

Andriopoulos (2001), após revisar diversos trabalhos sobre o tema, conclui que os fatores que influenciam a expressão da criatividade poderiam ser agrupados em cinco grandes categorias: cultura organizacional; clima organizacional; estilo de liderança; disponibilidade de recursos e habilidades; estrutura e sistemas organizacionais. Egan (2005) revisou somente trabalhos que continham pesquisas empíricas e quantitativas sobre as variáveis que interferem na criatividade - foram analisados 121 artigos. Neste levantamento, emergiram como os fatores mais investigados: estabelecimento de metas de criatividade, liderança, avaliação e *feedback*, equipe de trabalho e modelos de papel. Por seu turno, Sens (2006), referenciando extensa revisão de literatura sobre os fatores do ambiente de trabalho que interferem na expressão da criatividade, compilou aqueles mais recorrentemente citados pelos teóricos organizacionais, bem como o tipo de influência (negativa ou positiva ou ambas) preconizado para cada fator, conforme transcreve-se na Tabela 9.

**Tabela 9.***Fatores do ambiente de trabalho que interferem na expressão da criatividade organizacional*

<i>Fator</i>	<i>Influência</i>		<i>Fator</i>	<i>Influência</i>	
	<i>P</i>	<i>N</i>		<i>P</i>	<i>N</i>
Abertura a novas idéias	x		Função	x	x
Aceitação das diferenças	x		Hostilidade para com a pessoa divergente		x
Ambiente físico adequado	x		Idéias e interesses pessoais	x	
Apoio da chefia	x		Imaginação empobrecida		x
Apoio e suporte organizacional	x		Informações claras	x	
Atitudes autoritárias		x	Liberdade para ação	x	x
Autonomia	x		Medo da mudança		x
Avaliação e <i>feedback</i>	x	x	Medo do desconhecido	x	x
Centralização do poder		x	Metas específicas para criatividade	x	
Chefia autocrata		x	Motivar a produção de idéias	x	
Clima de trabalho favorável entre colegas	x		Não enfrentamento de riscos		x
Comprometimento com as metas	x		Não valorização de idéias criativas		x
Confiança, segurança e bom humor	x		Necessidade de equilíbrio	x	x
Constante processo de renovação	x		Partilhar idéias com a equipe	x	
Contexto afetivo	x		Permitir e valorizar o sucesso da equipe	x	
Controle de custos e de gastos		x	Permitir o erro	x	
Controle excessivo do trabalho		x	Pouco incentivo à criação		x
Costume, rigidez e acomodação		x	Premiação dependente do desempenho	x	
Cultura organizacional	x	x	Recompensa a novas idéias	x	
Demonstrar confiança nos indivíduos	x		Recompensa ao trabalho criativo inexistente ou inadequada		x
Desafios - atividades desafiantes	x	x	Reconhecimento das idéias e soluções criativas	x	
Diversidade do grupo de trabalho	x	x	Recursos para desenvolvimento de projetos	x	
Encorajar projetos	x		Recursos tecnológicos e materiais	x	
Ênfase em controles		x	Reduzir a pressão e evitar punição	x	
Ênfase em uma única idéia		x	Relações interpessoais	x	
Envolvimento pessoal	x		Relutância a brincadeiras		x
Equipe de trabalho	x	x	Relutância para exercer influência		x
Espaço para expressar as próprias opiniões	x		Resistência a novas idéias		x
Espírito de equipe	x		Rigidez da organização		x
Esquiva da frustração		x	Salário e benefícios - baixos salários		x
Estilo de trabalho	x	x	Salário e benefícios - remuneração adequada	x	
Estimular múltiplas soluções para o mesmo problema	x		Supervisão encorajadora	x	
Estrutura organizacional (flexível)	x		Tarefas repetitivas		x
Estrutura Organizacional (rígida/autoritária)		x	Tolerar desordem	x	
Existência e disponibilidade de recursos	x		Tolerar fracasso	x	
Falta de cooperação e confiança entre colegas		x	Treinamento	x	
Falta de liberdade e autonomia		x	Valorização da iniciativa	x	
Falta de treinamento		x	Vida emocional empobrecida		x

**Nota.** P = positiva e N = negativa**Fonte.** Senz (2006, pp. 57-60) com adaptações.

Analisando-se a Tabela 9, é possível vislumbrar que estes fatores remetem, em grande parte, ao estilo de funcionamento da organização que reflete seus pressupostos, crenças, valores e práticas característicos. Nesta perspectiva, a cultura organizacional constituiria o elemento subjacente que determinaria a maneira como cada fator listado costumeiramente comporta-se no contexto de trabalho, definindo indiretamente como será seu impacto na expressão da criatividade. Pode-se observar que os fatores em si são neutros. Tome-se, por exemplo, o fator controle que, segundo McLean (2005) seria uma das variáveis mais citadas pelos pesquisadores como inibidora da criatividade. Práticas de sistemas de controle, por mais elementares ou rudimentares, fazem parte de organizações de qualquer porte. Contudo, a criatividade seria influenciada negativamente pelo excesso de controle - a ênfase ou grau de controle adotado por uma organização seria em grande parte determinada pela sua cultura. Desta forma, infere-se que a cultura organizacional atribuiria aos fatores os predicativos que determinam a direção do impacto que exercerão na manifestação da criatividade.

A importância da cultura organizacional na expressão da criatividade é recorrente entre os teóricos, conforme pode ser visto em Alencar (2005), Amabile (1997), Csikszentmihalyi (1998), De Masi (2003), Kao (1997), McLean (2005), Schein (1985a). Para De Masi (2003), por exemplo, as organizações seriam compostas por corpo (máquinas, equipamentos, instalações), mente (estratégias, processos) e alma (cultura e suas manifestações). A alma ou cultura seria “mãe e filha da criatividade...” (p. 591). Arieti conforme citado em De Masi (2003), declara que:

A cultura geradora de criatividade e a pessoa potencialmente criativa são dois componentes necessários da criatividade...O indivíduo e a cultura fazem parte de um processo circular extremamente dinâmico. Eles são coexistentes e interdependentes. Nenhuma das duas partes poderia existir sem a outra...A cultura não produz os grandes homens. Ela oferece apenas àqueles que possuem altos pressupostos a possibilidade de se tornarem grandes. (p. 594)

Arieti, adicionalmente, elenca algumas características a respeito de culturas que favorecem a manifestação da criatividade: (1) disponibilidade de meios culturais e materiais; (2) estímulos culturais diferentes ou até contrastantes; (3) abertura do ambiente à novidade; (4) contexto social não imediatista que privilegia a transformação e o futuro; (5) ausência de discriminações; (6) tolerância e interesse com respeito a opiniões divergentes;

(7) interação cultural de pessoas pertencentes a diversos campos de atuação; (8) promoção de incentivos e recompensas para as pessoas criativas; e (9) insatisfação social com as normas estabelecidas. Estas condições facilitadoras da expressão da criatividade poderiam se referir tanto a um sistema social inteiro quanto a uma sociedade, uma organização, um subgrupo específico ou personalidades criativas individuais.

Ford (1999) não menosprezando a influência da cultura na expressão da criatividade, salienta o aspecto paradoxal do relacionamento que se estabelece entre criatividade e cultura, levando-se em conta os efeitos diferenciados que cada construto provoca na dinâmica organizacional. Assim, explica que uma das principais funções da cultura seria estabelecer e impor os modelos mentais e comportamentais desejados pela organização, priorizando a padronização, a rotinização e a conformidade. Esta estabilidade, alinhada com os valores da cultura, mobilizaria coletivamente a força de trabalho, contribuindo para a realização dos objetivos organizacionais. Por sua vez, a criatividade representa a ruptura da estabilidade, referindo-se à introdução da novidade que possibilita às organizações resolverem problemas inéditos e desenvolverem novas tecnologias e produtos, representando um fator de vantagem e diferenciação competitiva no longo prazo. Portanto, o autor sugere que o sucesso da organização depende da habilidade dos gestores em contingenciar os estímulos, ora direcionando-os para incentivar a manifestação de comportamentos criativos (favorecendo a inovação e mudança), ora direcionando-os para reforçar a adesão dos funcionários aos valores organizacionais (favorecendo a estabilidade).

McLean (2005) afirma que, cada vez mais, se reconhece o impacto do contexto social e especificamente da cultura organizacional sobre a ocorrência de comportamentos criativos no ambiente de trabalho. Contudo, apesar de reconhecida a relação entre cultura e criatividade, poucos são os trabalhos teóricos e empíricos integralmente dedicados a explorar este tema no contexto organizacional.

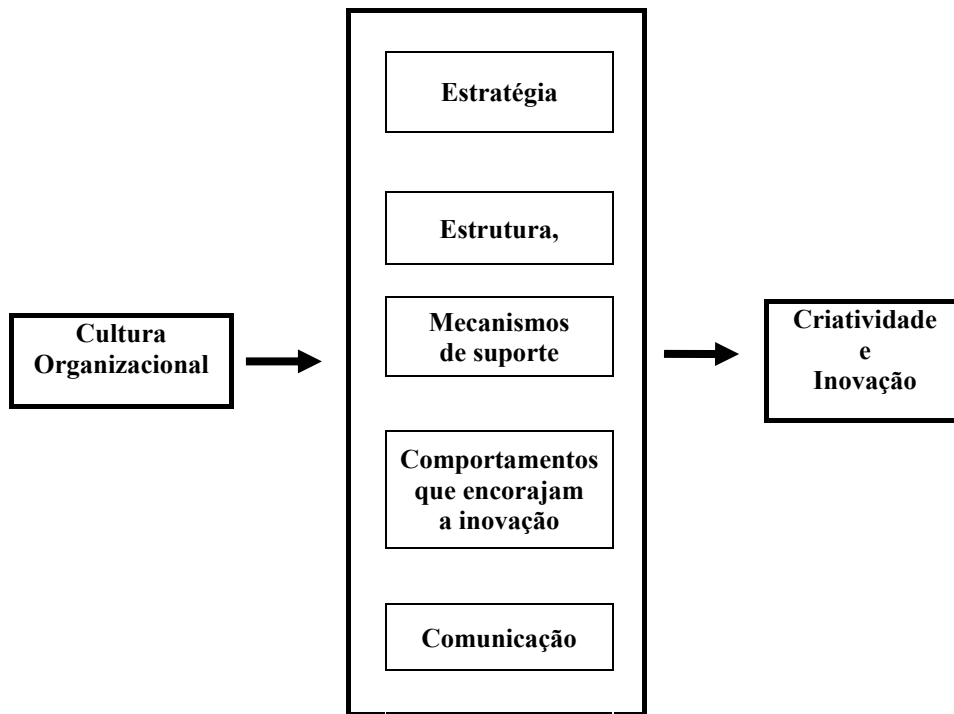
Martins e Terblanche (2003) oferecem um dos poucos modelos teóricos para explicitar como a cultura interfere na manifestação da criatividade/inovação organizacional, enfatizando nesta relação o papel desempenhado pelos valores organizacionais. Nota-se que este modelo abarca grande parte dos fatores inibidores/estimuladores da criatividade anteriormente citados, porém analisando-os sob uma perspectiva cultural. Para os autores, a cultura organizacional afeta a extensão em que as soluções criativas são encorajadas, apoiadas e implementadas pela organização. As culturas organizacionais apoiadoras da criatividade caracterizam-se por encorajar a

implementação de inovações, empregar novas maneiras para resolução de problemas, favorecer a geração de idéias inovadoras e considerar a manifestação da criatividade algo normal e desejável. Conjectura-se que a influência da cultura organizacional na criatividade e inovação ocorreria por intermédio de seus elementos constitutivos (pressupostos, valores e crenças) e de dois modos distintos:

1. por meio do processo de socialização, que indicaria às pessoas quais os comportamentos adequados e como desempenhar suas funções. De acordo com os preceitos e normas compartilhados durante este processo, os membros da organização podem presumir se comportamentos criativos e inovadores estão entre aqueles esperados pela organização; e,
2. por meio dos pressupostos, crenças e valores básicos, que determinariam os comportamentos e estabeleceriam como serão realizadas as atividades organizacionais. Estes elementos, refletindo-se nas estruturas, políticas e procedimentos adotados pela organização, impactariam diretamente a expressão da criatividade no ambiente de trabalho, tendo em vista que seriam responsáveis pela disponibilização dos recursos que suportam o desenvolvimento de novas idéias.

Constatando a existência de poucas evidências empíricas ou consenso entre os teóricos sobre exatamente quais aspectos da cultura organizacional favoreceriam a criatividade e inovação, Martins e Terblanche (2003) optaram por descrever em seu modelo (vide Figura 26) cinco aspectos da organização, modelados pela cultura, que incidiriam na manifestação da criatividade e inovação. São eles: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamentos que encorajam a inovação e comunicação.

Explicando seu modelo, Martins e Terblanche (2003) postulam que as raízes organizacionais da criatividade e inovação encontrar-se-iam na estratégia adotada pela organização e, mais especificamente, na missão e visão que sinalizam os objetivos futuros que a empresa pretende atingir. Considerando-se que as metas e objetivos estratégicos refletem as prioridades e valores organizacionais, dependendo do perfil axiológico da organização, a estratégia adotada poderia tanto estimular quanto inibir a criatividade e inovação.



**Figura 26.** Modelo de Martins e Terblanche (2003, p. 70), com adaptações.

A maneira pela qual a organização se estrutura expressaria a concretização dos valores priorizados pela sua cultura, sendo que estes poderiam influenciar positiva ou negativamente a criatividade e inovação. Assim, estruturas horizontalizadas e flexíveis (que expressam valores de flexibilidade, liberdade, cooperação e autonomia) promoveriam a criatividade. De outra forma, estruturas centralizadoras, padronizadoras e altamente formalizadas inibiriam a expressão do fenômeno criativo.

Para Martins e Terblanche (2003), os mecanismos de suporte (recompensas, reconhecimento, disponibilidade de recursos e tempo, tecnologia e pessoas) seriam os fatores responsáveis pela criação de um ambiente favorável à criatividade. A seguir, detalha-se como os autores interpretam os mecanismos de suporte indicados:

- o tipo de comportamento recompensado e reconhecido pela organização dependeria das prioridades de sua cultura. Assim, quando se recompensa e reconhece o comportamento criativo, ele passa a ser o padrão de como as pessoas devem procurar se comportar;
- organizações que possuem culturas que apóiam a criatividade e inovação disponibilizam tempo e outros recursos para que seus membros pensem em novas idéias e dediquem-se a seus projetos favoritos. No sentido oposto, a



ênfase exclusiva na produtividade e pressão sobre os empregados para que trabalhem mais duro inibiria a expressão da criatividade organizacional;

- a tecnologia da informação constitui importante mecanismo para a expressão da criatividade e inovação. Em organizações nas quais faz parte da cultura a disponibilização de *internet* e *intranet*, amplia-se a possibilidade de ocorrência de criatividade uma vez que estas ferramentas facilitam a comunicação e a troca de idéias entre os funcionários;
- recrutamento, seleção e manutenção dos empregados são importantes meios para se promover uma cultura voltada para a criatividade e inovação. Não obstante a relevância dos traços de personalidade, inteligência, conhecimento e outros pré-requisitos que predisõem os indivíduos a apresentarem comportamentos criativos, no extremo, a diversidade na formação dos grupos de trabalho seria a principal promotora da criatividade organizacional.

O modelo postula ainda que as normas e os valores organizacionais também se manifestariam em formas comportamentais específicas que podem promover ou inibir a criatividade. A maneira como a cultura julga os erros exemplifica este raciocínio. Os erros podem ser ignorados, escondidos, punidos ou encarados como uma oportunidade de aprendizagem. A tolerância com relação aos erros constitui um requisito fundamental em culturas que apóiam a criatividade. Culturas organizacionais que encorajam seus membros a gerarem novas idéias, sem a preocupação de serem prejudicados por eventuais fracassos, e que privilegiam o processo de aprendizagem contínua favorecem a expressão da criatividade e inovação. Finalmente, comunicação aberta e transparente entre os indivíduos, equipes e departamentos, baseada na confiança e apoiada por uma cultura que admite a discordância e o conflito, encarando-os como oportunidades para que se revelem os problemas organizacionais, representaria um suporte indispensável à promoção da criatividade.

Martins e Terblanche (2003), ponderando que este modelo carece de comprovação empírica, concluem que o enfoque sistêmico adotado no modelo constitui a melhor alternativa para descrever o inter-relacionamento da cultura organizacional com outras variáveis organizacionais e o impacto destas sobre a criatividade e inovação. Contudo, no âmbito organizacional, a interação entre pessoas, papéis, tecnologia e ambiente constitui

um processo extremamente complexo. Neste contexto, criatividade e inovação poderiam ser influenciadas por inúmeras variáveis e de diferentes formas. Uma mesma variável, como a cultura organizacional, poderia tanto estimular quanto inibir a manifestação da criatividade, dependendo de suas características e da maneira como ela interage com os outros elementos da organização, com as pessoas e os grupos.

Se a influência da cultura organizacional sobre a criatividade constitui tema pouco explorado pela literatura, ainda mais raros são os estudos dedicados a investigar o papel desempenhado pelas subculturas organizacionais na expressão da criatividade. Na literatura revisada para elaboração deste trabalho, encontrou-se apenas uma referência sobre este assunto, apresentada na seqüência.

Boisnier (2003) acredita que culturas fortes normalmente se associam com estabilidade organizacional, controle normativo e comprometimento dos membros com os valores compartilhados. Contudo, culturas fortes priorizam estabilidade e padronização, condições que, em alguns casos, poderiam limitar a agilidade organizacional, prejudicando tanto a capacidade de resposta da organização às contingências do ambiente externo quanto à manifestação da criatividade entre seus membros. Desta forma, a autora entende que as subculturas organizacionais constituiriam uma fonte de criatividade para a organização, considerando-se que, em tese, os participantes da subcultura seriam menos resistentes à mudança, pois seu comportamento seria menos influenciado pelos valores da cultura dominante. Neste aspecto, as subculturas, funcionando de forma relativamente independente da cultura dominante, mitigariam alguns dos aspectos negativos desta última. Especificamente com relação à criatividade organizacional, as subculturas serviriam como um reservatório de criatividade, um espaço seguro, no qual as idéias poderiam ser formuladas independentemente dos constrangimentos e influências da cultura dominante. Por outro lado, as subculturas são parte integrante da organização, assim, a criatividade gerada dentro destes espaços seguros beneficiaria sistematicamente toda a organização.

Para testar a hipótese que os participantes de subculturas seriam mais criativos que os membros da cultura dominante, Boisnier (2003) realizou um experimento com 196 estudantes de graduação de uma universidade norte-americana, divididos em 21 grupos alinhados com a cultura dominante e 19 grupos pertencentes a subculturas. Para avaliar a manifestação da criatividade, foi utilizada a técnica de *brainstorming*, sendo solicitado aos participantes que opinassem sobre o tema: razões para se trabalhar em grupo. Durante o processo foram avaliados a quantidade de idéias, o pensamento divergente e a novidade nas idéias geradas. Os resultados indicaram que os grupos alinhados com a subcultura

produziram em média 2,41 mais idéias (a cada sessão de 10 minutos) que os participantes da cultura dominante. Além da maior quantidade de idéias, os membros da subcultura produziram em média 1,33 mais categorias de idéias que os indivíduos da cultura dominante, demonstrando que as subculturas favorecem mais o pensamento divergente que a cultura dominante. Com relação ao aspecto novidade, não houve diferenças significativas nas idéias produzidas pelos dois grupamentos. A autora pondera que estes resultados, sendo derivados de um experimento, não podem ser integralmente generalizados para o ambiente real das organizações. Contudo, demonstram que a subcultura interfere na manifestação da criatividade, sinalizando que este relacionamento, ainda pouco investigado, mereceria maior atenção dos pesquisadores interessados em analisar a influência do contexto organizacional na expressão da criatividade.

A literatura sobre clima organizacional como variável contextual antecedente da criatividade é consideravelmente mais vultosa que a dedicada à cultura e subculturas organizacionais. Nesta seção, não será apresentada uma discussão conceitual sobre o construto clima, seu escopo é mais limitado, tratando exclusivamente do relacionamento do clima com a criatividade organizacional. Ao final da seção, relaciona-se dois exemplos de instrumentos desenvolvidos para avaliar o clima para criatividade.

Embora costumeiramente operacionalizado em nível macro, Schneider (2000) e Hunter, Bedell e Mumford (2005) constataam uma tendência, nos trabalhos mais recentes sobre clima organizacional, de priorizar o estudo de determinados aspectos ou facetas específicas do construto. Desta forma, ganha espaço na literatura a noção de climas específicos que focam certos fatores do ambiente da organização, diretamente relacionados com a ocorrência de determinada variável organizacional. Destacam-se nesta perspectiva: clima para justiça, climas éticos, clima para aprendizagem, clima para inovação, clima para serviços, clima para criatividade, clima criativo, dentre outros.

Anderson e West (1998), em trabalho sobre o clima para inovação nas equipes de trabalho, declaram que a desconstrução do fenômeno clima como variável organizacional genérica mostra-se útil para uma definição mais específica do conceito e escolha dos fatores que serão operacionalizados pelos instrumentos de pesquisa.

Isaksen (2007) define clima para criatividade como um tipo de clima que promove a geração, interesse e uso de novos produtos, serviços e modos de trabalhar, favorecendo o desenvolvimento, assimilação e utilização de abordagens, práticas e conceitos novos/diferentes no contexto organizacional.

A perspectiva sistêmica da criatividade exalta o papel desempenhado pelos fatores contextuais na expressão da criatividade, conforme afirma Csikszentmihalyi (1998, p. 15): é “mais fácil potencializar a criatividade mudando as condições do ambiente do que tentando fazer com que as pessoas pensem de maneira mais criativa”. Extrapolando este conceito para o ambiente organizacional, a cultura e o clima da organização, dentre outros fatores, proveriam as condições ambientais, favoráveis ou não à expressão da criatividade. Considerando-se o clima fenômeno mais maleável e manifesto que a cultura, constitui ele alvo preferencial para intervenções de curto e médio prazos, com o objetivo de estimular o potencial criativo da organização.

Ressalta-se, contudo, que o interesse em compreender o relacionamento do clima organizacional com a manifestação de criatividade é bastante anterior ao aparecimento das abordagens sócio-interacionistas da criatividade. Segundo Cabra (1996), a primeira referência relacionando o clima como preditor de criatividade deve-se a Rhodes (1961). Este autor sugeriu que a ocorrência de comportamentos criativos é estimulada ou inibida em função dos níveis de pressão dos fatores ambientais.

Referenciando o material revisado para este capítulo, atribui-se a Cummings (1965) o primeiro trabalho que fez uso literal da expressão clima organizacional para criatividade. Para este autor, a utilização efetiva da criatividade pelas organizações está condicionada a três fatores básicos: atitude da alta direção com relação ao valor que atribui à criatividade e inovação, flexibilidade na disponibilização de recursos e clima organizacional.

Cummings (1965) listou vários atributos organizacionais que contribuiriam para a ocorrência de climas favoráveis à criatividade. Citam-se alguns deles: baixo grau de formalização, estruturas flexíveis e horizontais, autonomia, sistemas de controles mais brandos, avaliação de desempenho justas, comunicação aberta, sistema de recompensas intrínsecas e extrínsecas que estimulam a criatividade dos membros, crença que os funcionários são capazes de empenhar-se criativamente no cumprimento das metas organizacionais.

Alencar (2005) ressalta que as características do ambiente físico e psicológico influenciam o comportamento humano, promovendo em maior ou menor grau as condições para a manifestação da criatividade. Assim, o “grande desafio reside em promover um ambiente de trabalho onde haja espaço para o florescimento de novas idéias” (p. 105). Entretanto, descrever como seria o clima apropriado à criatividade organizacional não constitui tarefa simples. Contudo, infere-se que um clima favorável à expressão da criatividade se caracterizaria por possibilitar às pessoas explorar diferentes pontos de vista,

correr o risco de inovar, receber apoio e recursos, experimentar relações interpessoais autênticas, de consideração, respeito, confiança e cooperação.

Recorda-se que a avaliação do clima baseia-se em percepções pessoais, fato que contribui para dificultar a descrição do que caracterizaria um clima satisfatório para a expressão da criatividade. Em pesquisa realizada com 993 funcionários de uma instituição financeira, Bruno-Faria (1996) identificou que as variáveis sócio-funcionais dos respondentes interferiram significativamente na percepção das barreiras/estímulos à criatividade no ambiente de trabalho.

Naquele trabalho, constatou-se que: funcionários que ocupavam cargos de chefia na organização perceberam mais estímulos do que barreiras em seu ambiente de trabalho; a idade também influenciaria a percepção do clima - pessoas mais jovens apontariam mais barreiras à criatividade no ambiente de trabalho que os funcionários com mais idade; os sujeitos com curso superior completo também se mostraram mais críticos com relações às condições do ambiente de trabalho que os demais funcionários; e, finalmente, as mulheres perceberiam mais barreiras no ambiente físico de trabalho que os homens.

Com base nos dados desta pesquisa, Bruno-Faria (1996) propõe que quatro dimensões principais modelariam um clima favorável para a criatividade:

- **aspectos físicos:** ambiente físico, tempo, recursos materiais e equipamentos referentes à execução do trabalho;
- **aspectos interpessoais:** relacionamento com chefes e colegas;
- **receptividade ao novo:** aspectos relacionados à receptividade ao novo: por parte dos colegas, chefes e da organização; e,
- **incentivo as novas idéias:** aspectos relacionados ao incentivo à produção de novas idéias por parte dos chefes e colegas.

Amabile e colaboradores (1996, p. 1154) afirmam que “toda inovação começa com idéias criativas”, pois a implementação bem-sucedida de novos programas, novos produtos ou serviços depende de as pessoas ou equipes terem uma boa idéia. Contudo, a geração de novas idéias está condicionada à existência de condições ambientais favoráveis, que influenciariam fortemente os níveis de motivação intrínseca do indivíduo, variável considerada a principal indutora da criatividade.

Para Amabile (1983), os indivíduos são mais criativos quando intrinsecamente motivados pelo interesse, satisfação e desafios do seu trabalho. Nesta perspectiva, atribui-

se majoritariamente aos elementos psicológicos do contexto organizacional ou clima psicológico a responsabilidade pela expressão da criatividade. Fundamentados nesta premissa, Amabile e colaboradores (1990, 1996) desenvolveram um instrumento, para avaliar como o ambiente de trabalho estimularia ou criaria barreiras à criatividade, denominado *Work Environment Inventory – WEI*, que operacionaliza por meio de 66 itens, seis escalas destinadas a avaliar os estímulos do ambiente à criatividade e duas que avaliam a percepção dos funcionários sobre as barreiras à criatividade, detalhadas na Tabela 10.

**Tabela 10.**

*Escalas que compõem o Work Environment Inventory – WEI*

	Nome da escala	Descrição	Exemplo de item
<b>Estímulos à Criatividade</b>	<b>Encorajamento Organizacional</b>	Cultura organizacional que encoraje a criatividade por meio da justiça, julgamento construtivo de idéias, mecanismos para desenvolvimento de novas idéias e compartilham a visão dos objetivos que a organização espera.	As pessoas são encorajadas a resolver os problemas de forma criativa nesta organização.
	<b>Encorajamento dos Supervisores</b>	Um supervisor que serve como um bom modelo de trabalho, define os objetivos adequadamente, apóia o trabalho em grupo, valoriza as contribuições individuais e mostra confiança pelo grupo de trabalho.	Meu supervisor serve como um bom modelo de trabalho.
	<b>Suporte do Grupo de Trabalho</b>	Um grupo de trabalho com habilidade diversas no qual as pessoas se comunicam bem, são abertas a novas idéias, confiam e ajudam-se mutuamente, sentido-se comprometidas com o trabalho que realizam.	A comunicação é aberta e livre dentro do meu grupo de trabalho.
	<b>Recursos Suficientes</b>	Acesso aos recursos apropriados que incluem materiais, facilidades e informação.	Geralmente, eu consigo os recursos que eu preciso para o meu trabalho.
	<b>Trabalho Desafiador</b>	Senso que se deve trabalhar mais duramente quando a tarefa é desafiadora.	Eu me sinto desafiado pelo trabalho que estou realizando atualmente.
	<b>Liberdade</b>	Liberdade para decidir que trabalho fazer ou como fazê-lo, um senso de controle sobre o próprio trabalho.	Eu tenho liberdade para decidir como conduzirei meus projetos.
<b>Obstáculos à Criatividade</b>	<b>Impedimentos Organizacionais</b>	Uma cultura organizacional que inibe a criatividade por meio de suas políticas, problemas, críticas negativas às novas idéias, competição interna destrutiva, evitação do risco e ênfase no <i>status quo</i> .	Existem muitos problemas políticos nesta organização.
	<b>Pressão da Carga de Trabalho</b>	Pressão extrema com relação ao tempo, expectativas de produção não realísticas.	Eu tenho muito trabalho para fazer e muito pouco tempo.

**Fonte.** Amabile e colaboradores (1996, p. 1166), com adaptações.

Ekvall (1996) considera que o clima representa uma variável interveniente que afeta processos organizacionais e psicológicos como: aprendizagem, criatividade, motivação e comprometimento. O autor argumenta que muitas das variáveis incluídas nos

instrumentos para avaliação do clima para a criatividade dizem respeito a aspectos estruturais da organização, como metas e estratégias, estilo de gerência, sistemas de controle, políticas de pessoal (especialmente recrutamento e sistema de recompensas), centralização, formalização, complexidade dos negócios (Ekval, 1999). Portanto, em última análise, estas variáveis representariam antecedentes e não componentes do clima. Assim, buscando identificar especificamente aspectos relacionados à presença de climas criativos nas organizações, este autor desenvolveu um questionário denominado: *The Creative Climate Questionnaire – CCQ*, composto por 50 itens e 10 fatores de clima. Este instrumento, diferentemente do *Work Environment Inventory – WEI*, avalia somente os aspectos que contribuem favoravelmente para a emergência de climas criativos, conforme pode ser observado nas definições dos fatores:

- **Confiança/Abertura:** a existência de confiança entre os membros da organização possibilita relacionamentos francos e abertos, proporcionando apoio pessoal e profissional para que os indivíduos possam expressar suas idéias, pois sabem que elas serão avaliadas com respeito pelos pares;
- **Conflito:** baixos níveis de conflito demonstram que os membros da equipe têm um comportamento mais amadurecido, controlam a impulsividade e aceitam a diversidade de idéias e opiniões;
- **Correr riscos:** definido como o grau de tolerância com relação à incerteza e ambigüidade no contexto de trabalho. Em climas que admitem o risco, novas iniciativas são tomadas, mesmo quando seus resultados futuros são desconhecidos, encorajando as pessoas a levarem em frente suas idéias.
- **Debates:** relaciona-se à discordância de pontos de vista, idéias, experiências e conhecimentos. A prática do debate possibilita que as pessoas tomem contato com novas idéias, oponham-se a determinadas opiniões e compartilhem perspectivas diferenciadas. Diferentemente do conflito que origina uma tensão pessoal negativa, o debate proporciona uma tensão conveniente no nível das idéias;
- **Desafio:** oportunidade dada às equipes de trabalho de se envolverem com as operações diárias, metas de longo prazo e visão da organização. Organizações nas quais existe um alto grau de desafio e envolvimento das equipes, o clima seria dinâmico, inspirando e motivando as contribuições dos membros;



- **Dinamismo:** em organizações dinâmicas, novas coisas acontecem todo o tempo, um tipo de turbulência psicológica positiva para a ação. Assim, alterações nos modos de pensar e nas maneiras de lidar com os assuntos que surgem ocorrem freqüentemente;
- **Humor:** espontaneidade e leveza nos grupos de trabalho. Denota uma atmosfera profissional suavizada na qual ocorrem freqüentemente brincadeiras e risadas, principais indicativos da existência desta dimensão no ambiente de trabalho;
- **Liberdade:** refere-se ao grau de autonomia e recursos dados às equipes para que possam definir seu modo de trabalhar, bem como as oportunidades que os funcionários têm de tomar iniciativas e compartilhar informações;
- **Suporte a idéias:** refere-se ao tratamento dado às novas idéias. Em organizações cujo clima apóia a criatividade, novas idéias e sugestões são recebidas de forma atenciosa e profissional pelos superiores, pares e subordinados que encorajam as novas iniciativas;
- **Tempo para idéias:** tempo disponibilizado para a geração de novas idéias ou para avaliação do valor de idéias e oportunidades surgidas. A flexibilização do tempo permite a exploração de novas oportunidades e alternativas, favorecendo a produção de novas idéias;

Para Ekvall (1999), um clima favorável para a criatividade afetaria os indivíduos e sistematicamente toda a organização. Explicando a dinâmica deste processo, argumenta que organizações inovadoras seriam aquelas que possuem a capacidade de adaptarem-se às mudanças no seu ambiente de negócios, por meio do desenvolvimento de novos produtos, serviços, sistemas, estruturas e políticas. Contudo, o sucesso de tais adaptações exigiria climas que estimulem o comportamento criativo. Empregados que trabalham em contextos onde o clima estimula a criatividade, perceberiam seu trabalho como uma atividade desafiadora e significativa, identificando-se mais facilmente com os objetivos organizacionais, pois sentiriam que suas necessidades individuais poderiam ser atendidas ao se envolverem com os processos e metas organizacionais. Esta relação induziria os empregados a torcerem e contribuir mais esforçadamente para o sucesso da organização.

Hunter, Bedell e Mumford (2005) acreditam que ainda não estariam devidamente esclarecidos, apesar de pesquisados há muito tempo, tanto a natureza quanto o número de

dimensões necessárias para descrever o clima para a criatividade. Buscando a resposta para o segundo problema, os autores revisaram 45 trabalhos, cobrindo 31 anos de publicações sobre o tema. Neste levantamento, sobressai a vasta quantidade de taxonomias propostas sobre as dimensões de clima para criatividade, disponibilizada pela literatura. Partindo da definição que o clima para a criatividade seria um facilitador para a existência de um contexto de trabalho criativo que, por sua vez, induziria à manifestação da criatividade e inovação organizacionais, os autores propõem uma taxonomia composta por 14 dimensões para operacionalização do construto: apoio do grupo, supervisão positiva, disponibilidade de recursos, desafios, clareza da missão, autonomia, relações interpessoais positivas, estimulação intelectual, valorização da criatividade pela direção; recompensas; flexibilidade e correr riscos; comprometimento da organização com as novas idéias; comunicação; e, integração da organização com o ambiente externo.

Segundo Hunter, Bedell e Mumford (2005), nesta taxonomia, derivada da análise de trabalhos teóricos e empíricos, estaria contida praticamente todas as dimensões já propostas para descrever os componentes do clima criativo. Contudo, ela seria parcimoniosa o bastante para ser utilizada por pesquisadores e profissionais interessados em pesquisar o impacto do clima na expressão da criatividade organizacional. Adicionalmente, contribuiria para uma melhor compreensão da natureza deste tipo específico de clima.

## **7.1 RESUMO DO CAPÍTULO**

O presente capítulo teve por objetivo a contextualização do tema estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. A literatura aponta certa tendência, entre os pesquisadores da criatividade no nível organizacional, de privilegiar o estudo dos fatores do ambiente de trabalho que contribuiriam ou inibiriam a expressão de comportamentos criativos por parte dos empregados. Destaca-se que este assunto constituirá a variável dependente do modelo de pesquisa proposto neste trabalho. Dentre os vários elementos subjetivos e concretos do ambiente de trabalho citados como possíveis indutores ou inibidores da manifestação da criatividade, nota-se que a cultura e subcultura organizacionais constituem temas ainda pouco explorados nas pesquisas.

## **CAPÍTULO 8 – MÉTODO**

## 8. MÉTODO

A finalidade da ciência é analisar a realidade teórica e empiricamente. Para que se atinja tal propósito, o pesquisador pode trilhar vários caminhos, utilizar diferentes procedimentos e ferramentas. Destas questões relacionadas à instrumentalização da pesquisa, trata a metodologia da investigação científica. O método, fornecendo um caminho ordenado, controlado e autocorrigível, constitui o atributo que distingue o conhecimento científico daquele que não o é. Para tanto, fornece um roteiro que responde às seguintes indagações: o que, com quem, para quem, como, onde, quando e por que determinada pesquisa foi ou será realizada. Desta forma o método explicita o *modus operandi*, o *locus* e o *focus* da pesquisa (Demo, 1983; Giroux & Tremblay, 2004; Viegas, 1999).

Este capítulo, objetivando descrever a metodologia referenciada por esta tese, apresentará nas próximas seções: os objetivos, os modelos e as hipóteses de pesquisa, os instrumentos, a população e a amostra, os procedimentos para coleta de dados, os procedimentos para análise dos dados e a descrição da organização pesquisada.

### 8.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a influência dos valores e práticas organizacionais sobre os estímulos e as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Deste objetivo geral, derivam-se os seguintes objetivos específicos:

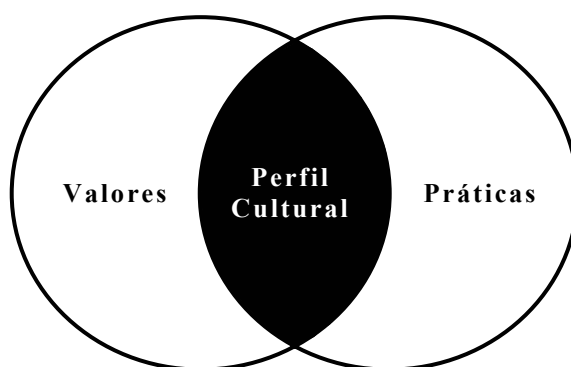
- mapear o perfil cultural do Banco do Brasil S. A. por meio da avaliação dos valores e práticas organizacionais;
- identificar se a organização investigada possui um perfil cultural homogêneo ou pode ser identificada uma subcultura organizacional;
- verificar a relação da subcultura (caso seja identificada) com estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

Observando-se os objetivos propostos para este trabalho, depreende-se que a pesquisa englobará dois momentos distintos com relação às análises dos dados coletados. O mapeamento do perfil cultural caracteriza-se como um estudo descritivo e comparativo de alguns dos componentes fundamentais da cultura da organização pesquisada. Ao examinar a influência dos valores e práticas sobre estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, o estudo assume um caráter relacional. Assim, buscando uma

estruturação mais didática para as próximas seções, denominar-se-á cada momento de Etapa I e Etapa II, respectivamente.

## 8.2 MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA - ETAPA I

Nesta pesquisa, conforme esquematizado na Figura 27, o perfil cultural da organização será traçado pela avaliação dos valores e práticas organizacionais. Collins e Porras (1996) entendem que valores e práticas desempenham funções complementares, as quais não se confundiriam no contexto intra-organizacional. Enquanto os valores mantêm a organização unida durante as diferentes fases de seu desenvolvimento, as práticas são responsáveis por promover continuamente as adaptações necessárias, que garantem a sobrevivência organizacional, frente a um ambiente externo marcado por constantes transformações. Os valores remetem à idéia de preservação e coesão, enquanto as práticas estimulariam o progresso e a mudança organizacional.



**Figura 27.** Variáveis propostas para mapeamento do perfil cultural.

De acordo com Trice e Beyer (1986), em essência, a cultura organizacional pode ser mapeada pela combinação destas duas categorias básicas de componentes: valores e práticas. Assim, enquanto os valores encerrariam a rede de significados de determinada cultura, tais significados seriam expressos, afirmados e comunicados às pessoas por meio das manifestações ou práticas.

A escolha destas variáveis para elaboração do perfil também encontra suporte no arcabouço teórico desenvolvido por Paz e Tamayo (2004), pois os autores consideram que os valores representam um dos componentes fundamentais da cultura organizacional. Nesta perspectiva, as práticas constituiriam um aspecto manifesto da cultura. Com a escolha destas variáveis, pretendeu-se delinear um perfil em consonância com as

perspectivas teóricas que defendem que os valores constituem o núcleo da cultura (Deal & Kennedy, 1982; Luthans, 1995; Lundberg, 2001; Ott, 1989; Peters & Waterman, 1982; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn, 1984). Sem menosprezar, entretanto, Hofstede (1994), para quem a percepção compartilhada das práticas cotidianas (não os valores) sustentaria o núcleo da cultura organizacional. Deste modo, o formato proposto buscou contemplar ambas correntes teóricas.

Recorda-se que ao perfil cultural organizacional não se atribui a capacidade de retratar a cultura da organização em toda a sua extensão. Pelo contrário, o escopo deste modelo é mais parcimonioso - identificar alguns dos traços ou forças culturais mais característicos de determinada organização. Desta forma, surge a necessidade de estabelecer parâmetros para classificação das variáveis pesquisadas, com o objetivo de definir qual a posição ou a centralidade delas no sistema cultural da organização, possibilitando assim a descrição do respectivo perfil.

Postula-se que quanto maior a centralidade dos valores e práticas na cultura organizacional, maior é a influência que exercem sobre o funcionamento da organização e o comportamento dos seus membros. Portanto, maior seria o grau de compartilhamento das percepções acerca destas variáveis pelos empregados. Conseqüentemente a estas preposições, o critério para categorização dos fatores que compõem o perfil cultural será baseado no Modelo de Classificação dos Valores Organizacionais proposto por Tamayo (no prelo), extrapolando-se a utilização de tais critérios, originalmente definidos para classificação dos valores, também para a análise das práticas, de acordo com os seguintes parâmetros: **central**, **setorial**, **desejado** e **difuso** (conceitualmente detalhados no capítulo que abordou os valores).

Definidos os critérios para elaboração do perfil cultural, surge uma questão: a organização pesquisada teria um perfil cultural único ou poderiam ser identificados subculturas, indicando a existência de certa fragmentação cultural?

No discurso corrente da empresa, existe a crença que os funcionários admitidos após 1998 formariam um extrato funcional diferenciado, em função de terem sido contratados em condições diferentes dos empregados que ingressaram na organização em datas anteriores. Estas diferenças estariam relacionadas principalmente ao recebimento de uma quantidade menor de benefícios pelo primeiro grupamento. Em pesquisa realizada pela instituição, detectou-se, inclusive, a existência de um código lingüístico específico, empregado pelos funcionários para designar os indivíduos pertencentes a cada grupamento. Assim, os funcionários antigos, admitidos antes de 1998, tratariam os funcionários novos

pela alcunha de genéricos. Uma alusão direta aos medicamentos genéricos, no sentido em que este grupamento realiza o mesmo trabalho que os funcionários antigos, porém custando menos para o banco. Por outro lado, aos funcionários antigos foi atribuída a denominação de vencidos, remetendo à idéia de medicamentos fora do prazo de validade e que, portanto, não produziram os resultados esperados (Banco do Brasil S. A., 2007a).

A identificação de parte dos membros da organização como participantes de um grupo distinto que compartilha características específicas seria um dos fatores apontados como responsáveis pelo surgimento de subculturas organizacionais (Van Maanen & Barley, 1985; Sackmann, 1992). Assim, deriva-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A existência de grupamentos diferenciados na organização afeta a concordância cultural, podendo influenciar a emergência de subculturas. Portanto, será possível identificar diferenças significativas na percepção dos valores e das práticas, dentre os funcionários admitidos antes e depois de 1998.

Apesar da raridade de estudos dedicados a examinar a relação das subculturas com a criatividade organizacional, Boisnier (2003) comprovou empiricamente que os membros das subculturas organizacionais estabelecem um relacionamento diferenciado com a criatividade, em comparação com os participantes da cultura dominante. Desta forma, caso haja a confirmação da hipótese 1, demonstrando a existência de uma subcultura na organização, espera-se que:

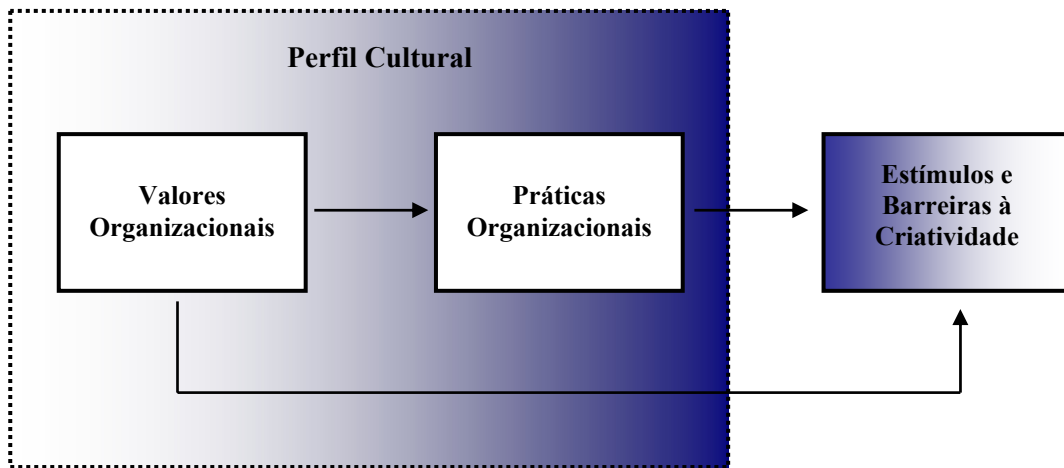
**Hipótese 2:** A percepção dos estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho será significativamente diferente dentre os participantes da subcultura e aqueles alinhados com a cultura dominante.

### **8.3 MODELO DE PESQUISA - ETAPA II**

O pressuposto fundamental do modelo de pesquisa proposto é que os valores, representando um componente latente e profundo da cultura organizacional, fornecem um conjunto de princípios orientadores gerais e transituacionais que influenciam múltiplos comportamentos e ações no contexto organizacional. Desta forma, postula-se que os valores impactariam diretamente na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que antecederiam as práticas que se manifestam no contexto de produção de bens e serviços. Presume-se que as práticas, por sua vez, representando a materialização das prioridades axiológicas da organização, também se

constituiriam em antecedentes diretos dos estímulos e barreiras à criatividade, conforme representado na Figura 28.

Destaca-se que não foram encontradas pesquisas empíricas que articulassem o mesmo conjunto de variáveis ou que testassem as relações propostas neste modelo, justificando o interesse em verificar; se os valores organizacionais representariam antecedentes significativos das práticas e da criatividade no trabalho.



**Figura 28.** Visão geral do modelo de pesquisa proposto.

Teoricamente, contudo, vários autores têm conjeturado sobre o relacionamento de valores, práticas e criatividade organizacional. Estas proposições teóricas, sintetizadas a seguir, inspiraram a elaboração do presente modelo de pesquisa. DiMaggio e Powell (1983) acreditam que os valores moldariam e justificariam as práticas adotadas em cada contexto organizacional. Para Saks e Ashforth (1997), caberia aos valores determinarem a priorização de comportamentos concordantes ou inovadores no ambiente organizacional, que respectivamente inibiriam ou estimulariam a manifestação da criatividade no ambiente de trabalho. Sob uma perspectiva que não atribui a etiologia das práticas aos valores, Kostova (1999) argumenta, todavia, que os valores fornecem as diretrizes que determinam como compreender e interpretar as práticas organizacionais. Por sua vez, Martins e Terblanche (2003) assumem que a influência da cultura organizacional na criatividade ocorreria por intermédio dos valores, responsáveis por determinar as características das práticas e procedimentos internalizadas pela organização, os quais suportariam ou não o desenvolvimento de novas idéias no contexto do trabalho. Dentre as práticas organizacionais que mais interferem na manifestação da criatividade, citam-se: o inter-relacionamento entre colegas e superiores; a interação dentro e entre os grupamentos de



trabalho; estilo de gestão, características e volume do trabalho; demandas de tempo e prazos; magnitude das metas; obediência às normas, sistemas de controle; e flexibilidade nos processos (Amabile, 1997; Senz, 2006; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; West, 2002).

#### **8.4 CARACTERIZAÇÃO E LIMITAÇÕES DO MODELO DE PESQUISA**

A menção de um assunto como a cultura remete imediatamente à abundância de conceitos que têm proliferado na literatura, bem como à controvérsia entre os diversos teóricos organizacionais no estabelecimento tanto de uma definição quanto de modelos e metodologias que referenciem a operacionalização da investigação e permitam um prognóstico mais realista do construto (Ronen, 1986). Conforme apresentado em capítulos anteriores, múltiplas são as abordagens para investigação da cultura organizacional e, conforme pôde ser observado nos modelos propostos por Handy (1978/1994), Deal e Kennedy (1982), Schein (1985a, 1988), Hofstede (1991/2003), Denison (2001), inúmeros seriam os caminhos disponíveis para a compreensão e análise da cultura organizacional.

Daft e Weick (1984) ensinam que seria intrínseco a todos os modelos que pretendem explicar alguma faceta da realidade organizacional, principalmente aqueles que conjecturam sobre o comportamento humano, uma determinada dose de arbitrariedade. Nesta perspectiva, todos os modelos apresentariam alguns pontos fortes que, indivisamente, conviveriam com fraquezas inevitáveis. A mensuração de fenômenos complexos exigiria modelos teóricos que fossem simultaneamente gerais, precisos e simples. Contudo, observa-se que, para atender às duas primeiras exigências, freqüentemente a simplicidade seria sacrificada. Todavia, os autores ressaltam que esta falta de simplicidade poderia ocasionar um afastamento involuntário do verdadeiro objeto de interesse do pesquisador.

O modelo de pesquisa proposto neste trabalho referencia uma abordagem quantitativa, cujo procedimento para coleta de dados recairá na utilização de questionários auto-aplicáveis pelos respondentes. Seu objetivo é parcimonioso: mapeamento do perfil cultural da organização por meio da avaliação dos valores e práticas, bem como verificar a correlação destas variáveis com a manifestação da criatividade no ambiente de trabalho.

Considerando-se as características do modelo proposto, na classificação de Schein (1991), ele se enquadraria na perspectiva empírico-dedutiva do fenômeno cultural, pois parte do pressuposto que a cultura organizacional constitui um construto que pode ser decomposto em unidades menores para facilitar a operacionalização da mensuração. Concomitantemente, este modelo estaria alinhado à concepção funcionalista da cultura

organizacional (Alvesson 1983; Alvesson & Berg, 1992; Schultz, 1994; Smircich, 1983). Assim, considera-se a cultura uma variável organizacional formada por um conjunto de crenças e valores compartilhados que se manifestam nas práticas internalizadas pela organização (Schein 1984; Zeitz, Mittal & McAulay, 1999). Esta abordagem evoca ainda uma visão utilitarista do construto; desta forma busca-se entender a influência da cultura sobre o comportamento das pessoas e seu impacto sobre outras variáveis organizacionais. Finalmente, este modelo seria congruente com a abordagem ETIC da cultura, conforme conceituado por Sackmann (2001), tendo em vista buscar resultados que possam ser generalizados para a população de onde se retirou a amostra pesquisada, bem como testar hipóteses derivadas de teorias preexistentes.

Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), Santos (2000) e Laino e Rodríguez (2003) sugerem que não seria possível afirmar que existe uma melhor metodologia para acessar a cultura organizacional. Todas as abordagens – qualitativas *versus* quantitativas, funcionalistas *versus* interpretativas apresentariam vantagens e limitações que devem ser consideradas em função dos objetivos, prazo, custos e demais recursos disponíveis para realização da pesquisa. Adicionalmente, neste sentido, Rousseau (1990), Fleury (1992), Tryce e Beyer (1993) e Sackmann (2001) acreditam que seriam as preferências pessoais do pesquisador (não as propriedades intrínsecas a cada método) que determinariam a escolha da metodologia empregada para investigação da cultura organizacional.

Assim sendo, independentemente dos motivos que determinaram a abordagem que guiará a pesquisa da cultura organizacional, faz-se inevitável esclarecer quais os pontos fortes e limitações inerentes à metodologia escolhida, questões que repercutirão nos resultados finais do trabalho e, portanto, deverão ser consideradas nas análises realizadas.

O modelo de perfil cultural proposto nesta tese foi elaborado sob a orientação das abordagens quantitativa/funcionalista, vislumbrando-se os seguintes benefícios: possibilidade de mapeamento e estudo de populações maiores e mais dispersas; maior facilidade para coleta e análise dos dados, replicação, confirmação e generalização dos resultados observados; possibilidade de verificar estatisticamente as relações entre construtos, comprovando empiricamente as hipóteses de pesquisa; representação esquemática de traços culturais relevantes da organização; e, levantamento de informações objetivas sobre a realidade organizacional, as quais possam contribuir com a gestão da empresa pesquisada.

Simultaneamente a estes pontos fortes, reconhece-se limitações relativas à metodologia de pesquisa adotada, como: possibilidade de perda da natureza holística da

cultura; avaliação e descrição apenas superficial do construto; possíveis excessos na generalização dos resultados; risco de transformar o diagnóstico da cultura da organização em simples categorização de variáveis; e, supressão dos aspectos mais subjetivos do fenômeno cultural e dos sistemas simbólicos existentes na organização (Denison, 1996; Schein, 1991; Viegas, 1999).

Uma alternativa para superação destes possíveis problemas seria a operacionalização das pesquisas sobre cultura organizacional sob a égide de abordagens etnográficas, simbólicas ou indutivas, conforme demonstrado, respectivamente, por Smircich (1983), Schein (1985a) e Sackmann (2001). Agrupadas por Alvesson (1993) sob a denominação de metodologias subjetivo-interpretativas, as pesquisas produzidas em consonância com estas abordagens forneceriam uma “descrição densa” do fenômeno cultural, conforme proposto por Geertz (1973/1978, p. 15), revelando de forma ampla a cultura de cada organização. Contudo, apesar da extensão e profundidade dos resultados produzidos, no âmbito organizacional, onde o *mainstream* continua funcionalista, tais pesquisas apresentariam reduzida aplicabilidade prática, pois, além de não permitirem generalizações ou o delineamento de estudos correlacionais, consumiriam excessivos recursos para sua consecução (Bertero, 2006).

## **8.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

O instrumento de coleta de dados para testar o modelo hipotético desta pesquisa será composto por três escalas: Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO, Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT e uma versão resumida do Indicadores de Clima para Criatividade – ICC, descritos sinteticamente a seguir. A versão final do instrumento de pesquisa encontra-se no Anexo 1, reprodução na qual aparece a seguinte ordem de apresentação das escalas: IPVO, EACT e ICC.

### **8.5.1 INVENTÁRIO DE PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAIS - IPVO**

Para investigação dos valores organizacionais será utilizado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO, validado por Oliveira e Tamayo (2004). O instrumento foi fundamentado teoricamente no modelo dos valores de Schwartz (1992), contendo 48 itens e oito dimensões de valores. Os itens são avaliados por meio de uma escala de seis pontos (0 = não se parece em nada com minha organização e o 5 = é muito parecida com minha organização). Na apresentação do instrumento não existe uma escala

de resposta numérica, somente a escala de resposta verbal, estratégia utilizada pelos autores para simplificar a tarefa dos respondentes. Posteriormente, para análise dos dados, as respostas são recodificadas, atribuindo-se valores de zero a cinco. A estrutura fatorial do instrumento encontra-se na Tabela 11.

**Tabela 11.***Estrutura fatorial do IPVO*

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>	<b>Exemplo de item</b>	<b>Total por fator</b>	<b>Índice de Confiabilidade (Alfa de Cronbach)</b>
Autonomia	Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	8	.87
Bem estar	Promover a satisfação, o bem estar e a qualidade de vida no trabalho.	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	6	.87
Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.	5	.80
Domínio	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.	6	.80
Prestígio	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	4	.81
Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.	5	.75
Conformidade	Conformidade Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito à normas da organização.	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	7	.75
Preocupação com a Coletividade	Promover a justiça e a igualdade no trabalho bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	7	.86
<b>Total de Itens</b>			<b>48</b>	

**Fonte.** Oliveira e Tamayo (2004).

### 8.5.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO - EACT

A avaliação das práticas organizacionais será realizada utilizando-se a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT, validada por Ferreira e Mendes (2008). Este instrumento, que avalia as práticas que emergem do contexto de produção de bens e serviços, contém três fatores que operacionalizam 31 itens, respondidos por meio de uma escala de frequência de cinco pontos na qual o um equivale a “nunca” e o número cinco corresponde a “sempre”. A estrutura fatorial do instrumento encontra-se na Tabela 12.

**Tabela 12.**

*Estrutura fatorial do EACT*

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>	<b>Exemplo de item</b>	<b>Total por fator</b>	<b>Índice de Confiabilidade (Alfa de Cronbach)</b>
Condições de Trabalho	Expressa a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e material disponibilizados para a execução do trabalho.	Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas.	10	.89
Organização do Trabalho	Expressa a divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho.	As tarefas são cumpridas com pressão de prazos.	11	.72
Relações Socioprofissionais	Expressa os modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional.	Falta integração no ambiente de trabalho.	10	.87
<b>Total de Itens</b>			<b>31</b>	

**Fonte.** Ferreira e Mendes (2008).

### 8.5.3 INDICADORES DE CLIMA PARA CRIATIVIDADE - ICC

A variável dependente deste trabalho, estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, será avaliada utilizando-se dois fatores do instrumento - Indicadores de Clima para Criatividade - ICC, validado por Bruno-Faria (1996) e Bruno-Faria e Alencar (1998): Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas e Resistência a Idéias Novas. Os itens que compõem o questionário são avaliados por meio de uma escala de cinco pontos, conforme segue: 1 = discordo plenamente; 2 = discordo pouco, 3 = em dúvida, 4 = concordo pouco e 5 = concordo plenamente. A estrutura fatorial da versão integral do instrumento, quando de sua validação, encontra-se na Tabela 13.

**Tabela 13.***Estrutura fatorial do ICC*

<b>Fatores</b>	<b>Itens</b>	<b>Total por fator</b>	<b>Índice de Confiabilidade (Alfa de Conbach)</b>
Bloqueio a Idéias Novas	85, 93, 94, 98, 103, 105 e 115	7	.82
Excesso de Serviços e Escassez de tempo	2, 35, 46, 56, 74, 102, 111, 119, 139 e 142	11	.80
Ambiente Físico Adequado	5, 12, 13, 28, 44, 61, 72, 81, 126 e 130	10	.76
Clima Social Favorável entre Colegas de Trabalho	15, 43, 87, 91, 93, 103, 106 e 128	9	.83
Incentivo a Idéias Novas	7, 27, 32, 55, 82, <b>108</b> , <b>117</b> , 121 e 124	9	.86
Liberdade de Ação	1, 29, 31, 39, 51, 58, 67, 75, 123 e 132	10	.85
Atividades Desafiantes	25, 38, 111, 131, 135 e 141	6	.69
Salários e Benefícios Adequados	26, 34, 47, 65, 68, 96, 122 e 129	8	.75
Resistência a Idéias Novas	11, 34, 36, 37, 41, 48, 57 e 59	8	.79
Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas	3, 4, 7, 9, 42, 45, 64, 67, 76, 97, <b>108</b> , <b>117</b> e 127	13	.88
Disponibilidade de Recursos Materiais	13, 61, 113 e 126	4	.68
Problemas organizacionais	66, 69, 86, 89, 92, 107, 109, 114, 118, 133, 134 e 137	12	.70
<b>Total de Itens</b>		<b>107</b>	

**Fonte.** Bruno-Faria (1996).

Conforme destacado na Tabela 13, os itens 7, 108 e 117 apresentaram cargas suficientes (>.30) em dois fatores: Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas (que será utilizado nesta pesquisa) e Incentivo a Idéias Novas. Desta forma, considerou-se adequado testar se a retirada destes três itens complexos e/ou a utilização de apenas duas das escalas que compõem o instrumento afetariam os índices de confiabilidade obtidos na validação do ICC para os fatores: Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas e Resistência a Idéias Novas. Neste teste, optou-se também por modificar a

régua de respostas original para a seguinte escala de concordância: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (concordo em parte), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Para esta revalidação foi utilizada uma amostra aleatória composta por 300 funcionários do Banco do Brasil. Os questionários foram enviados por *email* para os respondentes; verificou-se o retorno de 200 instrumentos; destes 180 estavam devidamente preenchidos, sendo utilizados nas análises subseqüentes. Nestes, não foram detectados a presença de observações atípicas significativas (*outliers*) ou itens que apresentassem distribuições com acentuada assimetria ou curtose. Obteve-se assim, a razão de 10 casos por variável, número considerado adequado por Tabachnick e Fidel (1996) para as análises estatísticas realizadas por meio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Os resultados demonstraram que as modificações propostas não causaram alterações significativas na estrutura dos dois fatores revalidados. O Alfa de Cronbach do fator Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas apresentou um pequeno incremento, passando de .88 para .89 e o fator Resistência a Idéias Novas manteve o valor do alfa em .79. Na Tabela 14, encontra-se como ficou configurado o instrumento que será utilizado nesta pesquisa para coleta de dados sobre a criatividade no ambiente de trabalho.

A opção por utilizar apenas dois fatores do instrumento original, justifica-se pelo fato que esta pesquisa não pretendeu mapear o clima para a criatividade em toda sua extensão, conforme proposto pelo ICC. Escala que, para dar conta desta tarefa, também avalia alguns preditores que concorrem para a expressão do fenômeno criativo, como o volume de serviços, a adequação dos salários e as condições materiais para a realização do trabalho. Deste modo, considerando-se que a condição elementar para a manifestação da criatividade é a emergência de novas idéias, os dois fatores escolhidos mostram-se suficientes para atender aos objetivos deste trabalho, pois explicitam qual o comportamento da organização - facilitando ou inibindo -, a emergência do novo no contexto laboral.



**Tabela 14.***Versão resumida do ICC*

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Total por fator</b>	<b>Índice de Confiabilidade (Alfa de Cronbach)</b>
Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas	Características dos chefes e da organização sobre os procedimentos por eles adotados que visam estimular a expressão da criatividade dos empregados.	<p>O(s) meu(s) chefe(s) valoriza(m) as contribuições individuais dos funcionários.</p> <p>O(s) meu(s) chefe(s) dizem claramente o que espera(m) de mim. A minha iniciativa é valorizada no ambiente onde trabalho.</p> <p>Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.</p> <p>As pessoas que compõem os níveis mais altos na estrutura hierárquica da organização onde trabalho acreditam na capacidade criativa de seus funcionários.</p> <p>Na minha organização as metas de trabalho são claras e bem definidas. A organização tem como uma de suas metas buscar a inovação.</p> <p>O(s) meu(s) chefe(s) faze(m) críticas construtivas aos funcionários.</p> <p>Ocorrem reuniões com a finalidade de buscar soluções conjuntas para os problemas.</p> <p>Meu(s) chefe(s) aceita(m) idéias diferentes das dele(s).</p>	10	.89
Resistência a Idéias Novas	Não aceitação de novas idéias por colegas e superiores hierárquicos, o medo do risco e as dificuldades para apresentar idéias diferentes no contexto de trabalho.	<p>Os chefes não se arriscam a tentar novas alternativas de trabalho.</p> <p>As pessoas com mais tempo na organização têm resistência em aceitar sugestões dos mais novos.</p> <p>Os funcionários que discordam de seus chefes são mal vistos.</p> <p>As pessoas que apresentam opiniões diferentes dentro do grupo, não são bem aceitas.</p> <p>Os programas de treinamento são oferecidos apenas ao pessoal que exerce cargo de chefia.</p> <p>Para ser bem sucedida na organização onde trabalha, a pessoa necessita ser amiga ou parente do chefe.</p> <p>Os colegas consideram uma atitude arriscada quando tento apontar uma idéia nova no grupo de trabalho.</p> <p>Os funcionários são acostumados a receber ordens, e não a dar idéias.</p>	8	.79
<b>Total de itens</b>			<b>18</b>	

## 8.6 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário auto-administrado, composto por duas partes distintas. A primeira parte apresentava instruções gerais e questões relativas aos dados sócio-profissionais dos respondentes. Neste momento, explicitava-se que se tratava de uma pesquisa com fins acadêmicos que, apesar de ter a anuência da organização para sua consecução, não se tratava de uma avaliação promovida por esta, e que a participação seria voluntária. Informava-se também sobre o sigilo das respostas, uma vez que a empresa não teria acesso aos dados coletados, apenas receberia ao final deste trabalho os resultados gerais consolidados. A segunda parte trazia as 97 questões concernentes às três escalas que compõem o instrumento de coleta de dados da presente pesquisa.

Com o objetivo de evitar omissão ou estabelecer um padrão de respostas, a ordem das escalas foi apresentada aos respondentes em quatro seqüências diferentes e randômicas:

1. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho e Indicadores de Clima para Criatividade (versão resumida);
2. Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho, Inventário de Perfis de Valores Organizacionais e Indicadores de Clima para Criatividade (versão resumida);
3. Indicadores de Clima para Criatividade (versão resumida), Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais; e,
4. Indicadores de Clima para Criatividade (versão resumida), Inventário de Perfis de Valores Organizacionais e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais.

Dillman e Bowker (2000) advogam que a disponibilização do instrumento de coleta de dados para os sujeitos via sistema eletrônico apresenta muita similaridade com as pesquisas que utilizam o correio tradicional para entrega dos questionários. Ambos os métodos: limitam o controle do pesquisador com relação à coleta; em função da baixa taxa de retorno, exigem um número significativamente elevado de questionários enviados para obtenção da amostra desejada; não motivam as pessoas para que participem da pesquisa; impedem que o pesquisador tenha controle sobre o prazo de devolução; podem alimentar a incredulidade do respondente sobre a manutenção do sigilo de suas respostas.

Contudo, a utilização do correio eletrônico apresenta algumas vantagens suplementares em comparação ao meio tradicional, tais como: praticidade, agilidade, possibilidade de maior abrangência, custo reduzido e estruturação automática dos dados coletados em formatos prontos para análise, circunstâncias que justificam sua utilização e contribuem para o crescimento e popularização do seu uso entre os pesquisadores (Évora, 2004).

Os questionários foram apresentados aos sujeitos em formato eletrônico, disponibilizados via *internet* em uma *homepage* criada especificamente para este fim. Todos os 88.231 funcionários do Banco do Brasil receberam um *email* da organização, informando que esta pesquisa estava sendo realizada com a autorização da instituição e, ao mesmo tempo, apresentava o *link* que permitia ao respondente acessar o instrumento de pesquisa. No momento em que o respondente acessava, respondia e acionava o comando que remeteria o questionário ao pesquisador, os dados coletados eram compilados e enviados automaticamente para um banco de dados, eliminando-se a fase de digitação dos mesmos. O acesso ao instrumento foi disponibilizado aos respondentes durante duas semanas.

## **8.7 POPULAÇÃO DO ESTUDO E AMOSTRA**

Para efeitos desta pesquisa, a população da qual foi retirada a amostra deste estudo constituiu-se dos funcionários que compõem os quadros do Banco do Brasil S. A., distribuídos por todo o território nacional e que desempenham suas funções em agências, em departamentos de apoio e nas diretorias da instituição, perfazendo um total de 88.231 empregados. Destes, 54,58% foram admitidos na instituição por meio de concurso público após 1998. Na tabela 15, apresenta-se algumas características sócio-profissionais desta população.

**Tabela 15.***Características sócio-profissionais dos funcionários do Banco do Brasil*

<b>Características</b>	<b>Percentuais</b>
<b>Níveis Hierárquicos</b>	
Funcionários Executivos	0,26
Funcionários Diretivos	12,17
Funcionários Operacionais	5,53
Básicos	37,04
<b>Diversidade</b>	
Homens	62,2
Mulheres	37,8
<b>Escolaridade</b>	
Ensino Fundamental	1,0
Ensino Médio	35,4
Ensino Superior	46,8
Especialização, Mestrado e Doutorado	17,1
<b>Idade</b>	
Até 25 anos	4,5
De 26 a 35 anos	16,3
De 36 a 45 anos	18,0
Acima de 45 anos	25,2
<b>Tempo de casa</b>	
Até 10 anos	54,58
Mais de 10 anos	45,42

### **8.7.1 MÉTODO DE AMOSTRAGEM**

Tabachnick e Fidel (1996) explicam que, em determinada pesquisa, a finalidade da amostra é permitir a generalização dos resultados observados para a população da qual este subconjunto foi retirado. Contudo, para que se possam estimar ou inferir parâmetros para determinada população, faz-se necessário que os procedimentos estatísticos sejam realizados com uma amostra representativa deste universo.

Viegas (1999) ensina que a representatividade da amostra relaciona-se diretamente com o método de amostragem utilizado e ao tamanho da amostra. Assim, o autor indica que as amostras probabilísticas, aleatórias ou ao acaso teriam menos probabilidade de apresentarem erros ou vieses que poderiam comprometer os resultados da pesquisa.

Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Peres (1999) acreditam que para definição do tamanho da amostra, devem ser sopesados os seguintes fatores:

- **amplitude do universo:** população infinita - acima de 100.000 indivíduos, ou finita - menos de 100.000 indivíduos;
- **nível de confiança:** mede os valores percentuais de quanto a amostra tende a representar a população, medidos em desvios padrões, pressupondo-se uma distribuição normal. Nas pesquisas sociais costuma-se trabalhar com níveis de confiança de 95%;
- **erro de estimação:** representa o quanto os valores encontrados na amostra podem variar para mais ou para menos, caso fosse aplicado à população como um todo. Nas pesquisas sociais costuma-se trabalhar com erro máximo de estimativa de 5%;
- **proporção da característica pesquisada no universo:** representa o percentual da população que possui determinadas características de interesse para a investigação que será realizada e, portanto, devem ser consideradas definição da amostra.

Neste trabalho, para o cálculo da amostra optou-se pela fórmula sugerida por Richardson e colaboradores (1999), denominada amostragem aleatória simples para populações finitas, cuja funcionalidade e eficácia foram ratificadas por Viegas (1999). Segue a expressão estatística:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

- $n$  = tamanho da amostra
- $N$  = tamanho da população
- $\sigma$  = nível de confiança
- $p$  = proporção das características pesquisadas no universo 50 (por definição)

- $q$  = proporção do universo que não possui as características pesquisadas ( $1 - p$ )
- $E^2$  = erro de estimação permitido

Nesta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes critérios para definição do tamanho da amostra: população finita (88.231 funcionários do Banco do Brasil), nível de confiança de 99% ( $3\sigma$ ), erro de estimativa de 4% e estratificação de acordo com o tempo de trabalho do empregado na empresa (45,42% admitidos antes de 1998 e 54,58% admitidos após 1998). Quando estes critérios foram aplicados na fórmula, resultou que 1385 sujeitos constituem um subconjunto representativo da população pesquisada.

Tabachnick e Fidell (1996) postulam que para o cálculo de correlações e regressões múltiplas deve ser utilizada a seguinte fórmula  $N \geq 50 + 8m$ , e para testar preditores individuais  $N \geq 104 + m$ , onde:  $N$  é o tamanho da amostra e  $m$  representa o número de variáveis independentes do modelo a ser testado. O modelo teórico proposto neste trabalho contém 11 variáveis independentes, resultando numa amostra mínima de 138 sujeitos de acordo com a primeira fórmula e 115 sujeitos conforme a segunda. Assim sendo, uma amostra de 1385 sujeitos atende a ambos os critérios.

Até o presente momento discutiu-se sobre o número global da amostra e sua adequação para os procedimentos estatísticos a serem realizados. Contudo, falta ainda a estratificação, levando-se em consideração o tempo de trabalho dos funcionários. Para Richardson e cols. (1999), o procedimento para calcular a estratificação consiste em aplicar ao número total de sujeitos, obtido com a utilização de sua fórmula, as percentagens que cada estrato representa na população. Ancorado nesta premissa, a amostra foi estratificada em 629 funcionários admitidos antes de 1998 e 756 funcionários admitidos após esta data, conforme apresentado na Tabela 16.

**Tabela 16.**

*Estratificação da amostra*

<b>Amostra Global</b>	<b>Funcionários na população admitidos antes de 1998</b>	<b>Estrato 1</b>	<b>Funcionários na população admitidos após 1998</b>	<b>Estrato 2</b>
1385 sujeitos	45,42%	629 sujeitos	54,58%	756 sujeitos

### 8.7.2 AMOSTRA

Neste estudo, obteve-se a participação de 2518 respondentes. Dos questionários coletados, 347 (13,8%) encontravam-se apenas parcialmente respondidos, apresentando mais de 10% de itens faltantes, motivo pelo qual foram removidos do banco de dados. Assim, nas análises subseqüentes serão considerados 2171 sujeitos, cujas características sócio-profissionais encontram-se sintetizadas na Tabela 17. Salienta-se que esta amostra formada por 2171 sujeitos, na qual 1153 funcionários foram admitidos antes de 1998 e 1017 funcionários foram admitidos após 1998, atende plenamente aos pressupostos definidos pelo método de amostragem adotado.

**Tabela 17.**

*Características sócio-profissionais da amostra.*

Características	Percentuais
<b>Função</b>	
Escriturário	11,5
Caixa	4,2
Assessor- analista - assistente	43,3
Gerente	4,9
<b>Gênero</b>	
Homens	67,1
Mulheres	32,9
<b>Orientação Sexual</b>	
Heterossexual	94,5
Homossexual	3,5
Preferiu não responder	2,0
<b>Escolaridade</b>	
Ensino Médio	1,6
Ensino Superior	53,4
Pós-graduação	45,6
<b>Idade</b>	
Até 20 anos	0,5
De 21 a 30 anos	25,2
De 31 a 40 anos	25,9
De 41 a 50 anos	39,7
De 51 a 60 anos	8,5
Acima de 60 anos	0,2
<b>Tempo de casa</b>	
Até 10 anos	53,1
Mais de 10 anos	46,9
<b>Local de trabalho</b>	
Agências	62,3
Órgãos	24,5
Diretorias	13,2

## 8.8 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo as orientações de Hair, Anderson, Tatham e Black (2007) e Tabachnick e Fidell (1996), antes de se iniciar as análises estatísticas propriamente ditas, verificou-se a acurácia ou precisão dos dados, com vistas a atender os pressupostos exigidos pelos diversos procedimentos estatísticos utilizados. Desta forma, procedeu-se a uma análise exploratória para verificar os seguintes aspectos: distribuição de frequência para identificar se médias, desvios-padrão e os valores máximo/mínimo estão dentro dos limites esperados para cada variável investigada, identificação dos dados ausentes (*missing data*); identificação dos casos extremos (*outliers*); normalidade (homoscedasticidade, linearidade, assimetria e curtose); e, por fim, multicolinearidade e singularidade. As análises foram realizadas utilizando-se o programa estatístico SPSS (versão 15) e com o auxílio da planilha eletrônica Excel (versão 5.1).

### 8.8.1 ANÁLISE DOS DADOS – ETAPA I

Nesta pesquisa, a etapa I refere-se ao mapeamento do perfil cultural, identificação de uma possível sub-cultura na organização estudada e a relação desta última com a criatividade no ambiente de trabalho. Assim, relatam-se os procedimentos estatísticos empregados para atingimento destes propósitos.

O perfil cultural da organização foi estruturado considerando-se as médias aritméticas e desvios padrão das variáveis valores e práticas organizacionais, que foram analisados conforme critérios estabelecidos na seção 8.2.

Em seguida, a existência de uma sub-cultura foi examinada por meio de análise multivariada de variância (MANOVA), técnica que possibilita verificar se a avaliação dos valores e práticas organizacionais possui diferenças estatisticamente significativas, entre os dois grupamentos nos quais, teoricamente, se categoriza a população pesquisada. Na seqüência, realizou-se o cálculo de outra análise de variância (MANOVA), com o objetivo de determinar se o fato de pertencer a um destes dois grupamentos funcionais afetaria igualmente a percepção dos estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

Nesta pesquisa, optou-se pela utilização da MANOVA, considerando-se a robustez deste teste para comparação de diferenças entre as médias originárias de diferentes grupamentos. Não obstante as técnicas Análise de *Clusters* ou Conglomerados e Análise Discriminante desempenharem funções semelhantes quando se pretende categorizar grupamentos, na opinião de Mário (2007), a análise discriminante se subordina à análise de variância, devendo ser usada como uma maneira de se confirmar os resultados



provenientes da MANOVA. Por sua vez, Pohlmann (2007) entende que a análise de *cluster* constitui uma técnica que carece de base estatística suficientemente robusta para que se façam generalizações de resultados. Desta forma, recomenda seu uso principalmente como procedimento exploratório. Além disso, afirma que esta técnica “sempre cria grupos independentemente da verdadeira existência de qualquer estrutura nos dados” (p. 328).

### 8.8.2 ANÁLISE DOS DADOS – ETAPA II

A natureza desta segunda etapa é relacional, buscando explicitar qual o relacionamento que valores, práticas e criatividade estabelecem no contexto organizacional. Para tanto, foram realizadas regressões múltiplas entre as variáveis que compõem o modelo de pesquisa. As técnicas de análise multivariadas de dados possibilitam descrever o comportamento de uma variável (denominada dependente) com base nos valores de uma ou mais variáveis (denominadas independentes), permitindo ainda, medir o grau ou a força e a direção do relacionamento entre estas variáveis. Contudo, apesar de ser uma ferramenta estatística relevante para a descrição do comportamento das variáveis que compõem determinado modelo, à regressão múltipla não se imputa a capacidade de determinar relações causais entre estas variáveis (Cunha & Coelho, 2007).

Tabachnick e Fidell (1996) explicam que o resultado da regressão é uma equação linear que representa a melhor predição de uma variável dependente ou critério a partir de diversas variáveis independentes. Segundo as autoras, quando se utiliza a regressão múltipla, a qualidade do modelo de investigação proposto pode ser determinada primordialmente pela análise do coeficiente de determinação  $R^2$ , valor entre 0 e 1, que indica a quantidade de variância da variável dependente, explicada conjuntamente pelas variáveis independentes. Ressalta-se que este índice é o mais utilizado para interpretação dos resultados obtidos em uma regressão.

Porém, além do coeficiente de determinação, outros elementos devem ser considerados nas análises, como: o coeficiente beta ( $\beta$ ), ou coeficiente de regressão padronizado, que permite verificar a magnitude e a direção do relacionamento entre as variáveis dependente e independentes; e, significância estatística dos resultados (**teste F-ANOVA**), que indica que o modelo testado é significativo quando  $p \leq .05$ .

Nesta tese, utilizou-se a regressão múltipla *stepwise* ou estatística. Esta modalidade de regressão foi escolhida, pois, conforme advoga Tabachnick e Fidell (1996), é a mais apropriada para a comprovação de modelos teóricos. Adicionalmente, não existem

trabalhos anteriores que orientem quanto à ordem de entrada das variáveis independentes na equação. Assim, a carência teórica foi suprida pela utilização deste tipo específico de regressão, que utiliza critérios exclusivamente estatísticos na ordenação das variáveis analisadas (Abbad & Torres, 2002). Na presente pesquisa, para testar o modelo teórico hipotetizado, foram calculadas sete regressões, de acordo com o esquema apresentado na Tabela 18.

**Tabela 18.**

*Variáveis independentes e dependentes da pesquisa*

Regressões		Variáveis Independentes	Variável Dependente
1ª.	Valores organizacionais como preditores das práticas organizacionais	8 fatores de valores organizacionais	Fator: Organização do Trabalho
2ª.	Valores organizacionais como preditores das práticas organizacionais	8 fatores de valores organizacionais	Fator: Relações Socioprofissionais
3ª.	Valores organizacionais como preditores das práticas organizacionais	8 fatores de valores organizacionais	Fator: Condições de Trabalho
4ª.	Valores organizacionais como preditores dos estímulos à criatividade no ambiente trabalho	8 fatores de valores organizacionais	Fator: Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas
5ª.	Valores organizacionais como preditores das barreiras à criatividade no ambiente trabalho	8 fatores de valores organizacionais	Fator: Resistência a Novas Idéias
6ª.	Práticas organizacionais como preditores dos estímulos à criatividade no ambiente trabalho	3 fatores de práticas organizacionais	Fator: Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas
7ª.	Práticas organizacionais como preditores das barreiras à criatividade no ambiente trabalho	3 fatores de práticas organizacionais	Fator: Resistência a Novas Idéias

## 8.9 LOCUS DE PESQUISA

Consecutivamente à apresentação do *focus* deste trabalho, esta seção destina-se à contextualização do *locus* de estudo da presente pesquisa. Considerando-se a longevidade, a magnitude e a complexidade político-econômica do Banco do Brasil, claro fica que esta seção objetiva oferecer uma descrição sucinta acerca da empresa pesquisada. Buscou-se oferecer um conjunto de informações sumarizadas, que possibilitasse, entretanto, ao leitor conhecer um pouco da história da instituição, elementos sobre o funcionamento da organização, a magnitude dos números patrimoniais apresentados pela empresa. Segue-se,

ainda, uma análise de acontecimentos recentes que teriam impactado significativamente a cultura da organização.

A fundação da primeira instituição financeira, denominada Banco do Brasil, relaciona-se diretamente com a chegada no Brasil da família real portuguesa que fugindo da perseguição napoleônica na Europa, encontrou na colônia um lugar seguro para instalação de sua corte. Assim, o banco foi oficialmente criado pelo príncipe regente D. João, por meio de alvará datado de 12 de outubro de 1808, o qual estabelecia um prazo de funcionamento de 20 anos para a instituição. Efetivamente, o banco iniciaria suas atividades somente em 11 de dezembro de 1809. O principal objetivo deste primeiro Banco do Brasil era atender às necessidades da corte portuguesa, estimada em 15 mil pessoas, nos níveis que dispunham em Lisboa, além de superar a escassez de moedas ocasionada pelo crescimento das atividades comerciais devido à abertura dos portos. Simultaneamente ao desenvolvimento de atividades bancárias, como emissão de moeda, descontos e depósitos, o banco comercializava os produtos dos quais a coroa detinha o monopólio, como: pau-brasil, diamantes, corantes etc. Em 1821, a corte retorna para Portugal, levando junto com ela todos os recursos depositados no banco. Esta pilhagem somada às emissões de papel moeda sem lastro para cobrir os gastos da corte e, mais tarde, para financiar a consolidação da independência do país causaram o fechamento da instituição em 1829 e sua liquidação definitiva em 1833 (Franco & Brasil, 1973).

Em 8 de outubro de 1833, a criação de um segundo banco, também denominado Banco do Brasil, foi autorizada e sancionada em lei pelo governo regencial do império. Contudo, esta tentativa fracassa devido à falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.

Em 1851, surge outro Banco do Brasil, desta vez por iniciativa do empresário Irineu Evangelista de Souza (mais tarde Barão de Mauá). No ano de 1853, esta instituição funde-se com o Banco Comercial do Rio de Janeiro por uma determinação legislativa proposta por Joaquim José Rodrigues Torres (Visconde de Itaboraí), senador pela província do Rio de Janeiro, considerado o fundador do atual Banco do Brasil. Este terceiro banco sofreu várias alterações, fundindo-se em 1893 com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Depois da fusão, a nova instituição recebe o nome de Banco da República do Brasil, o qual permaneceu até 1906, quando a empresa volta a utilizar a denominação de Banco do Brasil. Destacam-se neste período: a realização de concurso público para admissão de funcionários a partir de 1854; o aparecimento em 1880 das primeiras linhas de crédito para agricultura com a finalidade de recrutamento de imigrantes

europeus em substituição à mão-de-obra escrava nas fazendas de café; cooperação com a gestão financeira da república instalada em 1889. Em 1900, atravessando sérias dificuldades financeiras, o banco suspende seus pagamentos. Nesta fase, foi socorrido pelo governo, que realizou um depósito avultado com a condição de assumir a administração da instituição (Martins, 1996).

A terceira e atual fase do Banco do Brasil origina-se do decreto 1.455 de 30 de dezembro de 1905, que reorganiza a instituição, criando uma nova personalidade jurídica, conservando porém os principais conceitos, operações e objetivos de sua segunda fase operacional. Neste momento, o governo passa a deter 50% do capital do banco e o controle administrativo da empresa. Na primeira metade do século XX, destaca-se na operação do banco: a criação em 1936 da carteira de crédito agrícola e industrial, então uma das ferramentas de fomento econômico mais importantes do país; durante a década de 1940, apóia a marcha para o desenvolvimento do oeste do Brasil promovida pelo presidente Getúlio Vargas, acompanha os soldados da Força Expedicionária Brasileira na Itália com a finalidade de fazer os pagamentos das tropas e transferência de numerário para o país, funda suas primeiras agências no exterior e, concomitantemente às suas atividades comerciais, passa a desempenhar as funções de controle e supervisão do mercado financeiro, típicas de um banco central (BB, s.d.).

No período pós-guerra, o Banco do Brasil atua no desenvolvimento industrial do país, apoiando, por exemplo, a implementação da Companhia Siderúrgica Nacional. Em 1953, cria a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), instrumento por meio do qual o banco centralizaria e normatizaria as transações de importação e exportação do país. Em 1964, foi criado o Banco Central do Brasil. Desta forma, o Banco do Brasil perde seu *status* de banco central. Contudo, ainda exerceria, por mais de duas décadas, algumas funções de autoridade monetária. Em 1976, funda sua milésima agência, no interior do Mato Grosso. Numa iniciativa pioneira para a época, estabelece em 1985 a Fundação Banco do Brasil, entidade patrocinada pelo banco com o objetivo de desenvolver trabalhos nos campos educacional, cultural, social, filantrópico, esportivos e de assistência em comunidades carentes.

Um dos fatos mais importantes na história recente do Banco do Brasil, ocorreu em 1986, quando o governo resolve extinguir a Conta Movimento. Em termos bastante simplistas, explica-se que tal conta centralizava todos os recursos financeiros da União dentro do Banco do Brasil e, portanto, assegurava um suprimento automático e contínuo de recursos para a instituição. Para compensar a perda desta fonte vultosa de recursos, o banco

foi autorizado a atuar em todos os segmentos do mercado financeiro, da mesma forma como atuavam as instituições bancárias privadas do país. No decorrer desta década, foram constituídas diversas subsidiárias que transformaram o banco estatal em um abrangente conglomerado financeiro.

Na década de 1990, diversos acontecimentos impactaram fortemente o banco e seus funcionários. Na implantação do Plano Real, o banco teve papel estratégico na substituição da antiga moeda pela nova, distribuindo o novo numerário por todo o país. Nesta que foi considerada a maior operação deste tipo jamais realizada, distribuiu R\$ 3,8 bilhões para as 31 mil agências bancárias existentes no Brasil. Em 1995, a empresa é estruturada para se adaptar às novas conjunturas de mercado, decorrentes da estabilização da economia. Foram definidas oito linhas de ação, que nortearam este programa de ajustes que cobriu o período de 1995 a 1999:

1. reformulação do modelo de gestão;
2. revisão do processo decisório;
3. atualização da estratégia e dos planos;
4. adequação da arquitetura organizacional;
5. redesenho dos processos de trabalho;
6. sistematização do controle gerencial;
7. revisão dos orçamentos de operações e de investimentos;
8. modernização das práticas de recursos humanos; e,
9. outras medidas emergenciais de impacto.

Em 1995, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), objetivando a redução do quadro de pessoal - 13.388 empregados se desligaram da empresa. Em 1996, o banco apresentou prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, sendo necessária a realização de uma chamada de capital de R\$ 8 bilhões para permitir a sobrevivência da organização. Neste biênio (1995-1997) o quadro funcional foi reduzido em 34.000 mil pessoas. No ano seguinte, a empresa apresentou lucro de R\$ 573,8 milhões. Em 1998, recebeu o certificado ISO 9002 em análise de crédito e torna-se o primeiro banco brasileiro a obter a classificação máxima “AAA” da *Atlantic Rating*, organismo estadunidense especializado em avaliação de instituições financeiras. Conseqüente ao plano de ajustes, inaugura em Brasília (DF) um dos centros tecnológicos mais modernos do mundo. Realiza concurso

público para provimento dos quadros, os novos funcionários tiveram alguns benefícios reduzidos com relação aos empregados anteriormente contratados.

De 2000 em diante, o banco vem consolidando sua liderança em diversos segmentos do mercado financeiro, apresentando lucros consecutivos, conforme apresentado na Figura 29. Adota a configuração de banco múltiplo e reestrutura o conglomerado para atendimento de três pilares negociais: atacado, varejo e governo e gestão de recursos de terceiros. Buscando alavancagem internacional, anuncia para 2008 a abertura de duas novas instituições financeiras que atuarão no mercado de varejo norte-americano e sua intenção de anexar diversos bancos estatais estaduais (BB, 2007b).

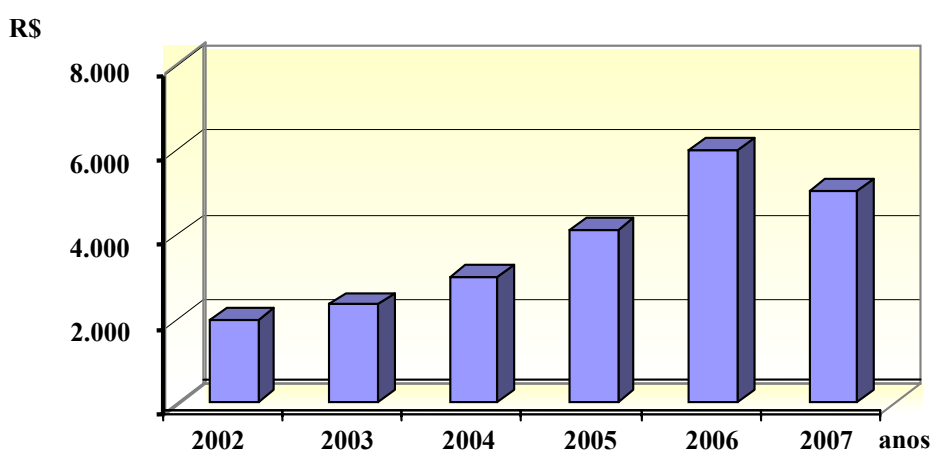


Figura 29. Lucro Líquido do Banco do Brasil em milhares de reais.

Dados de 2008, revelam que o Banco do Brasil possui 46 milhões de clientes, 15,2 mil pontos de atendimento e 3.984 agências que cobrem 3.189 cidades. Está presente em 22 países por meio de 15 agências, 10 subagências, 11 escritórios de representação e cinco subsidiárias. Dados de 2007 indicam que o banco é a maior instituição financeira do país e da América Latina, ocupa a 12ª. posição entre os maiores bancos do continente americano, apresentando os seguintes números patrimoniais consolidados:

- valor total de ativos: R\$ 416,5 bilhões;
- valor total de depósitos, com R\$ 288,8 bilhões;
- valor total de carteira de crédito, com R\$ 200 bilhões, o que corresponde a 16,9% do Sistema Financeiro Nacional;

- administração de recursos de terceiros por meio de sua subsidiária integral BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., com um valor total de R\$ 245,9 bilhões, o que corresponde a 19,4% do mercado;
- 8,4 milhões de clientes habilitados a acessarem produtos e serviços via *internet* e *mobile banking*;
- operações de crédito consignado, com valor total de R\$ 14,0 bilhões, que corresponde a 18,1% de participação nesse mercado; e
- agronegócio, com R\$ 61,6 bilhões em operações e 57,7% de participação nesse mercado.

O Banco do Brasil, sendo uma estatal federal, configura-se como uma instituição financeira híbrida com relação ao seu campo de atuação, funções e objetivos. Assim, convivem no contexto da organização a lógica empresarial típica de um banco privado, cujo objetivo primordial é a lucratividade, paralelamente ao papel que desempenha como instrumento de políticas públicas. Conforme exposto anteriormente, em decorrência desta característica dual, nota-se que a história do banco confunde-se com a história do próprio país. Sopesando-se o fato que a União mantém o controle acionário majoritário da instituição, a orientação estratégica da organização é pautada, além das ponderações acerca do mercado financeiro, em sintonia com as forças políticas que na ocasião exercem o poder na esfera federal. Desta forma, ora predomina a lógica do banco privado, outras vezes a função de agente de fomento social é salientada.

Analisando-se a história recente do banco, percebe-se que a década de 1990 foi marcada por uma gestão alinhada com as concepções neo-liberais que caracterizavam o perfil do governo federal neste período. Neste sentido, o banco adota a seguinte missão corporativa: ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do país. Rezende (2003) observa que, neste momento, o banco assume seu compromisso com o desempenho e sua disposição em disputar o concorrido mercado financeiro, em igualdade de condições, com os demais bancos privados. Para isso, rompe com valores tradicionais de sua cultura, promovendo profundas mudanças organizacionais, orientadas explicitamente pela lógica do mercado; introduz novas práticas gerenciais e operacionais; informatiza-se; e estabelece, por meio de um plano diretor de recursos humanos, um novo pano de fundo para as relações de trabalho, calcado na busca pelo desempenho e produtividade. Dentre as

sete políticas estabelecidas por este plano, destaca-se em três delas a preocupação de incorporar a busca pelo desempenho à cultura da empresa, como pode ser visto a seguir:

- desenvolver cultura organizacional voltada para assegurar a satisfação do cliente e atender às expectativas dos acionistas;
- basear a gestão de pessoal nos princípios de qualidade, considerando-a como responsabilidade intrínseca a todos os níveis de administração;
- propiciar condições para o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados visando ao alto desempenho organizacional.

Em 2003, inicia-se um novo governo, com tendências menos neo-liberalizantes que o anterior. Na administração do banco, mantém-se a preocupação de conservar a competitividade e lucratividade da instituição. Contudo, acentua-se a atuação da empresa como agente de desenvolvimento sócio-econômico, segundo os princípios de responsabilidade social empresarial, os quais passam a integrar as estratégias da empresa. Assim, incorpora em sua estrutura uma diretoria de responsabilidade sócio-ambiental, um núcleo de desenvolvimento regional sustentável e cria-se um banco popular, instrumentos destinados a promover ações de apoio à inclusão social e desenvolvimento sustentável em todas as regiões do país.

Nesta fase, o banco adota a seguinte missão: ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país. Observa-se que, no tocante às atividades comerciais da instituição, esta missão é bastante similar à anteriormente adotada. Todavia, nesta redação aparece a preocupação em fortalecer o envolvimento dos empregados com a empresa. Esta nova combinação de diretrizes para a condução do banco (lucratividade com responsabilidade social) é igualmente declarada na visão de futuro apregoada pela instituição, reproduzida a seguir: sermos o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade sócio-ambiental.

Infere-se que os acontecimentos históricos previamente relatados tenham impactado as dimensões simbólicas ou culturais da organização e a vida dos seus membros, conforme ponderado a seguir. Neste breve retrospecto sobre a história do Banco do Brasil, verifica-se que, nos últimos 40 anos, as funções da instituição, como agente financeiro da União,



foram paulatinamente diminuídas, abrindo espaço ou forçando sua atuação como banco comercial. O marco inicial desta guinada foi a perda do *status* de banco central nos anos de 1960, seguida, vinte anos depois, da perda da conta movimento. Estima-se que, esta última seja um dos fatos mais relevantes e de maior impacto sobre a vida do banco e de seus funcionários. Com relação à dimensão comercial propriamente dita, este evento marca o momento em que o banco passa a desenvolver todas as atividades inerentes a uma instituição financeira, pois não possuía mais o fluxo contínuo de recursos advindos da conta movimento. Assim, começa a transformação de uma cultura organizacional longamente determinada pela estabilidade de uma empresa direcionada para o governo para uma cultura que deveria privilegiar o dinamismo e orientação para o mercado. Neste trabalho, sustenta-se que somente em 1986 surge realmente o Banco do Brasil atual, considerando-se que, neste momento, esta organização passa a atuar efetivamente como banco comercial sem as facilidades financeiras decorrentes da posse da conta movimento.

Ser empregado do Banco do Brasil representava, até então, *status* social, salários muito acima da média de mercado, estabilidade no emprego e benefícios diferenciados. Segundo Rocha (1995), tais condições combinadas com as funções desempenhadas pelo banco criaram nos empregados diferentes modelos de vínculos e percepção da missão da instituição: (1) modelo romântico/civilizador: percebe principalmente a dimensão social, um sentido missionário, no qual a finalidade do banco seria atender as necessidades e alavancar o progresso do país; (2) modelo corporativo/burocrático: expressa uma dimensão social voltada para o atendimento das necessidades pessoais do próprio corpo funcional, associando-se à imagem de segurança, assistência, estabilidade, conforto e acomodação de funcionalismo público. Contudo, evoca igualmente imagens relacionadas à gratidão pela empresa e colegas, amor e envolvimento emocional com a instituição; e (3) modelo elitista/predador: envolve a idéia de um banco que é social para servir a negócios de natureza duvidosa e de pouca legitimidade, decorrentes do constante uso indevido do banco por parte do poder, ao longo da história da instituição.

De meados dos anos de 1980 em diante, além do papel desempenhado pela instituição, as relações trabalhistas e as condições de trabalho também começam a sofrer mudanças. Ademais refletir as profundas alterações internas pelas quais o banco passou, supõe-se que estas mudanças se processaram também em função das transformações significativas que ocorreram no sistema financeiro brasileiro ao longo desta década, como: diminuição do número de instituições financeiras, ajustes nos produtos bancários,

alterações no sistema de garantia de crédito e maior intervenção do Banco Central no mercado (Souza, Ferreira, Castro-Silva & Martins, 2007).

As transformações no mercado financeiro e na natureza do trabalho bancário se avolumam no decorrer da década de 1990. No contexto laboral do banco é crescente a precarização das relações trabalhistas, principalmente, quando comparadas com as condições privilegiadas anteriormente percebidas pelos funcionários. Por outro lado, a instituição ressentia-se da obsolescência tecnológica, estrutural, de suas práticas de gestão e análise de crédito. Conforme relatado, a direção da empresa promove um amplo conjunto de ações para modernizar a operação da instituição, orientadas para propiciar aumento nos níveis de desempenho e, por conseguinte da produtividade do conglomerado, de acordo com as práticas correntes no mercado financeiro, conseguindo em pouco tempo inculcar nos níveis gerenciais a primazia da cultura do desempenho e da obtenção de resultados via cumprimento de metas. Cogitava-se que, subjacente a esta ampla reestruturação, estaria a intenção de privatização da empresa, operação que teria sido frustrada pela militância dos funcionários.

Dentre as diversas ações adotadas, acredita-se que o plano de demissão voluntária tenha marcado mais profundamente a cultura da organização, configurando um novo paradigma de difícil aceitação, pois reverteria a lógica peculiar de um universo simbólico marcado pela estabilidade no emprego e na carreira que, até aquele momento, era algo corriqueiro em empresas estatais e de economia mista. Segundo Rodrigues (2004), o plano de demissão voluntária do Banco do Brasil não rompeu apenas com a estabilidade no emprego em nome de uma maior empregabilidade e produtividade da força de trabalho; romperam-se também os valores mais característicos da organização e valores da própria sociedade brasileira, que percebia no banco um símbolo de identidade nacional, segurança, ascensão e valorização profissionais das pessoas. Assim, o banco não representava mais a figura do pai acolhedor e provedor que atendia às necessidades financeiras e emocionais dos funcionários; passara a ser percebido mais como um empregador, que busca, antes de tudo, o lucro e funcionários capacitados que facilitem seu atingimento. Não obstante os traumas gerados, o estabelecimento de um imaginário de guerra no contexto organizacional, que seria transposto para as relações de trabalho, e de uma perda significativa de referência identitária das pessoas (Ruffeil, citado em Souza & cols. 2007), em termos meramente gerenciais, as mudanças produziram efeitos positivos com relação à melhoria dos níveis de produtividade e lucratividade da instituição.

Com a ascensão de um novo governo em 2003, difunde-se uma esperança, entre os funcionários com mais tempo de casa, de que a lógica do banco, alinhada com aquelas práticas adotadas pelos bancos comerciais privados, seria substancialmente alterada, resultando em realinhamento da operação da instituição de acordo com as premissas do modelo romântico/civilizador. Naturalmente, este redirecionamento radical não ocorreu. Contudo, a direção do banco introduziu diversos novos mecanismos de gestão para mitigar os efeitos negativos de reestruturações implementadas pela administração anterior, como: abertura de novos canais de comunicação para os empregados se manifestarem, resgate do papel do banco como fomentador de políticas sociais, aproximação do movimento sindical da gestão da empresa, difusão, entre todos os níveis hierárquicos, das questões relativas à responsabilidade social empresarial, implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho, dentre outros. Como explicitado na nova missão adotada pelo banco, procura-se re-estabelecer, de alguma forma, o vínculo e o envolvimento do funcionário com a organização.

Atualmente, percebe-se que o Banco do Brasil busca um difícil equilíbrio de forças dilemáticas, que há muito tempo o caracterizaram como uma organização peculiar. Se, por um lado a conjuntura político-econômica não permitira a volta do banco pai/provedor de algumas décadas atrás, o modelo de gestão orientado exclusivamente para o desempenho, apesar de render resultados financeiros satisfatórios, produz igualmente um passivo humano e social significativo, que poderia comprometer a obtenção de resultados positivos no longo prazo. Se, por outro ângulo, é um banco estatal, ao qual é atribuída a função de fomentar o desenvolvimento do país, o Banco do Brasil não pode, todavia, prescindir da prerrogativa da lucratividade para financiar este desenvolvimento.

Transpondo estas análises para o universo axiológico, de acordo com o modelo de valores organizacionais utilizado nesta tese, conjectura-se que a cultura do Banco do Brasil foi estruturada pela convivência de valores antagônicos, cuja hierarquização no perfil da organização foi sendo alterada de acordo com o desenrolar dos acontecimentos que determinaram sua história. Se, em determinados momentos desta história, infere-se que predominaram os valores relacionados ao Bem-Estar, Preocupação com a Coletividade, Tradição e Conformidade, em outras ocasiões, privilegiou-se marcadamente os tipos motivacionais relativos a Domínio e Realização. No atual momento da organização, pode ser aventada a hipótese que a cultura da organização estaria buscando harmonizar a convivência entre os diferentes tipos de valores, equilibrando por exemplo, a busca pelo domínio de mercado com a promoção de maior satisfação e bem estar dos funcionários.

## **CAPÍTULO 9 – RESULTADOS**

## 9. RESULTADOS

Os resultados deste estudo serão apresentados em duas etapas, conforme divisão proposta no capítulo relativo aos métodos de pesquisa. Deste modo, os resultados referentes à Etapa 1 demonstram como se estrutura o perfil cultural da organização pesquisada, sendo a Etapa 2 destinada às regressões múltiplas *stepwise*, calculadas em função do modelo de pesquisa proposto. Inicialmente, contudo, serão relatadas as análises preliminares, que foram aplicadas aos dados coletados para verificar se estes atendem aos pressupostos requeridos pelos procedimentos estatísticos adotados.

### 9.1 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS

Dos 2518 questionários coletados, 279 (11%) apresentavam-se apenas parcialmente respondidos e foram removidos do banco de dados. A análise descritiva dos dados remanescentes - 2171 sujeitos - mostrou que as médias aritméticas, desvio padrão e pontos máximo e mínimo apresentaram valores de distribuição de frequência considerados coerentes, em relação às características das variáveis pesquisadas.

Os valores ausentes detectados (*missing values*) não se apresentavam concentrados e sequer excederam a 2,5% dos casos. Tabachnick e Fidell (1996) afirmam que o padrão de distribuição dos valores - dispersão randômica - é mais importante que o número de casos ausentes detectados na população pesquisada. Um dos procedimentos recomendado pelas autoras é a substituição dos valores faltantes pela média do item. A vantagem deste procedimento consiste em não se alterar, significativamente, a média final da variável. Desta forma, optou-se por substituir os dados faltantes pelo valor médio das respectivas variáveis.

Os casos atípicos (*outliers*) caracterizam-se por apresentar valores anômalos com relação aos apresentados pelo restante da amostra. Os *outliers* univariados - que afetam apenas uma variável -, foram detectados por meio de gráficos do tipo *boxplot*; a detecção dos *outliers* multivariados - que afetam várias variáveis -, realizou-se por meio da técnica denominada distância de *Mahalanobis* ( $\chi^2 = 3,23$ ; gl 97;  $p \leq .001$ ).

Foram encontrados 246 *outliers* univariados e 260 *outliers* multivariados. Para identificar se estes *outliers* formariam um grupamento significativamente diferenciado, configurando-se como uma subamostra distinta dentro da amostra coletada, foi calculada uma MANOVA. Os resultados não indicaram a existência de diferenças significativas entre as médias originárias de cada grupamento. Para confirmação destes resultados, foi

empregada a Análise Discriminante. Por meio desta técnica estatística, também não foram identificadas diferenças significativas entre os dois grupamentos. Verificou-se ainda se havia alguma relação destes casos extremos com as variáveis sócio-profissionais dos respondentes, porém não foram encontradas relações significativas entre estas variáveis e os dados discrepantes. Assim, como ensina Hair e cols. (2007), tais casos, apesar de anômalos, não podem ser considerados não representativos da população do qual se originaram. Desta forma, optou-se por manter estas observações atípicas, analisando-as em conjunto com os demais dados coletados.

A normalidade na distribuição dos dados é o pressuposto mais fundamental quando se pretende utilizar técnicas de análises multivariadas, pois a suposição de normalidade constitui o padrão de referência para estes métodos estatísticos. Dois caminhos, que denunciam a presença de assimetria ou curtose na distribuição, podem ser trilhados para análise da normalidade – verificação visual da distribuição dos dados e testes estatísticos de normalidade. Quando usados concomitantemente, possibilitam avaliar o real grau de desvio dos dados da normalidade (Hair & cols. 2007). Nesta pesquisa, para examinar a distribuição dos dados, além da análise gráfica, realizada por meio de gráficos de probabilidade normal, utilizou-se o teste *Kolmogorov-Smirnov* com correção de significância de *Lilliefors*, conforme recomendado por Rodrigues e Paulo (2007). Além disto, foram examinados os índices de curtose e assimetria, gerados pelas estatísticas descritivas do SPSS.

As análises indicaram que as questões de número 7, 11, 25, 27, 28, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 42, e 43, do instrumento de valores, apresentavam desvio significativo da normalidade ( $p < .01$  no teste de *Kolmogorov-Smirnov* com correção, assimetrias  $> -1,5$  e curtoses  $> 2,6$ ). Assim, como ação corretiva para aproximar os dados da normalidade, estas variáveis foram transformadas, utilizando-se a função logaritmo refletido, estratégia indicada por Tabachnick e Fidell (1996) e Pallant (2007) para normalização de variáveis que denotem expressivas assimetrias negativas.

Conjecturou-se que os desvios de normalidade observados poderiam ter sua origem nos *outliers* que foram mantidos como parte integrante da amostra. Para verificar esta hipótese, reproduziram-se os testes anteriores, eliminando-se, contudo, os *outliers* do banco de dados. Os resultados destas estatísticas, realizadas com a amostra livre dos *outliers*, revelaram que as mesmas questões surgiram como desviantes, refutando a hipótese de que os dados anômalos fossem os responsáveis pelos problemas de normalidade detectados.

Na seqüência, outro aspecto da normalidade foi examinado: a homoscedasticidade, suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras. Aqui, a ferramenta utilizada para as análises foi o teste de *Levene*, que compara a variância de uma variável métrica em níveis de uma variável não métrica, e é especialmente indicado quando se pretende utilizar análise multivariada de variância, na qual uma variável não métrica será a variável independente. Os resultados (teste de *Levene*  $p > 0.05$ ) indicaram que a hipótese de homogeneidade das variâncias foi satisfeita para todas as variáveis envolvidas nesta pesquisa. Para analisar a homoscedasticidade das variáveis métricas, foi utilizada a representação gráfica dos resíduos da regressão (histograma e gráfico de probabilidade normal com resíduos padronizados), procedimento que também indicou a inexistência de heteroscedasticidade para o conjunto de variáveis examinadas.

Finalmente, nesta etapa exploratória, o último procedimento adotado foi a verificação de multicolinearidade ou colinearidade e singularidade nos dados. Tabachnick e Fidell (1996) ensinam que tanto a multicolinearidade como a singularidade referem-se a problemas com as matrizes de dados, decorrentes de altas correlações entre as variáveis, fato que prejudica a habilidade preditiva do modelo testado e a compreensão dos efeitos da variável independente sobre o comportamento da variável dependente. Na multicolinearidade, as variáveis apresentam correlações significativas iguais ou maiores que 0,9. Na singularidade as variáveis são redundantes, existindo uma relação linear perfeita ou exata, entre algumas ou entre todas as variáveis independentes que compõem o modelo de pesquisa.

A maneira mais simples de identificar estes problemas é o exame da matriz de correlações das variáveis independentes do modelo de pesquisa. Contudo, simplesmente a ausência de correlações altas não garante a inexistência de colinearidade, tendo em vista que este fenômeno pode ocorrer devido ao efeito combinado de duas ou mais variáveis independentes. Desta forma, além do cálculo da matriz de correlações, faz-se necessária a utilização de outros testes estatísticos, como o índice de condição (IC). Esta estatística considera problemáticas as variáveis que apresentam índices  $> 30$  (Hair & cols. 2007; Tabachnick & Fidell, 1996). Na presente análise de dados, foram adotados ambos os procedimentos. Assim, apresenta-se, na Tabela 19, os coeficientes de correlação ( $r$  de *Pearson*) das variáveis independentes deste estudo, seguidos dos resultados do índice de condição.

**Tabela 19.***Coefficientes de correlação (r de Pearson)*

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Autonomia	---	.79**	.87**	.25**	-.56**	.16**	.57**	.82**	-.41**	-.25**	-.59**
2. Bem-estar		---	.71**	.11**	-.44**	.21**	.52**	.73**	-.44**	-.35**	-.55**
3. Realização			---	.27**	-.62**	.21**	.55**	.85**	-.42**	-.21**	-.58**
4. Domínio				---	-.41**	.17**	.12**	.18**	-.03 <sup>ns</sup>	.12**	-.05**
5. Prestígio					---	-.31**	-.37**	-.59**	.29**	.08**	.35**
6. Tradição						---	.21**	.26**	-.08**	-.06**	-.08**
7. Conformidade							---	.59**	-.34**	-.31**	-.47**
8. Preocupação com a Coletividade								---	-.42**	-.24**	-.61**
9. Condições de Trabalho									---	.44**	.52**
10. Organização do Trabalho										---	.51**
11. Relações Socioprofissionais											---

**Nota.** \*\* =  $p \leq .01$ , \* =  $p \leq .05$ , ns = não significativo.

As correlações significativas ( $p \leq 0,01$ ) entre as variáveis independentes variaram de -0,05 a 0,87. Nota-se que, em 65% dos casos, obteve-se coeficientes de correlação acima de 0,30 ( $p \leq 0,01$ ). Assim, apesar de verificadas correlações que podem ser consideradas de intensidade moderada a elevada, estas não caracterizam a existência de multicolinearidade ou singularidade entre as variáveis analisadas. Igualmente, os resultados do índice de condição não revelaram problemas relativos a colinearidade entre as variáveis independentes do modelo de pesquisa, uma vez que os IC's obtidos variaram de 1 a 29,2.

Adicionalmente, para verificar se a confiabilidade das escalas utilizadas nesta pesquisa manteve-se quando comparada aos índices de confiabilidade obtidos à época de sua validação, calculou-se o coeficiente alfa de *Cronbach*, índices transcritos na Tabela 20.



**Tabela 20.***Alfas de Cronbach das escalas utilizadas*

<b>Fator</b>	<b>Alfa de Cronbach na validação</b>	<b>Alfa de Cronbach nesta aplicação</b>
Autonomia	.87	.91
Bem-estar	.87	.90
Realização	.80	.84
Domínio	.80	.71
Prestígio	.81	.83
Tradição	.75	.68
Conformidade	.75	.79
Preocupação com a Coletividade	.86	.90
Condições de Trabalho	.89	.91
Organização do Trabalho	.72	.82
Relações Socioprofissionais	.87	.89
Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas	.89	.90
Resistência a Idéias Novas	.79	.83

Observa-se que houve um incremento nos índices do alfa de *Cronbach* nesta aplicação. Ressalva-se, contudo, que os fatores Domínio ( $\alpha = 0.71$ ) e Tradição ( $\alpha = 0.68$ ) da escala de valores apresentaram diminuição no índice de confiabilidade. Apesar disto, segundo os critérios adotados por Hair e cols. (2007), alfas superiores a 0.60 já se encontram na categoria considerada aceitável para este índice. Desta forma, dada à magnitude da consistência interna dos fatores, considera-se confiável o instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho.

## 9.2 RESULTADOS - ETAPA I

Para o mapeamento do perfil cultural serão considerados as médias e desvios padrão observados nos oito fatores de valores e nos três fatores de práticas pesquisados, dados estes que são apresentados e classificados quanto à centralidade no sistema cultural da organização na Tabela 21. Adicionalmente, apresentam-se médias e desvios padrão dos fatores de criatividade; ressalva-se que, apesar de não serem variáveis consideradas para

elaboração do perfil cultural da organização, conforme modelo conceitual proposto, estas variáveis serão analisadas no capítulo referente à discussão dos resultados.

**Tabela 21.**

*Media e desvios padrão dos fatores pesquisados*

	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Classificação</b>
<b>Valores</b>	Prestígio	4,22	0,80	Central
	Domínio	4,12	0,69	Central
	Conformidade	3,96	0,69	Central
	Realização	3,49	0,96	Central
	Tradição	3,11	0,81	Setorial
	Preocupação com a Coletividade	3,32	1,06	Setorial
	Autonomia	3,05	1,02	Setorial
	Bem-estar	2,51	1,15	Difuso
<b>Práticas</b>	Organização do Trabalho	3,74	0,56	Central
	Relações Socioprofissionais	2,86	0,69	Desejado
	Condições de Trabalho	2,49	0,77	Desejado
<b>Criatividade</b>	Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas	3,28	0,69	
	Resistência a Idéias Novas	2,78	0,70	

Evidencia-se que prestígio, domínio, conformidade e realização são os valores que ocupam o lugar de maior destaque na hierarquia axiológica da organização, constituindo valores altamente compartilhados entre os seus membros e que efetivamente guiam o comportamento da organização. Por seu turno, organização do trabalho, que expressa a divisão de tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho característicos de cada instituição, desponta como a prática mais significativa deste sistema cultural.

Tradição, preocupação com a coletividade e autonomia, identificados como valores setoriais, também ocupam lugar de destaque no perfil axiológico da organização. Contudo, são valores menos compartilhados entre os membros da organização, indicando que, mesmo sendo valores relevantes para o contexto organizacional, são percebidos de forma diferenciada pelos diferentes grupamentos organizacionais.

Relações socioprofissionais e condições de trabalho emergiram como práticas desejadas, ou seja, o corpo funcional almejaria que estas fossem mais enfatizadas no contexto de trabalho, ocupando um lugar de maior destaque nas prioridades da organização.

Finalmente, bem-estar aparece como um valor difuso no perfil cultural da organização, um valor que os funcionários consideram irrelevante ou pouco enfatizado pela cultura. Portanto, exerceria pouco impacto sobre o funcionamento da organização.

Para avaliação da satisfação dos funcionários com relação às práticas do seu contexto de trabalho, Mendes e Ferreira (2007) sugerem um escala de três níveis onde: médias acima de 3,7 = avaliação mais negativa - grave-; entre 2,3 e 3,69 = avaliação mais ponderada - crítica -; e, abaixo de 2,29 = avaliação mais positiva - satisfatória. De acordo com este outro critério de classificação, os respondentes avaliaram o fator organização do trabalho como grave e os fatores relações socioprofissionais e condições do trabalho como críticos.

### **9.2.1 TESTE DAS HIPÓTESES DE PESQUISA**

Nesta pesquisa, foi hipotetizada a existência de uma subcultura organizacional predominante entre funcionários admitidos no Banco do Brasil após 1998. Para verificar esta hipótese foi calculada uma MANOVA entre grupos, que considerou como variável independente o tempo de trabalho na empresa e como variável dependente os oito fatores de valores e os três fatores de práticas organizacionais.

Os resultados revelaram que existem diferenças - estatisticamente significativas - na percepção de valores e práticas organizacionais entre os funcionários admitidos antes e depois de 1998, ( $F(22, 2158) = 5,94, p < 0,001$ ; *Wilks' Lambda* = 0,942). Para examinar o comportamento de cada variável dependente, aplicou-se aos dados o teste modificado de *Bonferroni*, com alfa ajustado para .004. Este teste revelou que somente a avaliação dos fatores: prestígio ( $F(2, 488) = 3,28, p = 0,03$  e domínio  $F(2, 207) = 4,18, p = 0,01$ ) não é significativamente diferente entre os dois grupamentos funcionais. Finalmente, observa-se que entre as variáveis analisadas, o *Eta* quadrado ( $\eta^2$ ) parcial variou de 0,004 a 0,19,

indicando um efeito reduzido de explicação da variância das variáveis critério pela variável independente. Considerando-se o exposto, considera-se confirmada a hipótese 1, ou seja, existe uma subcultura organizacional na instituição pesquisada.

A segunda hipótese desta pesquisa conjectura se os estímulos e as barreiras à criatividade são percebidos de maneiras diferenciadas dentre os participantes da subcultura e aqueles alinhados com a cultura dominante. Para testar esta hipótese a ferramenta utilizada também foi a MANOVA entre grupos, manteve-se como variável independente o tempo de trabalho na empresa e como variável dependente os fatores de criatividade: ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas e resistência a idéias novas.

Os resultados indicaram a existência de diferença significativa, tanto na percepção de apoio quanto de resistência a idéias novas, entre os funcionários admitidos antes e depois de 1998, ( $F(4, 4334) = 2.6, p < 0,001; Wilks' Lambda = 0,963$ ). O teste modificado de *Bonferroni*, com alfa ajustado para .025, ratificou que ambos os fatores: Ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas  $F(2, 18,2) = 37,8, p < 0,001$  e Resistência a idéias novas  $F(2, 6,9) = 14,7, p < 0,01$ , apresentam avaliação significativamente diferenciada pelos dois grupamentos funcionais. Os escores médios dos fatores indicam ainda que os funcionários admitidos antes de 1998 reportam níveis menores de percepção de resistência a novas idéias (pré-98 média = 2,65, desvio padrão = 0,22; pós-98 média = 2,91, desvio padrão = 0,20) e níveis maiores de apoio a novas idéias (pré-98 média = 3,37, desvio padrão = 0,22; pós-98 média = 3,21, desvio padrão = 0,20) que o grupamento formado por funcionários admitidos após 1998. O *Eta* quadrado ( $\eta^2$ ) parcial indicou que o efeito da variável tempo de trabalho na empresa é mais significativo na explicação da variável resistência a idéias novas (0,34) que na explicação da variável apoio a idéias novas (0,13). Estes resultados também permitem considerar a hipótese 2 confirmada.

### **9.3 RESULTADOS DAS REGRESSÕES - ETAPA II**

Com base no modelo teórico proposto neste trabalho, para investigar o relacionamento entre valores e práticas organizacionais e estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, foram calculadas sete regressões múltiplas *stepwise*, apresentadas na seqüência. Nos casos em que variáveis preditoras foram excluídas da equação de regressão, para confirmação dos resultados obtidos, foi utilizada a regressão múltipla hierárquica, uma vez que esta permite ao pesquisador incluir todas as variáveis independentes diretamente na equação de regressão. Desta forma, procurou-se avaliar o

efeito da introdução das variáveis (anteriormente excluídas) sobre o ajuste geral do modelo.

### 9.3.1 VALORES ORGANIZACIONAIS COMO PREDITORES DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A tabela 22 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando os valores organizacionais constituem os regressores da variável critério organização do trabalho.

**Tabela 22.**

*Regressão Stepwise dos valores organizacionais para o fator Organização do Trabalho*

<i>R</i> Múltiplo	.43					
<i>R</i> <sup>2</sup> Múltiplo	.18					
<i>R</i> <sup>2</sup> Ajustado	.18					
Erro padrão de estimativa	.50					
Significância	.000					
<b>Análise de Variância</b>						
	<b>Soma de quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>Razão <i>F</i></b>	<b>Significância</b>	
Regressão	123.72	4	31	121.4	.000	
Resíduo	551.64	2166	.25			
<b>Variáveis na equação</b>						
<b>Variáveis Independentes</b>	Coeficiente	Erro padrão de coeficiente	Coeficiente padronizado de regressão ( <i>beta</i> )	Valor <i>t</i> parcial	<b>Variáveis fora da equação</b>	
					Correlação parcial	Valor <i>t</i>
(Constant)	4.48	.11				
Bem-estar	-.16	.01	-.34	-11.70		
Domínio	.25	.03	.17	8.60		
Conformidade	-.51	.06	-.22	-9.10		
Preocupação com a Coletividade	.59	.02	.11	3.61		
Autonomia					.02	.94
Realização					.03	1.74
Tradição					-.01	-.88
Prestígio					-.23	-1.08
<b>Variável Dependente</b>						
Organização do Trabalho						

O modelo final consegue explicar 18% ( $R^2 = 0,18$ ;  $F(4, 2166) = 121,4$ ;  $p < 0,001$ ) da variância do fator organização do trabalho. Dentre os quatro fatores de valores incluídos

na equação de regressão, bem-estar ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ( $R^2 = 0,125$ ;  $p < 0,001$ ), enquanto preocupação com a coletividade foi o fator que apresentou a menor contribuição ( $R^2 = 0,005$ ;  $p < 0,001$ ). Os regressores bem-estar ( $\beta = -0,34$ ) e conformidade ( $\beta = -0,22$ ) mostraram relacionamento negativo com a variável critério, enquanto as variáveis domínio ( $\beta = 0,17$ ) e preocupação com a coletividade ( $\beta = 0,11$ ) mostraram relacionamento positivo com aquela mesma variável.

Foram excluídos do modelo os fatores: autonomia, realização, tradição e prestígio. Os resultados da regressão hierárquica demonstraram que estas quatro variáveis não apresentavam significância estatística, todas apresentaram  $p > 0,05$ . Assim, quando integraram a equação de regressão, estas variáveis não alteraram a capacidade de explicação do modelo, cujo  $R^2$  manteve-se em 0,18, ratificando o modelo produzido pelo método *stepwise*.

### **9.3.2 VALORES ORGANIZACIONAIS COMO PREDITORES DAS RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS**

A tabela 23 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando os valores organizacionais constituem os regressores da variável critério relações socioprofissionais.

O modelo final consegue explicar 43% ( $R^2 = 0,43$ ;  $F(7, 2163) = 235,16$ ;  $p < 0,001$ ) da variância do fator relações socioprofissionais. Dentre os sete fatores de valores incluídos na equação de regressão, preocupação com a coletividade ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ( $R^2 = 0,37$ ;  $p < 0,001$ ), enquanto realização, bem-estar e tradição foram os fatores que apresentaram as menores contribuições, todos com ( $R^2 = 0,005$ ;  $p < 0,001$ ). Somente os regressores domínio ( $\beta = 0,08$ ) e tradição ( $\beta = 0,07$ ) relacionaram-se positivamente com a variável critério.

Foi excluído do modelo apenas o fator prestígio. Os resultados da regressão hierárquica demonstraram que esta variável não apresentou significância estatística  $p > 0,05$ . Assim, quando integrou a equação de regressão, esta variável não alterou a capacidade de explicação do modelo, cujo  $R^2$  manteve-se em 0,43, ratificando o modelo produzido pelo método *stepwise*.

**Tabela 23.***Regressão Stepwise dos valores organizacionais para o fator Relações Socioprofissionais*

Soma de quadrados		<i>df</i>	Quadrado médio	Razão <i>F</i>	Significância
Regressão	450.67	7	64.38	235.16	.000
Resíduo	592.18	2163	.27		

Variáveis Independentes	Coeficiente	Erro padrão de coeficiente	Coeficiente padronizado de regressão ( <i>beta</i> )	Valor <i>t</i> parcial	Variáveis fora da equação	
					Correlação parcial	Valor <i>t</i>
(Constant)	4.55	.16				
Preocupação com a Coletividade	-.17	.02	-.26	-7.83		
Autonomia	-.06	.03	-.09	-2.25		
Conformidade	-.39	.06	-.13	-6.58		
Domínio	.14	.03	.08	4.63		
Realização	-.12	.03	-.17	-4.66		
Bem-estar	-.08	.02	-.13	-4.63		
Tradição	.06	.01	.07	4.32		
Prestígio					-.007	-.316

Variável Dependente
Relações Socioprofissionais

### 9.3.3 VALORES ORGANIZACIONAIS COMO PREDITORES DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

A tabela 24 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando os valores organizacionais constituem os regressores da variável critério condições de trabalho.

O modelo final consegue explicar 23% ( $R^2 = 0,23$ ;  $F(7, 2163) = 93,06$ ;  $p < 0,001$ ) da variância do fator condições de trabalho. Dentre os sete fatores de valores incluídos na equação de regressão, bem-estar ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ( $R^2 = 0,19$ ;  $p < 0,001$ ), enquanto preocupação com a coletividade e tradição foram os fatores que apresentaram as menores contribuições, ambos com ( $R^2 = 0,002$ ;  $p < 0,05$ ). Somente os

regressores domínio ( $\beta=0,08$ ), prestígio ( $\beta=0,07$ ) e tradição ( $\beta=0,05$ ) relacionaram-se positivamente com a variável critério.

Foi excluído do modelo apenas o fator autonomia. Os resultados da regressão hierárquica demonstraram que esta variável não apresentou significância estatística  $p>0,05$ . Assim, quando integrou a equação de regressão, esta variável não alterou a capacidade de explicação do modelo, cujo  $R^2$  manteve-se em 0,23, ratificando o modelo produzido pelo método *stepwise*.

**Tabela 24.**

*Regressão Stepwise dos valores organizacionais para o fator Condições de Trabalho*

<i>R</i> Múltiplo	.48					
$R^2$ Múltiplo	.23					
$R^2$ Ajustado	.23					
Erro padrão de estimativa	.68					
Significância	.03					
<b>Análise de Variância</b>						
	<b>Soma de quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>Razão F</b>	<b>Significância</b>	
Regressão	299.50	7	42.79	93.06	.000	
Resíduo	994.46	2163	.46			
<b>Variáveis na equação</b>						
<b>Variáveis Independentes</b>	Coeficiente	Erro padrão de coeficiente	Coeficiente padronizado de regressão ( <i>beta</i> )	Valor <i>t</i> parcial	<b>Variáveis fora da equação</b>	
					Correlação parcial	Valor <i>t</i>
(Constant)	3.41	.21				
Bem-estar	-.15	.20	-.23	-7.67		
Realização	-.10	.30	-.12	-3.34		
Conformidade	-.32	.08	-.10	-4.17		
Domínio	.15	.04	.08	3.66		
Prestígio	.25	.09	.07	2.67		
Tradição	.04	.10	.05	2.30		
Preocupação com a coletividade	-.06	.03	-.08	-2.17		
Autonomia					.03	1.41
<b>Variável Dependente</b>						
Condições de Trabalho						



### 9.3.4 VALORES ORGANIZACIONAIS COMO PREDITORES DAS BARREIRAS À CRIATIVIDADE NO AMBIENTE TRABALHO

A tabela 25 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando os valores organizacionais constituem os regressores da variável critério resistência a idéias novas.

**Tabela 25.**

*Regressão Stepwise dos valores organizacionais para o fator Resistência a Idéias Novas*

<i>R</i> Múltiplo	.68					
<i>R</i> <sup>2</sup> Múltiplo	.46					
<i>R</i> <sup>2</sup> Ajustado	.46					
Erro padrão de estimativa	.52					
Significância	.007					
<b>Análise de Variância</b>						
	<b>Soma de quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>Razão <i>F</i></b>	<b>Significância</b>	
Regressão	498.07	6	83.01	308.65	.000	
Resíduo	582.01	2164	.27			
<b>Variáveis na equação</b>						
<b>Variáveis Independentes</b>	Coeficiente	Erro padrão de coeficiente	Coeficiente padronizado de regressão ( <i>beta</i> )	Valor <i>t</i> parcial	<b>Variáveis fora da equação</b>	
					Correlação parcial	Valor <i>t</i>
(Constant)	4.03	.12				
Autonomia	-.17	.02	-.24	-6.80		
Preocupação com a Coletividade	-.20	.02	-.31	-9.72		
Tradição	.12	.01	.14	8.45		
Domínio	.15	.03	.08	4.92		
Realização	-.12	.03	-.17	-4.90		
Conformidade	-.16	.06	-.05	-2.71		
Bem-estar					-.02	-1.12
Prestígio					-.03	-1.19
<b>Variável Dependente</b>						
Resistência a Idéias Novas						

O modelo final consegue explicar 46% ( $R^2 = 0,46$ ;  $F(6, 2164) = 308,65$ ;  $p < 0,001$ ) da variância do fator resistência a idéias novas. Dentre os seis fatores de valores incluídos na equação de regressão, autonomia ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ( $R^2$

= 0,39;  $p < 0,001$ ), enquanto domínio ( $R^2 = 0,005$ ;  $p < 0,001$ ), realização ( $R^2 = 0,006$ ;  $p < 0,001$ ) e conformidade ( $R^2 = 0,002$ ;  $p < 0,005$ ) foram os fatores que apresentaram as menores contribuições. Somente os regressores domínio ( $\beta = 0,08$ ) e tradição ( $\beta = 0,14$ ) relacionaram-se positivamente com a variável critério.

Foram excluídos do modelo os fatores bem-estar e prestígio. Os resultados da regressão hierárquica demonstraram que estas variáveis não apresentaram significância estatística  $p > 0,05$ . Assim, quando integrou a equação de regressão, estas variáveis não alteraram a capacidade de explicação do modelo, cujo  $R^2$  manteve-se em 0,46, ratificando o modelo produzido pelo método *stepwise*.

### **9.3.5 VALORES ORGANIZACIONAIS COMO PREDITORES DOS ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE NO AMBIENTE TRABALHO**

A tabela 26 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando os valores organizacionais constituem os regressores da variável critério ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas.

O modelo final consegue explicar 51% ( $R^2 = 0,51$ ;  $F(6, 2164) = 374,43$ ;  $p < 0,001$ ) da variância do fator ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas. Dentre os seis fatores de valores incluídos na equação de regressão, autonomia ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ( $R^2 = 0,47$ ;  $p < 0,001$ ), enquanto domínio e conformidade, ambos com ( $R^2 = 0,002$ ;  $p < 0,005$ ) foram os fatores que apresentaram as menores contribuições. Somente os regressores domínio ( $\beta = 0,08$ ) e tradição ( $\beta = 0,04$ ) relacionaram-se negativamente com a variável critério.

Foram excluídos do modelo os fatores bem-estar e prestígio. Os resultados da regressão hierárquica demonstraram que estas variáveis não apresentaram significância estatística  $p > 0,05$ . Assim, quando integrou a equação de regressão, estas variáveis não alteraram a capacidade de explicação do modelo, cujo  $R^2$  manteve-se em 0,51, ratificando o modelo produzido pelo método *stepwise*.

**Tabela 26.**

*Regressão Stepwise dos valores organizacionais para o fator Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas*

<i>R</i> Múltiplo	.71					
<i>R</i> <sup>2</sup> Múltiplo	.51					
<i>R</i> <sup>2</sup> Ajustado	.51					
Erro padrão de estimativa	.48					
Significância	.007					
<b>Análise de Variância</b>						
	<b>Soma de quadrados</b>	<b><i>df</i></b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>Razão <i>F</i></b>	<b>Significância</b>	
Regressão	522.99	6	87.16	374.43	.000	
Resíduo	503.76	2164	.23			
<b>Variáveis na equação</b>						
<b>Variáveis Independentes</b>	Coeficiente	Erro padrão de coeficiente	Coeficiente padronizado de regressão ( <i>beta</i> )	Valor <i>t</i> parcial	<b>Variáveis fora da equação</b>	
					Correlação parcial	Valor <i>t</i>
Autonomia	.25	.02	.37	11.03		
Preocupação com a Coletividade	.13	.02	.20	6.58		
Tradição	-.08	.01	-.09	-5.61		
Realização	.12	.02	.17	5.20		
Domínio	-.08	.03	-.04	-2.74		
Conformidade	.15	.05	.05	2.71		
Bem-estar					0.02	1.04
Prestígio					0.01	.64
<b>Variável Dependente</b>						
Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas						

### 9.3.6 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS COMO PREDITORES DAS BARREIRAS À CRIATIVIDADE NO AMBIENTE TRABALHO

A tabela 27 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando as práticas organizacionais constituem os regressores da variável critério resistência a idéias novas.

**Tabela 27.***Regressão Stepwise das práticas organizacionais para o fator Resistência a Idéias Novas*

<i>R</i> Múltiplo	.73					
<i>R</i> <sup>2</sup> Múltiplo	.54					
<i>R</i> <sup>2</sup> Ajustado	.54					
Erro padrão de estimativa	.48					
Significância	.01					
<b>Análise de Variância</b>						
	<b>Soma de quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>Razão <i>F</i></b>	<b>Significância</b>	
Regressão	581.94	3	193.98	843.85	.000	
Resíduo	498.14	2167	.23			
<b>Variáveis na equação</b>						
Variáveis Independentes	Coeficiente	Erro padrão de coeficiente	Coeficiente padronizado de regressão (beta)	Valor t parcial	Variáveis fora da equação	
					Correlação parcial	Valor <i>t</i>
(Constant)	.74	.07				
Relações Socioprofissionais	.73	.02	.71	38.88		
Condições de Trabalho	.07	.02	.08	4.33		
Organização do Trabalho	-.06	.02	-.04	-2.51		
<b>Variável Dependente</b>						
Resistência a Idéias Novas						

O modelo final considerou em suas análises as três variáveis independentes, explicando 54% ( $R^2 = 0,54$ ;  $F(3, 2167) = 843,85$ ;  $p < 0,001$ ) da variância do fator resistência a idéias novas. Dentre os três fatores de práticas incluídos na equação de regressão, relações socioprofissionais ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ( $R^2 = 0,53$ ;  $p < 0,001$ ), enquanto condições de trabalho ( $R^2 = 0,003$ ;  $p < 0,001$ ) e organização do trabalho ( $R^2 = 0,001$ ;  $p < 0,05$ ) apresentaram as menores contribuições. Somente o regressor organização do trabalho ( $\beta = -0,04$ ) relacionou-se negativamente com a variável critério.

### 9.3.7 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS COMO PREDITORES DOS ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE NO AMBIENTE TRABALHO

A tabela 28 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando as práticas organizacionais constituem os regressores da variável critério ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas.

O modelo final considerou em suas análises as três variáveis independentes, explicando 58% ( $R^2 = 0,58$ ;  $F(3, 2167) = 1003,35$ ;  $p < 0,001$ ) da variância do fator ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas. Dentre os três fatores de práticas incluídos na equação de regressão, relações socioprofissionais ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ( $R^2 = 0,57$ ;  $p < 0,001$ ). Somente o regressor organização do trabalho ( $\beta = 0,11$ ) relacionou-se positivamente com a variável critério.

**Tabela 28.**

*Regressão Stepwise das práticas organizacionais para o fator Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas*

R Múltiplo	.76
R <sup>2</sup> Múltiplo	.58
R <sup>2</sup> Ajustado	.58
Erro padrão de estimativa	.45
Significância	.000

Análise de Variância					
	Soma de quadrados	df	Quadrado médio	Razão F	Significância
Regressão	596.97	3	198.99	1003.35	.000
Resíduo	429.77	2167	.198		

Variáveis na equação						
Variáveis Independentes	Coeficiente	Erro padrão de coeficiente	Coeficiente padronizado de regressão (beta)	Valor t parcial	Variáveis fora da equação	
					Correlação parcial	Valor t
(Constant)	5.137	.07				
Relações Socioprofissionais	-.77	.02	-.78	-44.48		
Organização do Trabalho	.13	.02	.11	6.48		
Condições de Trabalho	-.06	.02	-.06	-3.84		

Variável Dependente
Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Idéias Novas

A representação gráfica, que sintetiza o modelo produzido pelos resultados observados nas regressões *stepwise*, está disponível na Figura 30. Com base nestes resultados empíricos, considera-se comprovado o modelo teórico proposto nesta pesquisa.

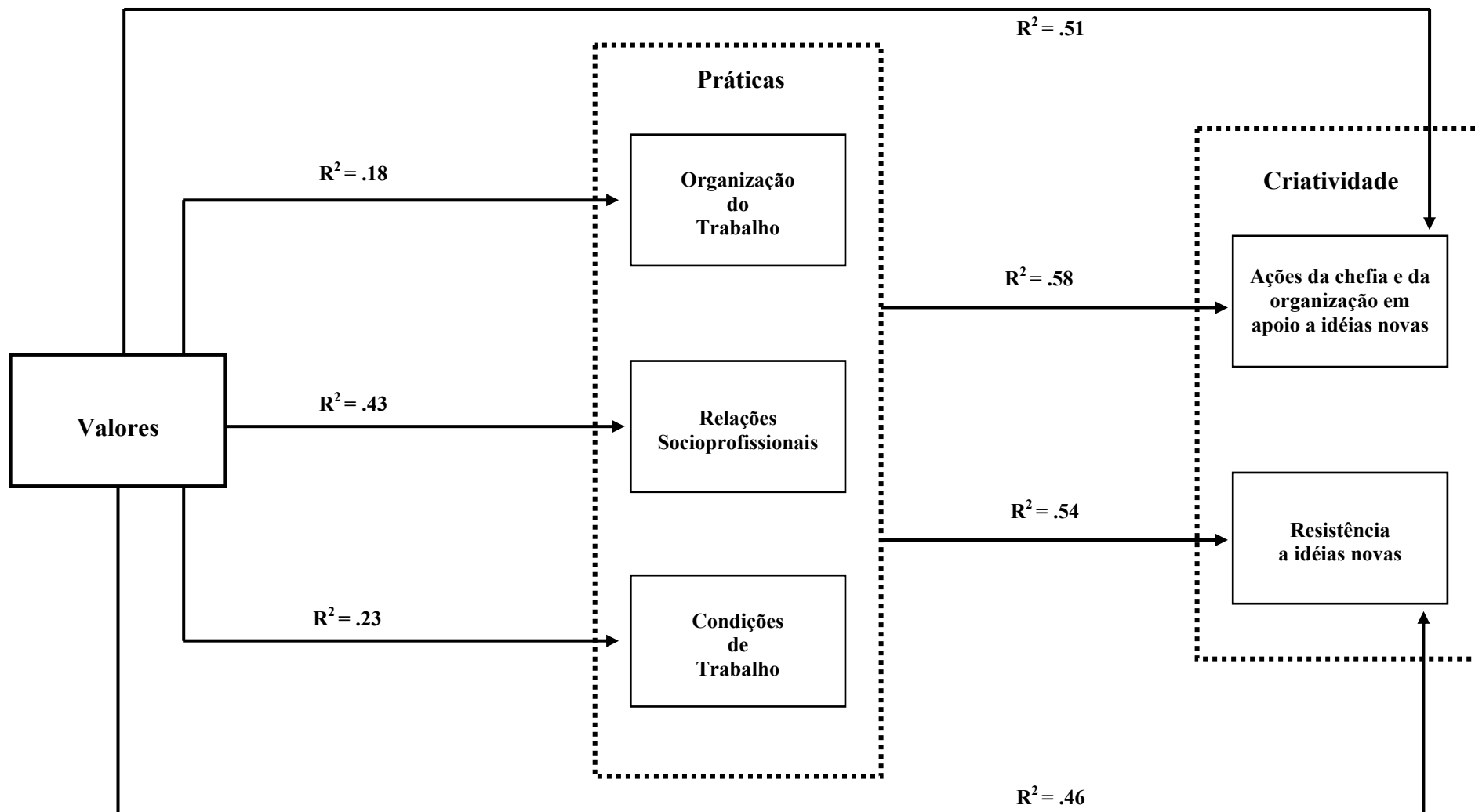


Figura 30. Representação gráfica do modelo resultante das regressões *stepwise*.

## **CAPÍTULO 10 – DISCUSSÃO**



## **10. DISCUSSÃO**

O presente capítulo está estruturado em duas seções. A primeira é dedicada à análise do perfil cultural da organização pesquisada. Na seção subsequente é apresentada a discussão dos resultados das regressões, realizadas para identificar como se relacionam valores, práticas e criatividade no contexto organizacional.

### **10.1 PERFIL CULTURAL DO BANCO DO BRASIL**

Quando se pretende estudar a cultura de uma determinada organização, independentemente dos métodos de investigação utilizados ou da abordagem teórica referenciada, seja ela alinhada com as perspectivas subjetivo-interpretativas ou objetivo-funcionalistas (arcabouço mais próximo deste trabalho), concorda-se integralmente com Fleury (1992), ao postular que conhecer a história da empresa e a organização do processo de trabalho é requisito fundamental para entender e desvendar as peculiaridades de cada sistema cultural. Adicionalmente, muitos outros requisitos poderiam ser agregados no rol de exigências que o pesquisador deve satisfazer para tentar desvendar a cultura de uma organização. Citam-se, entre outros: o tipo de atividade que realiza, as características do mercado em que atua, as peculiaridades socioprofissionais dos seus membros, o tipo de relacionamento que estabelece com a sociedade. Ante o exposto, acredita-se que no caso específico da cultura organizacional, a mera análise estatística dos dados coletados, sem a devida contextualização, não gera conhecimento significativo sobre o fenômeno ou a organização estudados.

Assim, considerando-se que esta tese trabalha com um construto complexo e multifacetado, investigado em uma organização com iguais características, na presente discussão, na medida do possível, buscar-se-á prover a interpretação dos resultados daqueles elementos contextuais que, acredita-se, possam contribuir para uma melhor explicação/compreensão destes achados. Especialmente, a interpretação dos resultados das pesquisas sobre cultura organizacional, além dos problemas metodológicos ou objetivos, carrega um gravame significativo de subjetividade, pois, como lembra Hofstede (2001), as percepções, análises e interpretações são influenciados pelos valores e pelo sistema cultural do pesquisador. Desta forma, apesar de não ser possível desvincular totalmente o pesquisador da sua programação mental, ele deve exercitar o distanciamento, o estranhamento, a reflexão e a contextualização em favor de maior imparcialidade interpretativa.

Salienta-se que, até a presente data, a única pesquisa publicada sobre perfil cultural, por meio da qual Paz e Tamayo (2004) introduziram este novo formato para investigação da cultura, utilizou análise documental e entrevistas para mapeamento do perfil cultural, restringindo as análises comparativas que poderiam ser realizadas entre aquele estudo pioneiro e os resultados desta pesquisa.

Finalmente, um último aspecto deve ser evocado, antes do início da discussão dos resultados propriamente dita. Esta pesquisa não teve a pretensão de investigar a cultura organizacional em toda sua extensão, fato claramente denunciado pela utilização do perfil cultural das organizações como referência para operacionalização da investigação da cultura. Provavelmente, uma investigação ampla da cultura de uma organização, de magnitude e complexidade como as do Banco do Brasil, não caberia em uma única tese de doutoramento. Desse modo, reconhece-se que esta pesquisa não possibilita a elaboração de um diagnóstico abrangente da cultura da organização. Pelo contrário, seu objetivo é mais modesto e pragmático. Partindo-se do mapeamento de dois componentes fundamentais do fenômeno cultural - valores e práticas -, pretendeu-se descrever alguns dos principais traços ou forças culturais que dominam o ambiente organizacional, influenciando o comportamento na empresa e a dinâmica de trabalho dos seus funcionários.

A amostra utilizada nesta pesquisa conservou as principais características sócio-profissionais da população da qual foi retirada. Assim, observa-se a prevalência de respondentes do sexo masculino (62,2%), faixa etária predominante acima de 40 anos, mais da metade dos participantes com até 10 anos de casa e 62,3% dos sujeitos lotados em agências, locais onde se realizam as atividades-fim da organização e que estão mais sujeitos às pressões da instituição para cumprimento de prazos e metas, das condições do ambiente de trabalho, do mercado e dos clientes. Ressalva-se que, apesar de grande parte dos sujeitos trabalhar em agências, locais nos quais predominam caixas e escriturários, na amostra estas categorias somadas não ultrapassaram 16% dos respondentes. Fato que se explica pela quantidade reduzida de escriturários e caixas que possuem acesso à *internet*, veículo utilizado para a coleta de dados. Ademais de ter conservado as características da população, o número de sujeitos da amostra (2171) ultrapassou a quantidade de 1385 respondentes, mínimo necessário para generalização dos resultados para toda população pesquisada, com segurança de probabilidade de 99% de resultados válidos e com 4% de erro de estimativa.

Domínio e prestígio representam os valores mais priorizados no perfil cultural do Banco do Brasil. Para Tamayo (2005a), em essência, esses valores relacionam-se com o

desejo de poder e a manutenção do *status quo* da organização. A priorização destes valores, na hierarquia axiológica da organização, indica que a instituição está focada principalmente na obtenção de lucros, competitividade e domínio do mercado no qual atua. A título de ilustração, o item da escala de valores que apresenta a frase: é importante para esta organização ser rica, recebeu a maior avaliação dentre as 98 questões que compuseram o instrumento de coleta de dados. Contudo, além de a empresa priorizar a rentabilidade e competitividade, ela deseja ter prestígio na sociedade, sendo reconhecida pela qualidade de seus produtos e admirada pelos seus clientes, pelo mercado e pela sociedade. Em resumo, esta organização busca essencialmente o lucro; entretanto, procura, concomitantemente, manter uma imagem positiva perante seus *stakeholders*.

Conformidade e realização, apesar de igualmente constituírem o núcleo do perfil cultural da organização, são valores que aparecem com menor intensidade. Conformidade denota a preocupação da empresa de que sua operação seja marcada pelo formalismo, por respeito às normas da organização e à hierarquia, por correção, controle e boas maneiras no trabalho, ou seja, prima-se pelo rigor na observância das normas para consecução das atividades, cuja padronização gera segurança na condução dos negócios. Realização, de certa forma, é um valor que alimenta a dinâmica prestígio-dominância-conformidade, tendo em vista estar diretamente relacionada com a valorização da competência dos trabalhadores envolvidos no processo de trabalho e com o encorajamento para que os empregados se esforcem para serem bem sucedidos no desempenho de suas funções.

Dentre as práticas pesquisadas, a única que ocupa posição central no perfil cultural é organização do trabalho, relacionada diretamente com o processo de execução do trabalho. Expressa a divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de produção. Alinhada aos valores conformidade e realização, esta prática materializa o empenho da organização em promover a formalidade na condução das atividades, bem como a preocupação com o nível de produtividade dos seus membros.

Nota-se que neste grupo, de valores e prática, que, segundo os participantes da cultura, ocupa posição de centralidade no perfil cultural da organização, estabelecem relação de compatibilidade entre si, pois representam metas motivacionais congruentes a serem perseguidas pela organização. Portanto, fornecem as diretrizes fundamentais que tanto direcionam o funcionamento da organização quanto definem o comportamento esperado para seus membros.

Tradição, preocupação com a coletividade e autonomia, identificados como valores setoriais, também ocupam lugar de destaque no perfil cultural da organização. Porém,

apesar de centrais, característicos e influentes na vida organizacional, estes valores apresentam um grau de compartilhamento menor na percepção dos membros da organização. Preocupação com a coletividade está relacionada à percepção de que a organização promove a justiça, a verdade e a sinceridade no ambiente de trabalho. Entretanto, neste valor também está contida a percepção de lealdade aos funcionários, relativa ao cumprimento dos compromissos assumidos pela organização. Percebido como um valor setorial, poderia ser um indício de que alguns grupamentos percebem-se ou são percebidos como privilegiados na distribuição de justiça e no tipo de relacionamento que eles estabelecem com a organização.

Tradição é um valor que traduz o respeito aos costumes, à herança cultural, à história da organização. Autonomia diz respeito aos desafios e variedade no trabalho, aos estímulos à expressão da criatividade, à liberdade de ação que o funcionário tem ao realizar suas atividades, à facilidade de aceitação do novo no ambiente de trabalho. A coexistência deste último par de valores, aparentemente conflitantes, nas dimensões mais centrais do perfil cultural da organização, ensejam diferentes perspectivas de análise.

Tradição e autonomia são percebidos de maneira menos homogênea pelos participantes da cultura. Estas diferenças de percepção podem estar relacionadas às características de determinados grupamentos funcionais. Assim, o tipo de trabalho desenvolvido possibilitaria a determinadas pessoas usufruírem maior liberdade de ação na condução das suas atividades. Neste sentido, pode-se inferir que, enquanto a autonomia é um pré-requisito para funcionários envolvidos em campanhas publicitárias, ela é menos enfatizada no setor de contabilidade, local onde a obediência aos costumes e às tradições da organização são mais evidenciados.

O Banco do Brasil, não obstante ser uma instituição financeira tradicional que, continuamente, revivifica seu passado histórico, atualmente, como denunciam os valores e práticas que compõem o núcleo do seu perfil cultural, é uma organização formalista orientada, principalmente, pelo lucro e para o mercado. Deste modo, apesar de ser importante cultivar alguns aspectos tradicionais da sua história, calcar-se somente na tradição não é suficiente para que a organização atinja suas metas motivacionais mais fundamentais: lucratividade e domínio do mercado. Portanto, faz-se necessário um certo nível de autonomia para prover a operação da empresa de maior flexibilidade, tornando-a mais facilmente adaptável às mudanças do mercado.

Contudo, a autonomia parece ser moderada pela conformidade, combinação de valores que permitiria certa abertura à mudança e inovação, garantindo, porém,

simultaneamente, a padronização das atividades e a concordância com as regras da organização. Exemplificando, de modo simplista, funcionários da instituição que trabalham vendendo produtos nas agências podem desenvolver estratégias inovadoras e até mirabolantes para conseguir captar clientes e efetivar vendas. Contudo, o trâmite burocrático, o funcionamento e as características do produto são inalteráveis, previamente especificados nos manuais normativos da empresa. Considerando-se que a autonomia é antecedente significativo da criatividade, segundo os funcionários, a organização e as chefias apóiam as novas idéias surgidas no ambiente de trabalho. Assim, mesmo com as restrições elencadas, os funcionários percebem menor resistência e maior apoio ao novo no contexto de trabalho.

Mostraram-se práticas desejadas as condições de trabalho e as relações socioprofissionais. A primeira prática refere-se, notadamente, às condições físicas do ambiente de trabalho, englobando aspectos relativos ao conforto proporcionado pelo mobiliário, suficiência de espaço, equipamentos e materiais. Relações socioprofissionais, por sua vez, relacionam-se aos modos de gestão do trabalho, comunicação, disputas profissionais, apoio das chefias, integração e participação dos funcionários no ambiente de trabalho. Quando avaliadas pelo prisma da satisfação dos funcionários, ambas as práticas foram consideradas críticas, avaliação que é corroborada quando estas práticas são analisadas na perspectiva do perfil cultural. O indicativo de desejada demonstra que, na percepção compartilhada pelos funcionários, tais práticas não são importantes para a instituição, não encontrando lugar de destaque entre as metas priorizadas no perfil cultural da organização. Entretanto, os funcionários anseiam por melhores condições de trabalho, seja com relação aos aspectos objetivos quanto subjetivos do ambiente laboral.

Finalmente, no mapeamento do perfil cultural do Banco do Brasil, surge como difuso o valor bem-estar, que está relacionado com as ações da organização no sentido de promover a satisfação, o conforto e a qualidade de vida no trabalho. Esta categoria indica que bem-estar é um valor que tem pouco impacto sobre a vida organizacional; de forma consensual, é considerado pouco relevante, não constituindo uma meta prioritária da organização. Ao se analisar comparativamente este valor e os resultados observados em condições de trabalho e relações socioprofissionais, aflora uma relação congruente entre valores e práticas organizacionais. Assim, em uma organização, cujos fundamentos da cultura não apresentam valores indicativos de sua preocupação com o bem-estar dos funcionários, não constitui meta prioritária a promoção de práticas destinadas à melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

Conforme hipotetizado, identificou-se na organização a existência de uma subcultura, quando o critério para análise é o tempo de trabalho. Constatou-se que funcionários admitidos antes e depois de 1998 percebem de modo significativamente diferenciado os valores e práticas organizacionais. Recorda-se que a variável tempo de trabalho foi utilizada para verificar a existência de uma subcultura, em função de que os funcionários que adentraram a instituição após 1998 percebem alguns benefícios trabalhistas reduzidos em relação aos funcionários admitidos antes desta data. Além disso, são identificados como um grupamento distinto dentro da organização. Paz e Tamayo (2004), ao mapearem o perfil cultural de uma organização sediada em Brasília, identificaram que a variável tempo de trabalho estava relacionada com grandes diferenças de percepções dos valores, jogos políticos e configuração do poder que, igualmente, naquele caso, indicou a existência de uma subcultura.

Nota-se que os funcionários com até 10 anos de casa avaliaram mais desfavoravelmente todos os fatores de valores e práticas pesquisados, em comparação aos funcionários mais antigos. Contudo, não se verificou grandes discrepâncias entre as médias apresentadas pelos dois grupamentos. Somado a isto, o tempo de trabalho apresentou efeito reduzido de explicação da variância das variáveis critério – valores e práticas organizacionais. Por outro lado, domínio e prestígio não apresentaram avaliações significativamente diferentes pelos dois grupamentos funcionais. Observa-se que, indiretamente, os resultados da MANOVA confirmaram a centralidade e o compartilhamento destes valores no perfil cultural da organização e, conseqüentemente, a eficácia do modelo de categorização proposto por Tamayo (no prelo).

Conclui-se que a subcultura identificada está alinhada com a cultura organizacional dominante, não constituindo uma contra-cultura no contexto da organização, conforme definido por Martin e Siehl (1983), pois o compartilhamento dos valores e práticas é bastante similar entre os dois grupos de funcionários. Assim, estas diferenças não configuram uma situação de antagonismo latente que poderia ocasionar uma ruptura do tecido social da organização. Por outro lado, de acordo com Deal e Kennedy (1982) e Peters e Waterman (1982), esta situação de homogeneidade também evidencia que a organização possui uma cultura forte que explicita suas expectativas e os comportamentos esperados para os seus membros.

Cogita-se que os funcionários com menos tempo de trabalho, que representam mais da metade do corpo funcional estejam em processo de socialização e, assim, não teria ocorrido ainda, como apregoa Pascale (1985), uma aderência completa aos valores da

organização. Neste caso específico, também poderia estar pesando o fato de que anualmente são admitidos milhares de novos funcionários. Como afirmam Saks e Ashforth (1997), o processo de socialização é complexo, sofrendo no seu percurso a interferência de diversas variáveis pessoais e organizacionais, as quais interferem na aprendizagem das normas, crenças e valores da organização. Uma das estratégias favorecedoras do processo de socialização é a seleção de funcionários com perfis culturais parecidos com o da organização, ação que predisporia os indivíduos a aceitarem de forma menos resistente os valores e crenças organizacionais (Pascale, 1985). Contudo, no caso do Banco, a admissão dos funcionários acontece por concurso público, impossibilitando o uso desta estratégia homogeneizadora que poderia agilizar a socialização dos recém-chegados.

Os resultados indicaram que os funcionários pertencentes à cultura dominante e os participante da subcultura apresentam diferenças significativas na percepção de apoio e de resistência a idéias novas. A variável tempo de trabalho explica 34% da variância do fator resistência a idéias novas. Os funcionários com mais tempo de trabalho, cuja aceitação e introjeção dos valores e práticas organizacionais é mais generalizada, avaliaram de forma mais positiva que os novatos o contexto de trabalho, no tocante ao apoio que as novas idéias recebem das chefias e da organização, sinalizando também a existência de pouca resistência na aceitação destas idéias. É possível que o menor ajuste indivíduo-organização e a carga de novas expectativas profissionais façam com que os funcionários com menos tempo de trabalho não compreendam que, apesar de valorizar o novo e de existir espaço para a autonomia, estes comportamentos são regulados por metas motivacionais de conformidade, valor arraigado na cultura da empresa. Desta forma, seria mais fácil para os funcionários com mais tempo de casa entender que o novo, que pode contribuir para melhoria de uma determinada situação de trabalho, tem de se submeter às adequações exigidas pela burocracia da organização, antes de ser aceito e implementado.

Em síntese, tomando-se de empréstimo a nomenclatura sugerida por Hofstede (1994), o perfil cultural do Banco do Brasil pode ser definido como: orientado para resultados, para processos e para o trabalho, que constituem as diretrizes básicas que orientam o funcionamento da organização e determinam o comportamento esperado para seus membros. Os valores e práticas que constituem o núcleo deste sistema cultural são congruentes entre si e, mais do que isso, são coerentes com as características da operação e motivações de qualquer grande instituição financeira.

Na visão de Rocha (2000), empresas estatais, como o Banco do Brasil, ensejariam o surgimento de uma cultura dual, tendo em vista que seus objetivos focam, por um lado, o

social e, por outro, o lucro. Os resultados apurados nesta pesquisa, contudo, contradizem o autor, sinalizando que prestígio e dominação são os valores que determinam as motivações prioritárias, caracterizando uma organização majoritariamente voltada para o mercado.

Se analisados sob uma perspectiva estritamente econômico-financeira, o tripé de valores prestígio-domação-conformidade aliado a práticas coerentes de organização do trabalho que se desenvolvem em uma cultura que permite certo grau de autonomia, e que não se esquece de suas tradições, configuram o perfil cultural desejável para qualquer banco. Tamayo (no prelo), igualmente, ao mapear o perfil axiológico de uma instituição financeira, identificou que, em ordem decrescente de importância, prestígio-domação-conformidade revelaram-se centrais no sistema de valores da organização.

A configuração do perfil cultural identificada nesta pesquisa, além de atender aos anseios do mercado para uma instituição financeira, pode ser resultante dos programas de ajustes sofridos pela organização a partir da década de 1990, os quais focaram a profissionalização dos empregados, o ajuste das estruturas e implementação de novos modelos de gestão, objetivando a melhoria do desempenho global da organização, o alinhamento das práticas da instituição àquelas adotadas correntemente pelos demais conglomerados financeiros do país e a criação de uma cultura voltada para resultados. Procedimentos que na prática mostraram-se eficientes, posto que a organização vem apresentando lucros significativos e sucessivos ao longo dos últimos anos.

Contudo, aparentemente neste processo, a percepção pelos funcionários, de um banco preocupado em oferecer um ambiente de trabalho adequado e de que uma das suas funções é o fomento do país, parece ter sido obliterada em privilégio da primazia da função econômica. Isto é denunciado pelo fato de que, apesar de estruturarem o perfil cultural da organização, valores como tradição, preocupação com a coletividade e autonomia, foram avaliados como menos importantes na hierarquia axiológica da organização. Mais grave é a situação denunciada pelo bem-estar, valor que diz respeito à satisfação e qualidade de vida no trabalho, avaliado como não característico da organização. Corroborando esta situação, as condições do trabalho e as relações socioprofissionais foram avaliadas como críticas pelos empregados. Sob estes aspectos, o perfil cultural mapeado alinha-se à cultura que Schein (1996b) definiu como do tipo executiva, pois foca, essencialmente, as finanças, a auto-imagem, o individualismo e o controle, formando um sistema no qual a pessoa é somente um meio para obtenção de produtividade e eficiência.

Não oferecer as condições físicas necessárias para execução das atividades pode comprometer a produtividade dos funcionários e, por conseguinte a competitividade e a



lucratividade da operação. Relações socioprofissionais precarizadas, por seu turno, revelam que as necessidades subjetivas do funcionário não estão sendo atendidas a contento pela organização. Esta combinação de fatores negativos pode desencadear riscos de adoecimento para o corpo funcional (Mendes & Ferreira, 2007). Se esta situação resulta dos elementos priorizados pelo perfil cultural da organização, de modo reflexivo poderia contribuir para o não cumprimento das metas motivacionais decorrentes deste mesmo perfil.

Apesar de a cultura organizacional não ser construto passível de valoração (Handy, 1978/1994; Hofstede, 2001), uma vez que surge para satisfazer exigências e solucionar problemas típicos de cada organização (Tamayo, 1996), a qualidade intrínseca das práticas produzidas pelas diferentes culturas é suscetível de apreciação. Nesta perspectiva, a configuração de forças que estruturam o perfil cultural da organização está produzindo práticas julgadas insatisfatórias, sob o ponto de vista dos seus membros. Referenciando-se Kostova (1999), pode-se dizer que a cultura da organização, em sintonia com os valores que prioriza, está privilegiando práticas essencialmente técnicas, em detrimento das práticas sociais, responsáveis por promover o relacionamento interpessoal no contexto de trabalho.

Provavelmente, o resultado mais importante revelado pelo mapeamento do perfil cultural do Banco do Brasil é a indicação de que a cultura da organização necessita de um equilíbrio de forças. Se a instituição conseguiu disseminar uma cultura voltada para resultados, condição fundamental para garantia da sobrevivência e perpetuidade organizacional, seu perfil cultural carece de ações que resgatem ou incorporem valores sociocêntricos entre suas metas motivacionais, os quais, de acordo com a história da instituição, já teriam ocupado lugar de maior destaque no rol de suas prioridades.

Se o gerenciamento da cultura é a única atividade realmente importante a cargo dos gestores, como sentenciam Schein (1985a), surge aqui uma equação de difícil solução para os dirigentes da instituição, qual seja, como manter, no médio e longo prazos, o domínio do mercado, a lucratividade e a preservação da imagem, elementos tão fundamentais deste sistema cultural, quando não se fornecem as condições físicas e o suporte psicossocial para que as pessoas desenvolvam suas atividades em um ambiente de trabalho satisfatório, circunstâncias que, no limite, podem comprometer a saúde dos trabalhadores e, conseqüentemente, a capacidade de geração de resultados.

É evidente que uma instituição financeira que concorre com dezenas de outros bancos, em um mercado altamente competitivo, jamais poderá abdicar das metas

motivacionais derivadas do desejo de poder e dominação. Contudo, quando estes valores reinam absolutos, sem um balanceamento de forças que moderem sua influência, a emergência de práticas nocivas é facilitada.

Talvez, um perfil cultural com estas características revele um círculo vicioso, no qual os valores produzam práticas eficazes e eficientes na perspectiva da lucratividade, porém nefastas na perspectiva dos seres humanos que participam deste processo. Entretanto, de forma tautológica, os valores legitimariam a existência de tais práticas, tanto ao conferir significado às ações e atividades desenvolvidas exclusivamente para o alcance do sucesso organizacional quanto ao direcionar, incentivar e reforçar convenientemente o comportamento das pessoas no sentido daquilo que é considerado desejável pela organização. Garantindo a continuidade desta dinâmica, o sistema de valores, de acordo com Fors (2002), teria a capacidade de auto-realimentação, reafirmando-se em função dos resultados e do sucesso obtidos pela organização. O baixo nível de heterogeneidade das percepções dos participantes da subcultura, quando comparadas aos participantes da cultura dominante, poderia ser um dos indícios da capacidade desta cultura disseminar seus valores, promovendo o amplo compartilhamento de suas crenças e preferências entre os membros.

Desta crise de valores sociocêntricos no perfil cultural da organização, surge um ambiente físico e socioprofissional insatisfatórios, ensejando especulações sobre os desdobramentos adicionais que esta situação poderia ocasionar como: sobrecarga, estresse, adoecimento, absenteísmo, presenteísmo, condutas não éticas, assédio moral etc., que poderiam comprometer a operação da organização. Esta dinâmica ressalta o aspecto paradoxal das conseqüências de um perfil voltado basicamente para o lucro: se, por um lado, compromete-se a saúde física e mental dos funcionários em função da lucratividade, por outro, no longo prazo, este passivo humano poderá se transformar em passivo trabalhista vultoso, comprometendo a operação futura da própria instituição.

O Banco do Brasil parece, de algum modo, já ter despertado para a situação relatada. Nos últimos anos, a instituição incluiu em sua missão a preocupação em fortalecer o compromisso dos funcionários com a empresa, tópico ratificado na sua visão de futuro, ao mencionar a intenção de ser o melhor banco para se trabalhar no país. Além da inclusão em suas peças estratégicas, a preocupação em melhorar as condições de trabalho dos funcionários foi materializada quando a organização criou uma diretoria voltada exclusivamente para cuidar dos assuntos relacionados à responsabilidade socioambiental. No âmbito desta diretoria são desenvolvidos as ações que têm foco no

corpo funcional. Assim, foram implementados programas institucionais de qualidade de vida no trabalho, reconhecimento dos funcionários, monitoramento da satisfação no trabalho, inclusão de deficientes, ouvidoria interna, dentre outros. Igualmente, capacita funcionários para desenvolver tais ações e busca o envolvimento das demais diretorias, mais voltadas para as áreas negociais, nestes programas.

Uma ponderação mais superficial poderia insinuar que estes programas simplesmente não estariam surtindo o efeito esperado, haja vista os resultados observados. Sob este prisma poder-se-ia inferir que: a preocupação com as pessoas constitui apenas valores de discurso ou de fachada (Argyris & Schön, 1996), não atingindo - de fato - a práxis organizacional; os programas desenvolvidos não foram suficientes ou eficientes para provocar as mudanças necessárias na dinâmica laboral; ou, a prevalência dos valores prestígio-dominância-conformidade na programação mental dos funcionários obstruiria a percepção dos esforços da organização em busca da mudança. Do ponto de vista gerencial, acredita-se que estas três possibilidades não poderiam ser descartadas, merecendo uma avaliação mais aprofundada pela organização.

Todavia, devido à complexidade do assunto, abre-se possibilidade para outras ponderações. Conforme aventado neste trabalho, a atual configuração do perfil cultural da organização deriva das mudanças promovidas pela instituição, na década de 1990, para garantir a recuperação econômica e sobrevivência da instituição em um momento crítico de sua história. Provavelmente, apesar do radicalismo e da direção das mudanças, o desejo de assegurar a sobrevivência do banco tenha contribuído para a rápida internalização dos novos valores e práticas na cultura da organização e, respectivamente, pelos seus membros, mesmo quando se rompia com valores e práticas tradicionais deste sistema cultural. A cultura organizacional não resulta de uma equação matemática, facilmente operacionalizável. Portanto, as mudanças planejadas nem sempre produzem exatamente os resultados esperados. Neste caso, as mudanças resultaram em um perfil cultural voltado para o sucesso no mercado, que negligencia porém, as necessidades do fator humano.

Hoje, novamente, a organização necessita incorporar valores ao seu perfil cultural. A evolução ou mudança cultural é possível, mas, normalmente, é um processo lento (Pettigrew, 1979). Neste momento, a crise não é econômica, fato que segundo Van Muijen e Witte (1999) potencializa o processo de mudança cultural. Os valores a serem priorizados relacionam-se ao bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Para tanto, diversos programas institucionais foram implementados. Estes programas têm a difícil missão de transformar um perfil cultural que, do ponto de vista da produção de resultados

econômicos, já se encontra consolidado de maneira exitosa. Portanto, julga-se que as transformações culturais decorrentes destas ações demandarão um tempo maior para efetivarem-se na práxis organizacional, pois desafiam o *status quo* vigente, motivo pelo qual ainda não teriam sido captadas por esta pesquisa.

Traçado o perfil cultural do Banco do Brasil, crê-se conveniente tecer alguns comentários acerca do modelo de pesquisa adotado e dos resultados por ele produzidos. Por definição, o perfil cultural das organizações é uma abordagem modesta, mais aplicada e menos prescritiva para o estudo da cultura organizacional (Paz e Tamayo, 2004). Diferentemente das tipologias culturais propostas por Deal e Kennedy (1982), Denison (2001), Handy (1978/1994), Hofstede (1994) e Schein (1996), o perfil cultural não oferece dimensões pré-estabelecidas para categorização da cultura. Em consonância com as especificidades culturais da organização, são os resultados observados que determinam o tipo de diagnóstico ou mapeamento produzidos. Assim, apesar de o perfil cultural ancorar-se em pressupostos teóricos consistentes, a interpretação dos resultados ganha certo grau de independência com relação às teorias de base que o sustentam. Especificamente neste estudo, foi proposto um modelo de perfil cultural parcimonioso e funcionalista em essência. Contudo, em alguns momentos, a interpretação dos resultados conduz a inferências que, embora pertinentes, extrapolam os limites teóricos previamente estabelecidos.

Se a liberdade proporcionada pela não existência de dimensões e outras condições prescritivas, por um lado, favorece a elaboração de mapeamentos customizados, por outro, dificulta tanto a articulação dos achados com a teoria da cultura organizacional quanto a comparação destes com os resultados de outras pesquisas. Estas dificuldades talvez tenham origem na diferença de perspectivas referenciadas pelos modelos para acessar a cultura. Quando se operacionaliza a cultura por meio do perfil, avaliam-se os elementos nucleares do fenômeno cultural. A partir da análise das características destes elementos e seus inter-relacionamentos, descreve-se, por meio de um processo indutivo, a cultura da organização pesquisada. No caso das abordagens tradicionais, conforme explica Dion (1996), a cultura organizacional é concebida como um todo que é operacionalizado em dimensões, as quais encerram tipologias pré-estabelecidas para a análise da cultura. Desta forma, apesar de focarem o mesmo construto, cada abordagem produz resultados nitidamente diferenciados.

Finaliza-se esta discussão com alguns questionamentos sobre as características do perfil cultural e seu relacionamento com a criatividade. Autonomia mostrou-se um valor importante para a organização e os funcionários percebem mais apoio que resistência a

novas idéias. Porém, de forma geral, as condições de trabalho não são satisfatórias. Assim, indaga-se qual circunstância estaria provocando esta abertura organizacional ao novo: 1) motivação organizacional para inovar com vistas à competitividade (Amabile, 1997); 2) necessidade premente de realização, desempenho e obtenção de resultados em um ambiente de trabalho que, não fornecendo as condições básicas para tais fins, exigiria a manifestação de comportamentos criativos por parte dos funcionários para suprir as deficiências encontradas, conforme advogam Unsworth e cols. (2005); ou, 3) apenas uma estratégia de defesa, utilizada pelos trabalhadores para lidar com um ambiente de trabalho inóspito (Mendes, 2007). Se a criatividade surge como uma estratégia de resistência e não como fonte de auto-realização, ela também não configuraria um tipo de sobrecarga laboral?

Ainda no campo das hipóteses, esta abertura às novas idéias, que surge envolta por um ambiente de trabalho insatisfatório, produziria que tipo de criatividade? Positiva, que dá origem a novos produtos, melhoria do trabalho e da capacidade de adaptação, ou negativa, que produz sabotagem, roubos e aluição dos objetivos e políticas organizacionais? Dúvida procedente, pois segundo James e cols. (1999), o fator emocional é o mais significativo na determinação de qual tipo de criatividade emergirá no contexto de trabalho.

## **10.2 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS - PREDITORES**

Dentre os oito valores pesquisados, apenas bem-estar, domínio, conformidade e preocupação com a coletividade, em ordem decrescente de importância, predisseram significativamente organização do trabalho. Verificou-se que bem-estar, melhor preditor de organização do trabalho, e conformidade apresentam relacionamento negativo com a variável critério, enquanto domínio e preocupação com a coletividade relacionaram-se positivamente com o fator organização do trabalho.

Conjetura-se que as maneiras pelas quais a organização esteja estruturando suas práticas relativas aos elementos prescritos formais e informais, à concepção e aos modelos de gestão de pessoas e do trabalho, à divisão do trabalho, à hierarquia, às metas e resultados esperados, aos ritmos, regras formais, controles e características das tarefas (Ferreira & Mendes, 2008) sejam adotadas mais em função das pressões originárias do ambiente de negócios e dos sistemas de controle interno adotados, como sugerem Aycan e cols. (1999), Delmas e Foffel (2004) e Verbeke (2000), que em função dos valores, tendo em vista que estes explicam apenas 18% da variância do fator organização do trabalho.

Cooke e Szumal (2000), na contramão do apregoado pela literatura relativa à cultura e valores, também acreditam que não haveria uma interferência direta dos valores e crenças compartilhadas no comportamento e expectativas organizacionais, apenas uma contribuição marginal, pois este processo sofreria a influência de outras variáveis como mercado, tecnologia, estruturas etc. Assim, claramente, não se pode desprezar que as práticas, além de manifestarem os valores organizacionais, também podem ser internalizadas exclusivamente em função do ambiente externo da organização. Neste processo, segundo Levy e Rothenberg (2002), em algumas organizações, cabem aos valores apenas um papel de moderador do tipo ou formato das práticas que serão efetivamente internalizadas.

Bem-estar é um valor relativo à preocupação da organização em promover a qualidade de vida e a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. O relacionamento negativo deste valor com organização do trabalho parece indicar que as atividades desempenhadas pelos funcionários e a forma pela qual estão estruturadas as rotinas e práticas organizacionais não consideram as necessidades subjetivas do corpo funcional. A orientação exclusiva para o mercado, aparentemente, é a lógica que sustenta a estruturação deste contexto de produção de bens e serviços. Coerente com esta situação, os funcionários não percebem que valores indicativos de bem-estar estejam materializados nas práticas de organização do trabalho adotadas pela instituição e que definem as condições de realização do trabalho no cotidiano. Segundo Tamayo (2005b), bem-estar, em essência, é o valor que evidencia a preocupação da organização com a criação de um ambiente de trabalho agradável e prazeroso, pois responderia às metas, motivações e aspirações dos trabalhadores, condições que não são percebidas como características deste contexto de trabalho.

Domínio é a dimensão de valor que remete diretamente às metas motivacionais de obtenção de lucro, competitividade e dominação de mercado. O relacionamento positivo deste valor como preditor da organização de trabalho indica que a busca pelo domínio e a lógica de mercado são os fatores determinantes nas concepções e nas práticas de gestão de pessoas e do trabalho internalizadas pela organização.

O tipo de ambiente de trabalho e as atividades nele desenvolvidas, que são orientadas, fundamentalmente, para atender às exigências do mercado, também ajudariam a explicar o relacionamento negativo do valor conformidade com as práticas de organização do trabalho. Este valor expressa a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, bem como respeito às normas da organização. Ao organizar seu ambiente de

trabalho para atender às demandas e expectativas do mercado, a organização deixaria de priorizar conteúdos, como civilidade, educação no trato com terceiros, amabilidade, polidez e a própria dinâmica de trabalho formalmente estabelecida, fatores que na percepção dos funcionários são importantes e, portanto, deveriam estar incorporados ao modo como as tarefas são conduzidas e ao próprio ambiente de trabalho.

Preocupação com a coletividade, valor relacionado com a promoção de igualdade e justiça no contexto do trabalho, tem uma participação significativa ( $R^2 = 0,005$ ;  $p < 0,001$ ), porém pouco expressiva na explicação de organização do trabalho. A emergência deste valor como preditor da organização do trabalho, nas condições em que estas práticas se encontram estruturadas, pode sugerir que, apesar de a organização do trabalho não atender aos anseios do corpo funcional, talvez, na percepção das pessoas, as demandas originárias destas práticas sejam equitativamente distribuídas entre todos os empregados, proporcionando a sensação de que todos estariam igualmente sujeitos às condições insatisfatórias encontradas no ambiente de trabalho.

Condições do trabalho é um fator que agrega os elementos estruturais que expressam as condições do ambiente de trabalho, como infra-estrutura, apoio institucional e práticas administrativas, em resumo, fornecem o suporte físico amplo para a realização do trabalho. Das dimensões de valores pesquisadas, apenas autonomia foi excluída da equação de regressão, não surgindo como preditor significativo das condições de trabalho. O modelo de regressores formado por bem-estar, realização, conformidade, domínio, prestígio, tradição e preocupação com a coletividade explicaram 23% das condições de trabalho da organização. Provavelmente, pode-se evocar aqui a hipótese de que as práticas adotadas estariam mais em função do ambiente de negócios que do sistema de valores da organização.

Bem-estar aparece como o melhor preditor destas práticas, explicando 19% da variância da variável critério. Vale ressaltar que a direção do relacionamento deste valor com as condições do trabalho é negativa, replicando o ocorrido com organização do trabalho. Também em direção negativa, seguem como preditores desta variável os valores de realização, conformidade e preocupação com a coletividade.

Estas duas regressões revelam uma situação bastante particular, em relação ao contexto organizacional pesquisado. Dentre todas as dimensões de valores pesquisados, bem-estar surge, simultaneamente, como o principal preditor de condições do trabalho e organização do trabalho. Esta situação seria perfeita caso a correlação entre este valor e as práticas fosse positiva, pois indicaria que, na percepção dos empregados, a organização, ao

estruturar as práticas administrativas, de gestão de pessoas e do trabalho, teria como objeto de interesse a satisfação e a qualidade de vida dos seus membros.

Contudo, a realidade vivenciada pelos funcionários revela-se diametralmente oposta. Assim, dominaria a percepção de que é a ausência de preocupação da organização com os interesses, necessidades e aspirações dos funcionários que modelam tanto o ambiente quanto a maneira pela qual os trabalhos são conduzidos. Contribuindo com esta situação insatisfatória, as condições de trabalho configuram uma prática que não materializa o bem-estar e, além disso, não valoriza os funcionários, não promove o respeito, a cortesia e a sinceridade entre as pessoas, tampouco enfatiza a justiça e a igualdade no ambiente de trabalho, conforme sinalizado pelos valores que a predizem.

Pelo contrário, em detrimento destes valores sociocêntricos, as condições de trabalho obedeceriam à lógica da competitividade, do poder, do desejo de dominação e das tradições da organização e, de modo similar à organização do trabalho, não estariam atendendo às necessidades das pessoas. Completando este quadro, autonomia sequer se revelou um preditor significativo, demonstrando que não é uma característica deste ambiente de trabalho oferecer variedade, pois não desafia ou estimula seus funcionários.

Relações socioprofissionais abrangem as práticas de relacionamento interpessoal, as interações com os superiores e com os pares, e as relações intra e inter-grupos. Esta prática é predita, em ordem de importância, por preocupação com a coletividade, autonomia, conformidade, domínio, realização, bem estar e tradição. Este conjunto de valores é responsável por explicar 43% desta prática. Preocupação com a coletividade contribuiu com 37% deste modelo. Novamente, quando se avaliam os preditores desta prática de interesse dos funcionários, todos os valores cujos conteúdos determinam metas motivacionais sociocêntricas relacionam-se negativamente com ela. Somente domínio e tradição mostram-se antecedentes positivos das relações socioprofissionais. Estes resultados indicam relacionamentos interpessoais precarizados no contexto de trabalho, os quais se caracterizam pela percepção de insatisfação, desrespeito, falta de autonomia, injustiça e desvalorização tanto na relações com os superiores hierárquicos quanto entre os colegas de trabalho.

Nota-se que, por meio das regressões, as discussões que emergem sobre relacionamento entre valores e práticas organizacionais reproduzem ou complementam as situações descritas no mapeamento do perfil cultural da organização. Recorda-se que, do ponto de vista da satisfação dos trabalhadores, os três fatores de práticas foram considerados pouco aceitáveis. Desta forma, os relacionamentos negativos dos valores que



expressam conteúdos sociocêntricos com as práticas de organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais são absolutamente congruentes.

Da análise das discussões anteriores, surge uma situação bastante peculiar. É a percepção do inverso, do conteúdo motivacional expresso pelo valor, o que melhor explica as características das práticas que emergem deste sistema cultural. Assim, bem-estar e preocupação com a coletividade são os preditores mais importantes das práticas em cada modelo testado. Contudo, estes valores priorizam o elemento humano, no sentido de que favorecem um ambiente de trabalho de boa qualidade, marcado pela satisfação e pelo respeito às pessoas. Como as práticas organizacionais foram insatisfatoriamente avaliadas, a suposição mais lógica seria creditar, por exemplo, ao fator domínio a explicação mais contundente para as formas como a instituição organiza o trabalho, porém este valor explica menos de 3% desta prática. Recordando, conforme mapeado no perfil cultural da organização: os valores mais compartilhados e centrais são prestígio, domínio, conformidade e realização. Estranhamente, estes quatro valores não se revelaram como os principais preditores das práticas organizacionais investigadas neste trabalho.

Aparentemente, parece existir certo deslocamento das práticas com relação ao perfil axiológico da organização. Assim, os valores centrais da organização estariam direcionando o rumo pelo qual a empresa é conduzida. Entretanto, as práticas internalizadas pela organização, no sentido de atender às metas motivacionais derivadas do seu sistema de valores, são pouco explicadas ou influenciadas por este mesmo sistema, segundo a percepção dos funcionários, pois elas poderiam estar seguindo, como conjeturado, a lógica do mercado financeiro. Por outro lado, bem-estar, que foi identificado como um valor não característico da organização, e preocupação com a coletividade, um valor difuso, aparecem como antecessores importantes das práticas.

### **10.3 CRIATIVIDADE - PREDITORES**

Segundo a abordagem sistêmica, a expressão da criatividade no ambiente de trabalho resulta de um imbricado processo, no qual interagem fatores pessoais, relacionais e contextuais. Neste trabalho, investigou-se alguns dos fatores contextuais que concorreriam para estimular ou inibir a manifestação de novas idéias, processo que, segundo Alencar (2005), Amabile (1997), Amabile e cols. (1996), Bruno-Faria (2003) e Van Gelder (2005), constitui um dos pressupostos básicos para a manifestação da criatividade organizacional.

Pouco examinada empiricamente, a cultura organizacional é recorrentemente citada como um dos mais importantes preditores contextuais do fenômeno criativo, pois ela determina os processos, as práticas, os comportamentos e os tipos de relacionamentos priorizados pela organização, sendo axioma consensualmente suportado tanto pelos teóricos da cultura como Schein (1985a) quanto por autores que se dedicam ao estudo da criatividade, como Alencar (2005) e Amabile (1995). Martins e Terblanche (2003) afirmam que a influência da cultura organizacional sobre a criatividade ocorreria por meio dos valores, um dos elementos constitutivos fundamentais deste construto.

Assim, para identificar como os valores e práticas organizacionais se relacionam com a expressão da criatividade no contexto de trabalho, foram utilizados dois fatores que medem os estímulos e as barreiras ao novo no ambiente da organização. São eles: (1) ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas, que conceitualmente abarca as características dos chefes e da organização sobre os procedimentos, por eles adotados, que visam estimular a expressão da criatividade dos empregados; e (2) resistência a idéias novas que avalia a não aceitação de novas idéias por colegas e superiores hierárquicos, o medo do risco e as dificuldades para apresentar idéias diferentes no contexto de trabalho.

Os resultados desta pesquisa corroboram a idéia de que os valores organizacionais são fatores contextuais importantes na predição do apoio (51% de explicação) e da resistência ao novo (54% de explicação) no ambiente de trabalho. Autonomia, valor que remete ao grau de liberdade que o funcionário tem para tomar decisões e fazer suas próprias escolhas com relação ao trabalho, indicando a possibilidade de autodeterminação profissional em um ambiente que estimula a variedade, a curiosidade e a inovação, em consonância com Amabile e cols. (1996), Cummings (1965), Ekvall (1999), Hunter e cols. (2005), Senz (2006), Unsworth e cols. (2005) e West (2002), surgiu como o melhor preditor tanto do apoio quanto da resistência da organização em aceitar novas idéias.

Os modelos testados evidenciam que autonomia é condição essencial para que os funcionários sejam encorajados a contribuir com novas idéias que concorram para melhoria na condução das tarefas, nos processos e no desempenho da organização como um todo. Como destaca Amabile (1999), a autonomia no contexto de trabalho estimula a motivação intrínseca dos funcionários e propicia um melhor aproveitamento dos talentos básicos, conhecimentos e técnicas, condições que concorrem para a liberação do raciocínio criativo. A inexistência de autonomia sinaliza que a organização não prioriza a independência e iniciativa das pessoas, que existe dificuldade para aceitação dos possíveis erros, ocasionados pela implementação da idéia criativa, e que não é característico da

cultura organizacional assumir os riscos da inovação. Portanto, o ambiente de trabalho inibiria os funcionários a expressarem livremente suas idéias, uma vez que a falta de receptividade para o novo evidencia para as pessoas que a organização espera de seus membros comportamentos concordantes, sujeitados aos modelos de conduta e trabalho formalmente estabelecidos.

Além de autonomia, o grupo de valores formado por preocupação com a coletividade, tradição, realização, domínio e conformidade emergiram como preditores significativos dos dois fatores de criatividade pesquisados. Nota-se que os valores que expressam conteúdos sociocêntricos como preocupação com a coletividade, realização e conformidade relacionaram-se positivamente com apoio a idéias novas, enquanto que a relação com tradição e domínio foi negativa. No caso de resistência a idéias novas, o sentido do relacionamento das variáveis predictoras foi exatamente o oposto.

Organizações interessadas em fomentar a expressão da criatividade entre seus membros devem, necessariamente, priorizar o atendimento das necessidades do elemento humano, conforme sugerem os resultados desta pesquisa. Do ponto de vista das prioridades axiológicas da organização, segundo a percepção dos funcionários, o contexto de trabalho ideal para a emergência da criatividade deveria privilegiar, além da autonomia, a tolerância e a igualdade nas relações com os funcionários, a valorização da competência e do sucesso, a cortesia e o respeito nas relações de trabalho.

Tradição e domínio aparecem como contraponto aos valores que beneficiam a expressão da criatividade. Deste modo, organizações arraigadas às suas tradições, que primam pela manutenção dos seus costumes, obviamente, serão mais refratárias em aceitar e implementar a novidade, visto que isto resulta em mudanças nos padrões estabelecidos, representando uma ameaça de ruptura dos modelos tradicionalmente adotados. Portanto, contextos nos quais a conservação é priorizada não condizem com a emergência de comportamentos criativos.

Domínio, que indica o desejo da organização de obter lucros, de ser competitiva e dominar o mercado, poderia se constituir em mola propulsora para a criatividade, ou nas palavras de Unsworth e cols. (2005), em exigência organizacional de criatividade para produtos e processos. Neste sentido, mobilizaria os funcionários no desenvolvimento de novas maneiras de realizar as tarefas com o objetivo de atender às expectativas organizacionais. Contudo, como nas regressões este valor apresenta relacionamento negativo com apoio a idéias novas, provavelmente, as metas motivacionais derivadas deste fator não constituem desafios a serem superados, porém são traduzidas em pressão pelo

cumprimento de prazos e metas, circunstâncias que, para Amabile e cols. (1996) e Shalley e cols. (2004), constroem a manifestação da criatividade.

Da mesma forma que o valor autonomia, relações socioprofissionais revelaram-se o preditor mais importante tanto de apoio quanto de resistência a idéias novas, nos dois modelos de regressão calculados. Entretanto, organização do trabalho e condições de trabalho, mesmo apresentando menor capacidade de predição, também são estatisticamente significativas como antecedentes das variáveis critério.

Relações socioprofissionais, que avalia as práticas de gestão do trabalho, comunicação e interação social no ambiente de trabalho, relacionou-se positivamente com o fator resistência a novas idéias e negativamente com o fator apoio da chefia e da organização em apoio a idéias novas. À primeira vista, considerando-se apenas conceitualmente o conteúdo destes fatores, este relacionamento parece de alguma forma espúrio ou, no mínimo, em sentido oposto ao esperado. Contudo, conforme foi relatado anteriormente, as relações socioprofissionais na organização pesquisada foram consideradas insatisfatórias, sendo preditas, positivamente, apenas pelos valores domínio e tradição, ambos pouco compatíveis com a emergência de novas idéias no ambiente de trabalho, justificando a emergência de tal relacionamento.

Assim, os resultados desta pesquisa demonstram que relações socioprofissionais insatisfatórias dificultam a manifestação de novas idéias, ao mesmo tempo em que favorecem a resistência ao novo no contexto de trabalho. Provavelmente, porque em condições ideais, as relações socioprofissionais contêm em si a percepção de apoio e encorajamento dos pares e das chefias, a qualidade da comunicação, a confiança nos colegas de trabalho, a participação efetiva das pessoas no processo de tomada de decisão, a noção de integração e aceitação. A influência desta prática na predição da criatividade é amplamente apregoada pelos autores. Neste sentido, Alencar (2005) enfatiza que, dentre os elementos que compõem a dimensão psicológica do ambiente de trabalho, experimentar relações interpessoais autênticas seria uma das condições básicas para o favorecimento da expressão da criatividade organizacional, opinião compartilhada por Amabile e cols. (1996), Bruno-faria (1998), Ekvall (1999), Hunter e cols. (2005), Zens (2006), dentre outros.

O fator condições de trabalho relacionou-se negativamente com apoio a idéias novas e positivamente com resistência a idéias novas. Condições de trabalho, da mesma forma que relações socioprofissionais, caracteriza-se por não materializar valores sociocêntricos, sendo avaliada como prática insatisfatória pelos funcionários. Desse modo,

parece coerente que repita os mesmos relacionamentos com as variáveis critério, apresentados pela prática anterior. Bruno-Faria (1996), Mariani e Alencar (2005) e Parolin e cols. (2007) já haviam identificado empiricamente que os recursos materiais disponibilizados pela organização afetam o processo de geração de novas idéias. Neste caso específico, os resultados denunciam que o ambiente físico da organização não oferece aos trabalhadores os requisitos básicos - conforto, espaço físico, materiais, equipamentos -, necessários para execução a contento de suas atividades; portanto, também não seriam suficientes para oferecer o apoio material ou estrutural requeridos para que a idéia criativa transforme-se em realidade. Conjetura-se que a falta do suporte material ocasione sobrecarga de trabalho, refazimento, maior necessidade de tempo para a realização das tarefas, desgaste físico e diminuição de capacidade de cumprimento de metas, enfim, pressões adicionais e desnecessárias que, denotando falta de apoio institucional, desestimulariam ou limitariam a capacidade dos funcionários e a vontade de estes expressarem idéias/comportamentos criativos.

Finalmente, organização do trabalho, prática que expressa as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho da organização, relacionou-se positivamente com o fator apoio a idéias novas e negativamente com o fator resistência a idéias novas. Apesar de ser um preditor fraco, explicando menos de 1% das variáveis dependentes, a direção deste relacionamento é inusitada, tendo em vista que, dentre as práticas pesquisadas, organização do trabalho apresentou o pior índice no quesito satisfação. É provável que, sendo orientadas principalmente para atender às necessidades do mercado, independentemente de não serem satisfatórias para os empregados, as maneiras pelas quais a instituição organiza seu ambiente de trabalho ainda possibilita um espaço para o exercício da criatividade, ou até mesmo exigem uma certa dose de criatividade dos funcionários para que estes consigam desenvolver suas atividades diárias. Assim, divisão do trabalho, metas, produtividade esperada, qualidade e quantidade de produção e prazos a que estão submetidos os funcionários poderiam ser, de certa forma, percebidos como um tipo de desafio dinâmico a ser superado, tendo em vista a sobrevivência e ascensão profissional. Nesta perspectiva, mesmo sob estas condições adversas, às quais também se aliam relações socioprofissionais empobrecidas e pouco apoio material, a realização do trabalho em si, não obstante o desgaste psicológico, configuraria um desafio diário a ser superado, situação que suscitaria a expressão da criatividade (Amabile & cols. 1996; Ekvall, 1996).

Os resultados deste estudo reafirmam a influência dos fatores contextuais do ambiente de trabalho sobre a criatividade. Neste caso específico, foi demonstrado que valores e práticas desempenham papel importante na expressão da criatividade organizacional, pois ambas as variáveis relacionam-se significativamente tanto com o apoio quanto com a resistência às novas idéias surgidas no contexto de trabalho. Assim, acredita-se que este estudo tenha contribuído para maior compreensão dos antecedentes do fenômeno criativo neste domínio. Por outro lado, ratifica-se a aplicabilidade prática desta linha de estudos - estímulos e barreiras à criatividade no âmbito organizacional-, uma vez que possibilita a identificação pontual daqueles elementos do contexto de trabalho que necessitam de intervenção, a fim de favorecer a manifestação da criatividade nas organizações.

## **CAPÍTULO 11 – CONCLUSÕES**

## 11. CONCLUSÕES

Foram objetivos do presente estudo mapear o perfil cultural do Banco do Brasil e investigar a influência dos valores e práticas organizacionais sobre os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho da instituição. Para atingir estes objetivos, esta tese articulou - teórica e empiricamente - variados construtos organizacionais. Assim, a revisão de literatura contemplou cultura, valores, práticas e criatividade organizacionais. Apesar da indiscutível importância de cada um destes construtos, o arcabouço da cultura organizacional e da abordagem sistêmica da criatividade foram os grandes inspiradores dos modelos de pesquisa propostos nesta tese.

Este trabalho foi operacionalizado por caminhos distintos. O primeiro, descritivo e comparativo, mapeou o perfil cultural da organização e o segundo, correlacional, avaliou a influência dos valores e práticas sobre a criatividade. É provável que esta tenha sido a primeira vez em que o modelo de perfil cultural das organizações tenha sido utilizado em uma pesquisa de doutorado. Este modelo é um dos poucos, quiçá o único, proposto por pesquisadores brasileiros para o estudo da cultura organizacional. A prerrogativa de ser a primeira aplicação de algum modelo é sempre atrativa. Contudo, traz consigo igualmente a responsabilidade de reproduzir as qualidades e capacidades do protótipo idealizado pelos seus introdutores, neste caso Paz e Tamayo (2004).

Deliberou-se por um modelo bastante parcimonioso para construção do perfil cultural, ancorado na investigação quantitativa dos valores e práticas organizacionais. Estas duas variáveis encontram amplo suporte teórico, na perspectiva de que representam componentes importantes para o deciframento da cultura organizacional. Apesar de o perfil não ser abordagem destinada a produzir um diagnóstico amplo da cultura em sua magnitude, uma vez que foi concebido principalmente para revelar os traços ou as forças culturais mais característicos da organização, ao longo deste trabalho surgiram alguns receios quanto à qualidade do mapeamento da cultura que seria produzido por meio da análise destas duas únicas variáveis. Haja vista que, no arcabouço metodológico que sustenta o perfil, aconselha-se que este seja traçado por meio do uso conjunto de entrevistas, análise documental e questionários auto-aplicáveis.

Entretanto, assumindo-se a probabilidade de insucesso, manteve-se a estrutura econômica para o estudo do perfil cultural. O principal motivador desta decisão foi a crença de que os estudos organizacionais, além de atenderem necessidades acadêmicas e teóricas, devem buscar, com a mesma deferência, a produção de ferramentas práticas e



aplicáveis para as organizações. De outra forma, não se justificaria a existência deste campo de estudos. Da vivência profissional deste pesquisador, funcionário concursado do Banco do Brasil, veio a constatação de que os gestores necessitam conhecer a cultura de suas organizações para subsidiar decisões, implementação de políticas e programas, principalmente aqueles que interferem na vida e no trabalho das pessoas. Entretanto, a operacionalização da investigação da cultura, normalmente, apresenta complicações de ordem prática, relativa aos métodos utilizados, custos, prazos e resultados, desestimulando a implantação de monitoramento sistemático deste construto pelas organizações. Esta situação parece se refletir no grande número de empresas que mantêm programas de monitoramento constante de clima, satisfação, comprometimento etc., cujos métodos de pesquisa “mais simples” já se popularizaram junto aos gestores. Assim, opta-se por pesquisar construtos, que são impactados pela cultura, sem conhecer mais profundamente um dos seus preditores mais significativos.

Neste trabalho, o delineamento do perfil cultural revelou-se uma maneira simples, contudo, suficientemente robusta para identificar algumas das características mais marcantes da cultura da instituição pesquisada, conforme postulado por Paz e Tamayo (2004). Os resultados obtidos permitiram identificar quais são as metas motivacionais que estão conduzindo a operação da empresa, bem como algumas das suas principais conseqüências. Desta forma, acredita-se que o modelo proposto tenha conseguido unir consistência teórica e aplicabilidade, porque demonstrou empiricamente a premissa teórica, defendida por Tryce e Beyer (1986), de que é possível acessar as principais características da cultura organizacional analisando-se apenas dois dos seus componentes fundamentais, um latente (valores) e outro manifesto (práticas). Entretanto, reconhece-se que entrevistas com os funcionários, em complemento ao modelo quantitativo, possibilitariam um aprofundamento significativo dos diagnósticos produzidos. Portanto, este procedimento deveria ser considerado em futuras aplicações do perfil cultural.

Comparando, *grosso modo*, com outros métodos para acessar a cultura e abusando das metáforas, pode-se dizer que, diferentemente de um filme que capta seqüências de imagens e permite a narração de uma história, o perfil cultural fornece uma fotografia que, apesar de mais limitada, possibilita divisar e descrever os elementos que consubstanciam determinada cena, permitindo, entretanto, que se façam inferências sobre o roteiro que está sendo contado.

Neste caso, a cena que foi revelada não está contando uma história alegre. O perfil cultural revelou congruência entre os valores e as práticas que ocupam posição de

centralidade e amplo compartilhamento entre os membros, formando uma combinação de metas motivacionais bastante desejável para uma instituição financeira, pois alia prestígio-dominância-conformidade, práticas coerentes de organização do trabalho, somadas a certa dose de autonomia e respeito aos costumes tradicionais. Não obstante esta configuração de forças atender às exigências do mercado no qual a empresa atua, ela não estaria atendendo aos anseios do corpo funcional, pois em conjunto com relações socioprofissionais e condições de trabalho precárias, os valores que promovem a satisfação e qualidade de vida das pessoas no contexto de trabalho não encontram lugar neste sistema cultural. De ordem prática, esta situação indicaria a necessidade de a organização promover equilíbrio das forças priorizadas em seu perfil cultural, tanto para melhorar a realidade vivenciada pelos trabalhadores quanto para manutenção de sua competitividade.

Ainda sobre os resultados da etapa I, foram comprovadas as duas hipóteses de pesquisa, ou seja, identificou-se uma subcultura organizacional, quando o critério para análise é o tempo de trabalho dos empregados, e os participantes da subcultura percebem de forma diferenciada o apoio e a resistência a novas idéias no contexto de trabalho. Contudo, igualmente, foi revelado que esta subcultura está alinhada com a cultura dominante, não representando um risco de ruptura, pois não assume uma posição defensiva com relação aos valores dominantes, tanto assim que a percepção de domínio e prestígio não apresenta diferenças significativas entre os dois grupamentos.

Os resultados da MANOVA, utilizada para identificar a presença da subcultura, indiretamente comprovaram a utilidade do modelo para classificação da centralidade/compartilhamento dos valores proposto por Tamayo (no prelo), que serviu de referencial para estruturação do perfil cultural. Assim, a prevalência de domínio e prestígio, no perfil cultural da organização, foi ratificada pelos resultados desta outra técnica estatística, mais robusta que o mero exame das medidas de tendência central e respectivas variabilidades, utilizada para categorização das variáveis.

O segundo modelo testado nesta pesquisa propôs que os valores organizacionais se materializariam nas práticas internalizadas pela organização. Contudo, postulou-se que os valores e práticas também seriam preditores do apoio e da resistência a idéias novas no contexto de trabalho. As regressões demonstraram que estatisticamente o modelo proposto foi comprovado. Além disso, as análises dos resultados possibilitaram identificar a coerência que existe entre os conteúdos expressos pelas diferentes dimensões de valor e as características das práticas que são preditas por eles. Coerência reproduzida, quando se analisa o relacionamento dos valores e das práticas com os fatores de criatividade. Apesar

de ambos modelos articularem os mesmo construtos, ao serem analisados sob a perspectiva da cultura, agrega-se a eles a capacidade de contextualizar as condições do ambiente organizacional, auxiliando na compreensão dos relacionamentos produzidos entre as variáveis.

Em essência, o modelo revelou que os valores que expressam metas motivacionais de autonomia e práticas que promovem o relacionamento socioprofissional são elementos determinantes na expressão da criatividade organizacional. Assim, a manifestação da criatividade seria estimulada por ambientes de trabalho que possibilitem o exercício da liberdade, estimulem a curiosidade e, ao mesmo tempo, promovam interação, confiança, apoio e comunicação entre as pessoas. Na organização pesquisada, identificou-se que as relações socioprofissionais não são satisfatórias. Portanto, estariam contribuindo em grau mais significativo para a resistência do que para o apoio à manifestação de idéias novas no contexto de trabalho.

Conforme enunciado no conceito de criatividade proposto neste trabalho, acredita-se que a criatividade dependa exclusivamente do elemento humano. A organização de *per si* não cria; ela, simplesmente, usufrui e depende da capacidade de criação dos seus membros. A criatividade relaciona-se com a própria sobrevivência da organização, uma vez que constitui premissa básica para inovação e para mudança. Reafirma-se, assim, que um dos grandes desafios apresentados às organizações é o de encontrar meios de eliminar barreiras, estimulando a expressão da criatividade entre seus membros.

Mesmo quando o contexto de trabalho não oferece condições ideais para a manifestação da criatividade, tal qual na organização pesquisada, não se deve perder de vista que as organizações não são entes estáticos, e nenhuma situação ou condição neste ambiente é necessariamente definitiva. Assim, da mesma forma que Amabile (1999), julga-se possível conciliar o controle dos negócios, a competitividade, a busca por domínio de mercado, a lucratividade e um ambiente de trabalho satisfatório para os funcionários, que induza a comportamentos criativos. No caso do Banco do Brasil, a necessidade de promover este equilíbrio evidencia-se desde a forma pela qual está estruturado seu perfil cultural, que fomenta a insatisfação, até as práticas internalizadas no contexto laboral, que não contribuem para a emergência do novo. Postula-se que a correção dos desequilíbrios citados, à vista dos resultados observados, dependa, em grande parte, de vontade/ação gerenciais no sentido de humanizar a gestão, as políticas e as práticas organizacionais, sem comprometer sua posição no mercado. Como afirmam Peters e Waterman (1982), empresas eficientes são aquelas que sabem administrar paradoxos.

Este trabalho restringiu-se a pesquisar dois aspectos da criatividade, relacionados à resistência ou apoio às novas idéias surgidas no ambiente organizacional. Não obstante a geração de novas idéias, que articulem a utilidade e a novidade, constituir faceta fundamental do fenômeno criativo (Amabile, 1997; Bruno-Faria, 2003; Van Gelder, 2005; West & Rickards 1999), bem como valores e práticas terem se revelado preditores significativos deste mesmo fenômeno, não se imputa ao modelo testado o potencial de explicar, de forma definitiva, a dinâmica do construto criatividade organizacional em toda sua extensão. Visto que a criatividade manifesta-se na interface indivíduo/ambiente, esta pesquisa limitou-se ao nível contextual, *locus* que agrega inúmeras outras variáveis virtualmente capazes de interferir na manifestação da criatividade, as quais não foram avaliadas por esta pesquisa.

Contudo, ainda que circunscrito a estes limites, entende-se que este estudo contribuiu para maior compreensão das maneiras pelas quais alguns dos componentes básicos da cultura, no caso valores e práticas, predizem a manifestação da criatividade, relação ainda pouco explorada empiricamente. Somado a isto, o modelo é parcimonioso no número de variáveis que articula e nas interações propostas, requisitos que Lubart (1999) afirma serem facilitadores fundamentais para a replicação em outros estudos. A versão resumida da escala Indicadores de Clima para Criatividade - ICC, validada nesta pesquisa, mostrou-se um instrumento confiável para avaliar o comportamento da organização com relação à emergência do novo no contexto do trabalho - porém enxuto no número de itens - fato que facilitaria sua utilização em outras pesquisas.

Considerando-se a amostra utilizada, os resultados encontrados podem ser generalizados, com pequena margem de erro, para toda a população da instituição pesquisada. Claramente, contudo, estes resultados limitam-se ao Banco do Brasil, não sendo possível fazer generalizações destes resultados, mesmo para instituições aparentemente semelhantes.

Apesar das limitações apontadas, acredita-se que o presente estudo tenha fornecido contribuições de ordem teórica e prática para as organizações. Contudo, como afirma Demo (2004), nenhuma pesquisa representa um ponto final ou tem a capacidade de esgotar um tema. Pelo contrário, uma das principais funções do trabalho científico é suscitar o interesse pelo tema pesquisado, provocando novas investigações que confirmem, contestem ou refutem os resultados e modelos anteriormente propostos.

## 11.1 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Da revisão de literatura e dos resultados desta pesquisa, surgiram algumas questões que, acredita-se, mereçam lugar na agenda dos estudos organizacionais. Paz e Tamayo (2004) acreditam que a metodologia proposta no perfil cultural permitiria a identificação de algumas dimensões culturais universais, quando aplicadas em organizações de natureza similar. Nesta linha, pesquisas futuras poderiam investigar se organizações que atuam no mesmo ramo de atividade apresentam alguns padrões culturais que, permitindo algum grau de generalização, comprovariam a existência destes universais.

Práticas organizacionais é tema carente de aprofundamento epistêmico e metodológico. Assim, são necessários estudos teóricos, talvez referenciando o arcabouço das práticas sociais aliado à teoria organizacional, com vistas a oferecer classificação e delimitação mais sistemática para este construto, considerando-se que o ambiente organizacional abriga uma infinidade de práticas orientadas para diferentes objetivos, processos, públicos, níveis e abrangência. Da mesma forma, há necessidade de se desenvolver instrumentos que avaliem as diferentes práticas internalizadas em cada organização. Por outro lado, também não foram encontrados estudos que esclareçam até em que nível a internalização das práticas ocorreria em função de variáveis externas à organização, como o mercado, a legislação, os concorrentes, as novas tecnologias, os modismos etc., e como aconteceria este processo: de forma independente da cultura organizacional ou ponderado por esta.

Em grande parte dos estudos revisados para este trabalho, os valores foram referenciados como preditores de outras variáveis organizacionais. No caso específico das práticas, pode valer a pena testar uma relação inversa, ou seja, as práticas antecedendo os valores, pois, conforme defende Hofstede (1994), as práticas, e não os valores, constituem o núcleo da cultura organizacional. Também parece interessante a realização de pesquisas voltadas à identificação dos possíveis moderadores ou mediadores do impacto dos valores sobre outras variáveis organizacionais, visto que estes estudos são escassos.

O instrumento de pesquisa de valores utilizado neste estudo fundamenta-se na hipótese de paralelismo entre os valores individuais e organizacionais. Considerando-se que este instrumento já foi utilizado em diversas pesquisas, realizadas em diferentes organizações, sugere-se uma metanálise destes dados, por meio da técnica da análise de estrutura de similaridade, para verificar se os valores organizacionais, da mesma forma que os valores humanos, igualmente se organizam em um *continuum* motivacional de valores,

reproduzindo a estrutura circular dos tipos motivacionais de Schwartz (2005). Em caso positivo, implicaria reforço da idéia de paralelismo entre as duas categorias de valores e na aceitação plena dos demais pressupostos da teoria dos valores de Schwartz, quando transposta para o nível organizacional.

Finalmente, quanto à criatividade, detectou-se uma escassez de instrumentos para avaliar a criatividade no nível das organizações, principalmente instrumentos focados diretamente no construto; os poucos disponíveis avaliam, principalmente, o clima para criatividade, lacuna que demandaria maior atenção dos pesquisadores. As pesquisas sobre criatividade nas organizações forneceriam um diagnóstico mais abrangente, caso se investigasse, simultaneamente, os preditores contextuais e as características individuais que influenciam a manifestação de comportamentos criativos. Portanto, parece significativo sugerir que este procedimento seja considerado no delineamento de futuros estudos. Outro tema, praticamente inédito, relaciona-se à direção da criatividade, se positiva ou negativa. Em face dos prejuízos que o segundo tipo, eventualmente, poderia causar às organizações, parece constituir tema relevante, carecendo de maior aprofundamento teórico e empírico. Um assunto também pouco explorado é o relacionamento entre contextos propícios à expressão da criatividade e as variáveis: desempenho (organizacional e individual), satisfação e prazer no trabalho, inovação, bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

## 12. REFERÊNCIAS

- Abbad, G. & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.
- Agle, B. R. & Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business: A level of analysis framework. *Business Society*, 38 (3), 326-387.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84 (5), 888-818.
- Aktouf, O. (2001). O simbolismo e a cultura de empresa: Dos abusos conceituais às lições empíricas. Em J. F. Chanlat (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (pp. 39-79). São Paulo: Atlas.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25.
- Alencar, E. M. L. S. (2005). *A gerência da criatividade: Abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações*. São Paulo: Makron Books.
- Alencar, E. M. L. S. & Fleith, D. S. (2003). *Criatividade: Múltiplas perspectivas*. Brasília: Editora UnB.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.
- Allport, G. W. (1969). *Personalidade: padrões e desenvolvimento*. São Paulo: Heder. (Trabalho original publicado em 1961).
- Allport, G. W., P. Vernon & G. Lindzey. (1960). *Study of values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Alves, S. (1997). *Revigorando a cultura da empresa: Uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização*. São Paulo: Makron Books.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Alvesson, M. (2004). Organizational culture and discourse. Em D. Grant (Org.), *The sage handbook of organizational discourse* (pp.317-336). London: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Berlin: Walter de Gruyter.



- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1999). Como não matar a criatividade. *HSM Management*, 3 (12), 110-115.
- Amabile, T. M., Grysiewicz, N., Burnside, R. & Koester, N. (1990). Creative environment scales: Work environment inventory. A guide to its development and use. Trabalho não publicado. *Center for Creative Leadership*, Greensboro (NC).
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 630-640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39 (10), 834-840.
- Arciniega, L. & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, 15 (3), 281-296.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading: Addison Wesley.
- Armbrüster, T. (2005). *Management and organization in Germany*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- Askenazy, P., Caroli, E. & Marcus, V. (2002). New organizational practices and working conditions: Evidence from France in the 1990's. *Louvain Economic Review*, 68 (1-2), 91-110.
- Aykan, Z., Kanungo, R. N. & Sinha, J. B. P. (1999). Organizacional culture and human resource management: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (4), 501-526.
- Bahm, A. J. (1993). *Axiology: The science of values*. Atlanta: Editions Rodopi.
- Baldrige National Quality Program (2001). *History of the Malcolm Baldrige National Quality Award*. Disponível em [http://www.quality.nist.gov/Improvement\\_Act.htm](http://www.quality.nist.gov/Improvement_Act.htm)2001. Acesso em 08 de maio de 2004.
- Banco do Brasil S. A. (2007a). *Relatório de pesquisa com funcionários*. Brasília (DF).
- Banco do Brasil S. A. (s. d.) *Retrato da Empresa*. Disponível em <http://www.bb.com.br/portallbb/home2,102,102,1,1,6.bb>. Acesso em 22 de fevereiro de 2008.

- Banco do Brasil S. A. (2007b). *Relatório Análise do Desempenho 4t07*. Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/AnaliseDesemp4T07.pdf>. Acesso em 22 de fevereiro de 2008.
- Barbosa, L. N. H. (1996). Cultura administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 36 (4), 6-19.
- Bardi, A. & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207-1220.
- Barnard, C. I. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas. (Trabalho original publicado em 1938).
- Barret, R. (1998). *Cultural capital: The new frontier of competitive advantage*. Disponível em: <http://www.corptools.com>. Acesso em: 22 de junho de 2006.
- Barthorpe, S., Duncan, S. & Miller, C. (2000). The pluralistic facets of culture and its impact on construction. *Property Management*, 18 (5), 335-351.
- Batteau, A. W. (2001). Negations and ambiguities in the cultures of organizations. *American Anthropologist*, 102 (4), 726-740.
- Bauer, T. K. (2004). High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe. *Discussion Paper Series*. Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Bertero, C. O. (1992). Cultura organizacional e instrumentalização do poder. Em M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Orgs.), *Cultura e poder nas organizações* (pp.29-44). São Paulo: Atlas.
- Bertero, C. O. (2006). *Ensino e pesquisa em administração*. São Paulo: Thomson.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15, 5-24.
- Bilhim, J. A. F. (1996). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bohm, D. (1998). *On creativity*. London: Routledge.
- Boisnier, A. & Chatman, J. A. (2003). The role of subcultures in agile organizations. Em R. S. Peterson & E. Mannix (Orgs.), *Leading and managing people in the dynamic organization* (pp.87-114). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boisnier, A. D. (2000). *Strong cultures and subcultures: A multi-level framework for understanding the emergence and consequences of organizational subcultures*. Tese de Doutorado, Universidade da Califórnia, Berkeley (MS).

- Borges, L.O., Argolo, J.C.T., & Baker, M.C.S. (2006). Os valores organizacionais e a síndrome de burnout: Dois momentos em uma maternidade pública. *Psicologia: Reflexão & Crítica*, 19 (1), 34-43.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasief, R. S. & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas [Resumo]. Em Sociedade Brasileira de Psicologia. (Org.), *Resumos de comunicações científicas, XIX Reunião Anual de Psicologia* (p. 236). Ribeirão Preto: SBP.
- Bowditch, J. L.; & Buono F. A. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bridger, G. V. (2006). *Governança corporativa e os efeitos da adesão a níveis diferenciados de governança sobre o valor no mercado de capitais brasileiro*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Bronfenbrenner, U. (1996). *A ecologia do desenvolvimento humano: Experimentos naturais e planejados*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Bruno-Faria, M. F. (1996). *Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Bruno-Faria, M.F. (2003). Criatividade, inovação e mudança organizacional. Em S. M. V. Lima (Org.), *Mudança organizacional: Teoria e gestão* (p.111-142). Rio de Janeiro: FGV.
- Bruno-Faria, M. F. (2004). *O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Bruno-Faria, M. F. & Alencar E. M. L. S. (1998). Indicadores de clima para criatividade: Um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 33 (4), 86-91.
- Bruno-Faria, M. F., Macêdo, L. F. & Veiga, M. S. (2007). Criatividade nas organizações: Análise da produção científica nacional. Em ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), *XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: EnANPAD. Disponível em CD.
- Buch, K. & Rivers, D. (2001). TQM: The role of leadership and culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, (8), 365-371.
- Cabra, J. F. (1996). *Examining the reliability and factor structure of the climate for innovation questionnaire*. Dissertação de Mestrado, University of New York, Buffalo (NY).
- Calori, R. & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A french study. *Organization Studies*, 12 (1), 49-74.

- Caridade, A. V. S. (2006). *Práticas de gestão estratégica e aderência ao método Sigma: Um estudo de caso no setor de celulose e papel*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18, 35-48.
- Carrieri, A. P. (2001). *O fim do mundo Telemig: A transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Carrol, G. R. & Harrison, J. R. (1998). Organizational demography: Insights from a model and simulation. *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), 637-640.
- Carvalho, F. (2004). *Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Champy, J. (1995). *Reengenharia da gerência: O mandato da nova liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, J. K. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.
- Christensen, E. W. & Gordon, G. G. (1999). An exploration of industry, culture and revenue growth. *Organization Studies*, 20 (3), 397-422.
- Clark, B. R. (1956). Organizational adaptation and precarious values: A case study. *American Sociological Review*, 21 (3), 327-336.
- Clegg, S. R. & Kono, T. (1998). *Transformations of corporate culture: Experiences of japaneses enterprises*. New York: Walter de Gruyter.
- Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: Uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, 9 (2), 191-199.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74, 65-77.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1995). *Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Cook, P. (1998). *Best practice creativity*. Hampshire: Gower.
- Cooke, R. A. & Szumal, J. L. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. Em N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon & M. F. Peterson (Orgs.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.147-162). Thousand Oaks: Sage.

- Corbett, M. L. & Rastrick, K. N. (2000). Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, (1), 14-26.
- Cropley, A. J. (1999). Definitions of creativity. Em M. A. Runco & S. R. Pritzker (Orgs.), *Encyclopedia of creativity* (pp.511-525). San Diego: Academic Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* (pp.313-336). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: El fuir y la psicologia del descumbrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- Cummings, L. (1965). Organizational climates for creativity. *Academy of Management Journal*, 8 (3), 220-227.
- Cunha, N. C. V. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Cunha, J. V. A. & Coelho, A. C. (2007). Análise linear múltipla. Em L. J. Corrar, E. Paulo & J. M. Dias Filho (Orgs.), *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia* (pp.131-231). São Paulo: Atlas.
- Cunningham, J. B. (2001). *Researching organizational values and belief: The echo approach*. Westport: Quorum Books.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- De Masi, D. (2003). *A criatividade e grupos criativos*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Deal, T. E. (1986). Deeper culture: Mucking, muddling and metaphors. *Training and Development Journal*, 40 (1), 30-33.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts, Addison-Wesley.
- Delmas, M. & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13 (4), 209-222.
- Demo, G. (2004). *Percepção de políticas de gestão de pessoas, o papel dos valores pessoais e da percepção da justiça organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Demo, P. (1983). *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas.

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-635.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? Em C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Orgs.), *The international handbook of organizational culture & climate* (pp.347-376). New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13 (2), 5-22.
- Denison, D. R., Arbor, A. & Mishra, A. K. (1989). *Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence*. Disponível em [http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper\\_cult\\_eff.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_cult_eff.pdf). Acesso em 20 de novembro de 2006.
- Denison, D. R. & Mishra, A. H. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6, 204-223.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Disponível em: [http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper\\_VValidity.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_VValidity.pdf). Acesso em 20 de novembro de 2006.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25 (4), 850-863.
- Dillman, D. & Bowker, D. (2000). *The web questionnaire challenge to survey methodologists*. Pullman: Washington State University.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Em L. G. Zucker (Org.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environments* (pp.3-21). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. J. & Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dion, M. (1996). Organizational culture as matrix of corporate ethics. *International Journal of Organizational Analysis*, 4 (4), 329-352.
- Dreyfuss, C. (1995). A organização do ano 2000: A reengenharia, a tecnologia e o resultado dos negócios. Em J. E. Gonçalves, & C. Dreyfuss (Orgs.), *Reengenharia das empresas, passando a limpo* (pp.15-26). São Paulo: Atlas.

- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-industrial*. São Paulo: Pioneira
- Duailibi, R. & Simonsen, H. (1990). *Criatividade e marketing*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 160-181.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-124.
- Ekvall, G. (1999). Creative climate. Em M. A. Runco & S. R. Pritzker (Orgs.), *Encyclopedia of creativity* (pp.403-412). San Diego: Academic Press.
- Enz, C. A. (1986). *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor: Umi Research Press.
- Évora, Y. D. M. (2004). As possibilidades de uso da internet na pesquisa em enfermagem. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 6 (03).
- Feather, N. T. (1995). Values, valences and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (6), 1135-1151.
- Feather, N. T. (1992). Values, valences, expectations, and actions. *Journal of Social Issues*, 48 (2), 109-124.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: O caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA).
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Omar, A. G. Delgado, H. U., Gonzáles, A. T. & Galáz, M. M. F. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40 (1), 13-24.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. & Cisne, H. M. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7 (2), 271-280.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2008). Contexto de trabalho. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas de comportamento organizacional* (pp.111-123). Porto Alegre: Artmed.
- Ferrell, O. C. (2005). A framework for understanding organizational ethics. Em R. A. Peterson & O. C. Ferrell (Orgs.), *Business ethics: New challenges for business schools and corporate leaders* (pp. 3-17). New York: M. E. Sharpe.
- Fishbein, M. (1963). An investigation of the relationships between beliefs about the object and the attitude toward that object. *Human Relations*, 16 (3), 233-240.

- Fitzherbert, V. & Leitão, S. P. (1999). Repensando a criatividade na empresa. *Revista de Administração Pública*, 33 (6), 115-126.
- Fleith, D. S. & Alencar, E. M. L. S. (2005). Escala sobre o clima para criatividade em sala de aula. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21 (1), 85-91.
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis, cultura organizacional e relações do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 27 (4), 7-18.
- Fleury, M. T. L. (1992). O desvendar a cultura de uma organização: Uma discussão metodológica. Em M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Orgs.), *Cultura e poder nas organizações* (pp.15-27). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., Shinyashiki, G. T. & Stevanato, L. A. (1997). Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. Em F. C. P. Motta & M. P. Caldas (Orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp.273-292). São Paulo: Atlas.
- Fonseca, C. A. M. & Bastos A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: Suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3, 61-88.
- Ford, C. M. (1999). Corporate culture. Em M. A. Runco & S. R. Pritzker (Orgs.), *Encyclopedia of creativity* (385-394). San Diego: Academic Press.
- Fors, D. M. (2001). *Los valores em el centro de la cultura organizacional*. Disponível em: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/valcoday.htm>. Acesso em 20 de fevereiro de 2007.
- Foster, R. & Kaplan, S. (2001). *Creative destruction. Why companies that are built to last underperform the market - and how to successfully transform them*. New York: Doubleday.
- Franco, A. A. M. & Brasil, C. P. (1973). *Historia do Banco do Brasil*. Rio de Janeiro: Banco Central do Brasil.
- Freitas, M. E. (1991a). Cultura organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.
- Freitas, M. E. (1991b). *Cultura organizacional: Formação, tipologia e impactos*. São Paulo: Makron Books.
- Freitas, M. E. (1999). *Cultura organizacional: Identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (1991). *Reframing organizational culture*. London: Sage.



- Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (2006). *Critérios de excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e aumento da competitividade*. São Paulo.
- Geertz, C. (1978). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. (Trabalho original publicado em 1973).
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A. & Hill, K. S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47 (1), 13-25.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E. & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48 (3), 521-531.
- Giroux, S. & Tremblay, G. (2004). *Metodologia de las ciencias humanas*. México (DF): Fondo de Cultura Económica.
- Gordon, G. G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organization culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798.
- Götz, I. L. (1981). On defining creativity. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 39 (3), 297-301.
- Gouveia, V. V. (1998). *La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: Una comparación intra intercultural*. Tese de Doutorado, Universidad Complutense de Madrid, Madri.
- Gramigna, M. R. (2004). *Líderes inovadores: Ferramentas de criatividade que fazem a diferença*. São Paulo: Makron Books.
- Greenan, N. & Mairesse, J. (2003). How do new organizational practices shape production jobs. Results from a matched employer-employee survey in French manufacturing. *Centre D'Etudes de L'Emploi, Document de Travail*, 28.
- Grube, J. W., Mayton, D. M. & Ball-Rokeach, S. J. (1994). Inducing change in values, attitudes, and behaviors: Belief system theory and the method of value self-confrontation. *Journal of Social Issues*, 50 (4), 153-173
- Gruman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 90-104.
- Hage, J. & Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), 279-290.
- Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2007). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Artmed-BookMan.
- Handy, C. (1994). *Deuses da administração: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Ed. Senac/Saraiva.

- Harrison, J. R. & Carrol, G. R. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36 (4), 552-582.
- Harrison, J. R. & Carrol, G. R. (2001). Modeling organizational culture: Demography and influence networks. Em C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Orgs.), *The international handbook of organizational culture & climate* (pp.185-216). New York: John Wiley & Sons.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50 (3), 119-128.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693.
- Hatch, M. J. (2000). The dynamics of culture and climate change. Em N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon & M. F. Peterson (Orgs.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.245-261). Thousand Oaks: Sage.
- Hawkins, P. (1997). Organizational culture: Sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, 50 (4), 417-440.
- Heneman, H. G. & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small business. *Journal of Small Business Management*, 37 (1), 53-74.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Bussiness Studies*, Fall, 75-90.
- Hofstede, G. (1986). The usefulness of the organizational culture concept. *Journal of Management Studies*, 23 (3), 253-257.
- Hofstede, G. (1994). Business cultures: Every organization has its symbols, rituals and heroes. *UNESCO Courier*, April, 12-16.
- Hofstede, G. (1998a). Identifying subcultures: A empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35 (1), 1-12.
- Hofstede, G. (1998b). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-492.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo LDA. (Trabalho original publicado em 1991).

- Hofstede, G.; Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*; 35 (2), 286-316.
- House, E. R. & Howe, K. R. (1999). *Values in evaluation and social research*. Thousand Oaks: Sage.
- House, R. J. & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56 (5), 388-396.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E. & Mumford, M. D. (2005). Dimensions of creative climate: A general taxonomy. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15 (2), 97-116.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*; 38 (3); 635-672
- Ianni, O. (1998). *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Inglehart, R. (1990), *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- Isaksen, S. G. (2007). The climate for transformation: Lessons for leaders. *Creativity and Innovation Management*, 16 (1), 3-15.
- James, K., Clark, K. & Cropanzano, R. (1999). Positive and negative creativity in groups, institutions, and organizations: A model and theoretical extension. *Creativity Research Journal*, 12 (3), 211-226
- Janson, L. (1992). *Culture's influence on leadership – Hofstede's four dimensions re-explored*. Institute of International Business. Stockholm: School of Economics.
- Jaques, E. (2003). *The changing culture of a factory*. Oxford: Routledge. (Trabalho original publicado em 1951).
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25 (4); 529-560.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262–279.
- Kahle, L. R. (1983). *Social values and social change: Adaptation to life in America*. New York: Praeger.
- Kao, J.(1997). *Jamming*. Rio de Janeiro: Campus.
- Katz, D. & Kahn, R. (1985). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas. (Trabalho original publicado em 1978).

- Keessing, R. M. (1962). *Cultural anthropology: The science of custom*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Keyton J. (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage.
- Kahneman, D. & Miller, D. (1986) Norm theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological Review*, 93, 136-153.
- Kogut, B. & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 625-645.
- Kostova, T. (1996). *Success of transnational transfer of organizational practices within multinational companies*. Tese de Doutorado, Universidade de Minnesota. Disponível em <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=739308861>. Acesso em 05 de maio de 2007.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 308-324.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kluckhohn, C. (1958). The scientific study of values and contemporary civilization. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 102 (5), 469-476.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientation in the theory of action. Em T. Parsons & E. A. Shils (Orgs.), *Toward a general theory of action* (pp.388-433). Cambridge: Harvard University Press.
- Kluckhohn, C. (1953). Universal categories of culture. Em A. L. Kroeber. (Org.), *Anthropology today: An encyclopedic inventory* (pp.507-524). Chicago: University of Chicago Press.
- Kuczmarski, S. & Kuczmarski, T. (1999). *Liderança baseada em valores: Reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado*. São Paulo: Educator.
- Kunda, G. (1992). Engineering culture: Control and commitment in a high tech corporation. *Organization Science*, 6 (2), 228-230.
- Lacombe, B. M. B. & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2), 157-174.
- Laino, A. S. & Rodríguez, M. V. R. (2003). *Comparando metodologias para o estudo da cultura organizacional*. Disponível em <http://kmpress.com.br/portal/grpesq/CIDA03.pdf>. Acesso em 14 de outubro de 2006

- Laraia, R. B. (1995). *Cultura: Um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Larson, R. F. & Catton, W. R. (1961). When does agreement with organizational values predict behavior? *American Catholic Sociological Review*, 22 (2), 151-160.
- Lee, S. K. J. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340-359.
- Lévi-Strauss, C. (1980). *A noção de estrutura em etnologia*. São Paulo: Abril Cultural. (Trabalho original publicado em 1952).
- Levy, D. L. & Rothenberg, S. (2002). Heterogeneity and change in environmental strategy: Technological and political responses to climate change in the global automobile industry. Em A. J. Hoffman & M. J. Ventresca (Orgs.), *Organizations, policy, and the natural environment: Institutional and strategic perspectives* (pp.173-193). Stanford: Stanford University Press.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Livingstone, P. L., Debra, L.N & Barr, H. (1997). Person-environment fit and creativity: An examination of supply-value and demand-ability versions of fit. *Journal of Management*, 23, 119-146
- Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. Em P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Orgs.), *Organizational Culture* (pp.73-93). Beverly Hills: Sage.
- Lovejoy, A. O. (1950). Terminal and adjectival values. *The Journal of Philosophy*, 47 (21), 593-608.
- Lubart, T. I. (1999). Componential models. Em M. A. Runco & S. R. Pritzker (Orgs.), *Encyclopedia of creativity* (pp.295-300). San Diego: Academic Press.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219-236.
- Lundberg, C. C. (2001). Working with cultures: Social rules perspective. Em C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Orgs.), *The international handbook of organizational culture & climate* (pp.325-346). New York: John Wiley & Sons.
- Luthans, F. (1995). *Organization culture*. New York: McGraw-Hill.
- Mariani, M. F. M., & Alencar, E. M. L. S. (2005). Criatividade no trabalho docente segundo professores de história: Limites e possibilidades. *Psicol. esc. educ.*, 9 (1), 27-35.

- Mário, P. C. (2007). Análise discriminante. Em L. J. Corrar; E, Paulo & J. M. Dias Filho (Orgs.), *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia* (pp-232-279). São Paulo: Atlas.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Martin, J. & Frost, P. J. (2002). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. Em R. C. Clegg, C. Hardy. & W. Nord (Orgs.), *Handbook of organization studies* (pp.725-753). London: Sage.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12 (2), 52-65.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Maslow, A. H. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper & Row.
- Maul, R., Brown, P. & Cliffe, R. (2001). Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (3), pp. 302-326.
- Mayton, D. M., Ball-Rokeach, S. J. & Loges, W. E. (1994). Human values and social issues: An introduction. *Journal of Social Issues*, 50 (4), 1-8.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 226-246.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-732.
- Meglino, B. M & Ravlim, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3), 351-389.
- Melo, M. V. & Bulhões, P. N. S. (1998). O espelho tem duas faces: A construção social do funcionário “padrão mundial”. O caso da Toshiba Corporation. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD-ROM.
- Mendes, A. M. (2007). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. Em A. M. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e pesquisas* (pp.29-48). Itatiba: Casa Psi Livraria.
- Mendes, A. M. (2004). Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: Uma abordagem psicodinâmica. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 59-76). Porto Alegre: Artmed.

- Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendes, A. M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6 (1), 39-46.
- Mendonça, H. (2001). *Retaliação no trabalho: O impacto dos valores e da justiça organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*. 24 (6), 623-647.
- Miller, K. (2006). *Organizational communication: Approaches and processes*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Mitrany V. O., Beoto, O. K., Maura, V. G. & Rodríguez, A. R. J. (2003). Conceptualización general de los valores. *Revista Pedagogía Universitária*, 8 (1), 2-38.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Moran, E. & Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 1, 19-47.
- Motta, F. C. P. (1996). Cultura nacional e cultura organizacional. Em E. P. B. Davel & J. G. M. Vasconcellos (Orgs.), *Recursos humanos e subjetividade* (pp. 197-207). Petrópolis: Vozes.
- Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Nemiro, J. E. (2004). *Creativity in virtual teams: Key components for success*. New York: John Wiley & Sons.
- Nill, A. & Schibrowsky, J. A. (2005). The impact of corporate culture, the reward system, and perceived moral intensity on marketing students' ethical decision making. *Journal of Marketing Education*, 27 (1), 68-80.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

- Nordin, I. (1991). State, technology, and planning. *Philosophy of the Social Sciences*, 21 (4), 458-475
- Oliveira, J. A. P. (2005). Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. *RAE-eletrônica*, 4 (1). Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm>. Acesso em 19 de março de 2007.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: Impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39 (2), 129-140.
- O'Reilly, C. A. III., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-513.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ott, J. S. (1989). *Organizational culture perspective*. California: Cole Publishing Company.
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Ouchi, W. G. (1982). *Teoria Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro.
- Pacanowsky, M. E. & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). *Organizational communication as cultural performance*. Meeting Paper.
- Paczkowski, S. (2003). *Desenvolvimento de um procedimento de avaliação de práticas de responsabilidade social das organizações produtivas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Páez, D. & Zubieta, E. (2001). Descripciones de las culturas, indicadores psicológicos y macro-sociales comparados con las posiciones en valores de las naciones. Em M. Ros & V.V. Gouveia (Orgs.), *Psicología social de los valores humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp.285-321). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Palmer, I. & Dunford, R. (2002). Out with the old and in with the new? The relationship between traditional and new organizational practices. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (3), 209-225.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual*. New York: McGraw-Hill.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2000). *The impact of human resources practices on it personnel commitment, citizenship behaviors and turnover intentions*. Montreal: Cirano.



Disponível em: <http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>. Acesso em 20 de maio de 2007.

- Parkhurst, H. B. (1999). Confusion, lack of consensus, and the definition of creativity as a construct. *Journal of Creative Behavior*, 33 (1), 1-21.
- Parolin, S. R. H., Bosquetti, M. A., Chang Junior, J., Albuquerque, L. G. & Santos, N. L. (2007). Etapa de processo de validação de instrumento de percepção da criatividade no ambiente organizacional pela ótica dos empregados Em ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), *XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: ENANPAD. Disponível em CD.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1, 63-85.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: The Free Press.
- Parsons, T. (1968). *The social system*. New York: The Free Press. (Trabalho original publicado em 1951).
- Parsons, T. & Shils, E. A. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York, Simon and Shuster.
- Pascale, R. T. (1985). The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27 (2), 26-41.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2004). Escala de estresse no trabalho (EET). *Estudos de Psicologia*, 9 (1), 45-52.
- Pattison S. (2004). Understanding values. Em S. Pattison & R. Pill (Orgs.), *Values in professional practice: Lessons for health, social care, and other professionals* (pp.1-12). Oxford: Radcliffe Medical Press.
- Payne, R. (1991). Taking stock of corporate culture. *Personnel Management*, 23 (7), 26-29.
- Payne, R. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. Em C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Orgs.), *The international handbook of organizational culture & climate* (pp. 107-122 ). New York: John Wiley & Sons.
- Payne, S. L. (1988). Value and ethics-related measures for management education. *Journal of Business Ethics*, (7), 273-277.
- Paz, M. G. T. & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp.19-55). Porto Alegre: Artmed.

- Paz, M. G. T. & Tamayo, A. (2005). *Projeto de pesquisa: Perfil cultural das organizações e bem-estar do trabalhador*. Disponível em: [http://servicos.capes.gov.br/arquivos/avaliacao/estudos/dados/2005/53003012/037/03753003012002P5\\_ProjPesq.pdf](http://servicos.capes.gov.br/arquivos/avaliacao/estudos/dados/2005/53003012/037/03753003012002P5_ProjPesq.pdf). Acesso em 20 de janeiro de 2007.
- Pereira, C., Torres, A. R. R. & Barros, T. S. (2004). Sistemas de valores e atitudes democráticas de estudantes universitários. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 20 (1), 1-10.
- Pereira, B., Mussi, C. & Knabben, A. (2001). Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: A influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. Em ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), *XXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Foz do Iguaçu: EnANPAD. Disponível em CD.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pisani, E., Pereira, S. & Rizzon, L. A. (1994). *Temas de psicologia social*. Petrópolis: Vozes.
- Platonova, E. A., Hernandez, S. R., Shewchuk, R. M. & Leddy, K. M. (2006). Study of the relationship between organizational culture and organizational outcomes using hierarchical linear modeling methodology. *Quality Management in Health Care*, 15, (3), 200-209.
- Pohlmann, M. C. (2007). Análise de conglomerados. Em L. J. Corrar, E. Paulo & J. M. Dias Filho. *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia* (pp.324-388). São Paulo: Atlas.
- Porto, J. B. (2004). *Estrutura e transmissão dos valores laborais: Um estudo com estudantes universitários*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 8 (3), 393-402.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 9 (1), 35-52.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2006). Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. *Psicologia: Reflexão & Crítica*, 19 (1), 151-158.
- Prada, D. F., Miguel, P. A. C. & França, A. C. L.. (1999). Práticas de gestão de pessoas no contexto da qualidade. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 1 (10), 13-22.
- Predebon, J. (2006). *Criatividade: Abrindo o lado inovador da mente*. São Paulo: Atlas.

- Prochno, P. (2004). Transferindo práticas: Construindo conhecimento arquitetural localmente. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 70-81.
- Quick, J. C. & Nelson, D. L. (2006). *Organizational behavior: Foundations, reality and challenges*. Mason: Thomson.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Quinn, R. E. (1984). *Applying the competing value approach to leadership*. New York: Pergamon.
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 19, (6), 606-625.
- Rekon, J. V., Riel, C. B. M. V. & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies*, 43 (2), 176-201.
- Rezende, J. F. C. (2003). Gestão da performance como mediadora da cultura organizacional no Banco Silbra. Em Iberoamerican Academy of Management - *Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects - Third International Conference*. São Paulo.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappa*, 42, 305-310.
- Ribeiro, E. M. & Coleta, M. F. D. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 205-222.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M. & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, E. (1995). *Clientes e brasileiros: Notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil*. Brasília, BB/DESED.
- Rocha, E. (2000). *Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, L. (2004). *Metáforas do Brasil: Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil*. São Paulo: Fapesp.
- Rodrigues, A. & Paulo, E. (2007). Introdução à análise multivariada. Em L. J. Corrar, E. Paulo & J. M. Dias Filho. (Orgs.), *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia* (pp.1-72). São Paulo: Atlas.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (3), 255-277.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1981). *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência. (Trabalho original publicado em 1968).
- Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: John Wiley and Sons.
- Ros, M. (2001). Psicología social de los valores humanos: Uma perspectiva histórica. Em M. Ros & V.V. Gouveia (Orgs.), *Psicología social de los valores humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp.27-51). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Rosen, M. (1991). Coming to terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography. *Journal of Management Studies*, 28, 1-24.
- Ross, D. & Benson, J. (1995). Cultural change in ethical redemption: A corporate case study. *The Journal of Business Communication*, 32 (4), 345-363
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. Em B. Schneider (Org.), *Organizational climate and culture* (pp.153-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (1990a). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance e individual responses. *Group & Organization Studies*, 15, 448-460.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.
- Sá, M. A. D. & Lemoine, C. (2000). Cultura de empregado como estratégia de empresa. Em ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), *XXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Florianópolis: ENANPAD. Disponível em CD.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. London: Sage.
- Sackmann, S.A. (1992). Culture and subculture: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), 140-61.
- Sackmann, S.A. (2001). Cultural complexity in organizations: The value and limitations of qualitative methodology and approaches. Em C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Orgs.), *The international handbook of organizational culture & climate* (pp.143-163). New York: John Wiley & Sons.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits and organizational performance: Moving beyond strong culture. *Academy of Management Review*, 13 (4), 546-558.

- Sagie, A., Kantor, J., Elizur, D. & Barhoum, M. I. (2005). Cross-cultural investigation of personal values: The israeli-palestinian case. *Problems and Perspectives in Management*, (2), 148-157.
- Sagiv, L. (2002). Vocational interests and basic values. *Journal of Career Assessment*, 10 (2), 233–257.
- Sagiv, L. & Schwartz, S. H. (2000). A new look at national culture. Em N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon & M. F. Peterson (Orgs.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.417-435). Thousand Oaks: Sage.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past of present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Salas, T. H. (2002). *Una definición de la creatividad a través del estudio de 24 autores seleccionados*. Tese de Doutorado, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Santos, N. M. B. (2000). *Cultura organizacional e desempenho: Pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano.
- Santos, N. M. B. F. (1998). Cultura e desempenho organizacional: Um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 2 (1), 47-66
- Schein, E. H. (1981). Does Japanese management style have a message for American managers? *Sloan Management Review*, 23, 55-68.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E. H. (1985a). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985b). How culture forms, develops, and changes. Em R. H. Kilmann, M. Saxton & R. Serpa (Orgs.), *Gaining control of the corporate culture* (pp.17-43). San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. Disponível em <https://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2224/1/SWP-2088-24854366.pdf>. Acesso em 03 de junho de 2006.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? Em P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Orgs.), *Reframing organizational culture* (pp.243-253). London: Sage.

- Schein, E. H. (1996a). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-240.
- Schein, E. H. (1996b). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38 (1), 9-20.
- Schein, E. H. (1999). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olímpio Editora.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. Em N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon & M. F. Peterson (Orgs.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.xvii-xxi). Thousand Oaks: Sage.
- Schneider, W. E. (1994). *The reengineering alternative: A plan for making your current culture work*. New York: Irwin.
- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. P. Zana (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp.1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. Em C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Orgs.), *The psychology of values- The Ontario Symposium*, (pp.1-24). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2005a). Valores humanos básicos: Seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S. H. (2005b). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp.21-55). Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, H. & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 1. 318-328.

- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (5), 878-891.
- Schwartz, S. H. & Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1, 91-122.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Seddon, J. & Jackson, S. (1990). TQM and culture change. *The TQM Magazine*, 22, (4), 213-216.
- Seltzer, K. & Bentley, T. (2000). *La era de la creatividad: Conocimientos y habilidades para una nueva sociedad*. Madrid: Santillana Editores.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1971). *A liderança na administração: Uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV. (Trabalho original publicado em 1957).
- Sens, M. S. (2006). *Caracterização da influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade das equipes*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here. *Journal of Management*, 30, 933-938.
- Shortell, S. M., O'Brien, J. L., Carman, J. M., Foster, R. W., Hughes, E. F., Boerstler, H. & O'Connor, E. J. (1995). Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: Concept versus implementation. *HSR – Health Services Research*, 30 (2), 377-401.
- Sinclair, J. & Collins, D. (1994). Toward a quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (5), 19-29.
- Singer, P. (1998). *Globalização e desemprego: Diagnósticos e alternativas*. São Paulo: Contexto.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais como se manifestam e com se manejam*. Porto Alegre: Edgard Blücher.
- Souza, C. M., Ferreira, J. B., Castro-Silva, L. M. & Martins, M. V. (2007). O trabalho dos bancários em instituição financeira pública. Em A. M. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, métodos e pesquisas* (pp. ). São Paulo: All Books Casa do Psicólogo.
- Sparrow, P. (2001). Developing diagnostics for high performance organization cultures. Em C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Orgs.), *The international handbook of organizational culture & climate* (pp.85-106). New York: John Wiley & Sons.
- Spranger, E. (1928). *Types of men: The psychology and ethics of personality*. Halle, Niemeyer.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior. A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Steiner, G. A. (1971). *The creative organization*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Sternberg. R. J. & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-31.
- Sternberg. R. J. & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Sundgren, M. & Styhre, A. (2003). Creativity a volatile key of success? Creativity in new drug development. *Creativity and Innovation Management*, 12 (3), 145-161.
- Suzuki, S. (1997). Cultural transmission in international organizations impact of interpersonal communication patterns in intergroup contexts. *Human Communication Research*, 24 (1), 147-180.
- Szulanski, G. (1996). Unpacking stickiness: An empirical investigation of the barriers to transfer best practices inside the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 27-43.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp.175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 33 (3), 56-63.



- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. Em A. Tamayo & M. G. T. Paz (Orgs.), *Escola, saúde e trabalho: Estudos psicológicos* (pp.241-269). Brasília: Editora UnB.
- Tamayo, A. (2005a). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp.160-186). Petrópolis: Vozes.
- Tamayo, A. (2005b). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 6 (3), 192-213.
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas de comportamento organizacional* (pp.309-340). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A. (no prelo). Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*.
- Tamayo, A. (2007) Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23 (número especial), 17-24.
- Tamayo, A. & Borges, L. O. (2001). Valores del trabajo y valores de las organizaciones. Em M. Ros & V.V. Gouveia (Orgs.), *Psicología social de los valores humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp.325-367). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Tamayo, A. & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31 (2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5 (2), 289-315.
- Tamayo, A. & Schwartz, S. H. (1993) Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9 (2), 329-348.
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, S. L., Ramos, J. L., Albernaz, J. V. & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 17 (1), 27-35.
- Tata, J. & Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*, 9 (8), 703-710.
- Tavares, M. G. P. (1991). *Cultura organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Taylor, C. W. (1976). *Criatividade: Progresso e potencial*. São Paulo: Ibrasa.
- Testa, R. M., Mueller, S. L. & Thomas, A. S. (2003). Cultural fit and job satisfaction in a global service environment. *Management International Review*, 43 (2), 129-148.

- Torquato, G. (1992). *Cultura, poder, comunicação e imagem: Fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira.
- Triandis, H. (1993). Reviews on culture phenomena: Cultures and organization. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1), 132-134.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1986). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669.
- Trompenaars, F. (1993). *Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.
- Truchon, M., Fillion, L. & Gélinas, C. (2003). Validation of a French Canadian version of the Organizational Policies and Practices (OPP) questionnaire. *Work*, 2. 111-119.
- Unsworth, K. L., Wall, T. D. & Carter, A. (2005). Creative requirement a neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, 30 (5), 541-560.
- Valentino, C. L. & Brunelle, F. W. H (2004). The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare Management*, 49 (6), 393-405.
- Van Gelder, S. (2005). The new imperatives for global branding: Strategy, creativity and leadership. *Brand Management*, 12 (5), 395-404.
- Van Maanen, V. J. (1992). Processando as pessoas: Estratégias de socialização organizacional. Em M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Orgs.), *Cultura e poder nas organizações* (pp.45-62). São Paulo, Atlas.
- Van Maanen, J. V. & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. Em P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Orgs.), *Organizational Culture* (pp-31-53). Beverly Hills: Sage.
- Van Maanen, J. V. & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- Van Maanen, V. J. & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. Disponível em <http://hdl.handle.net/1721.1/1934>. Acesso em 12 de outubro de 2006.
- Van Muijen, J. J. & Whitte, K. D. (1999). Organizational culture. *European Journal of Work and organizationnal Psychology*, 8 (4), 497-502.
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 587-602.
- Viegas, W. (1999). *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília.

- Virtanen, T. (2000). Commitment and the study of organizational climate and culture. Em N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon & M. F. Peterson (Orgs.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.341-356). Thousand Oaks: Sage.
- Webster, C. (1993). Communes. Em S. Hall & T. Jefferon (Orgs.), *Resistence through rituals: Youth subcultures in post-war Britain*. London: Routledge.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (3), 355–424.
- West, M. A. & Rickards, T. (1999). Innovation. Em M. A. Runco & S. R. Pritzker (Orgs.), *Encyclopedia of creativity* (pp.45-55). San Diego: Academic Press.
- Wigley, B. (2005). Not off the hook: Relationships between aid organization culture and climate, and the experience of workers in volatile environments. Em B. Vaughan, C. L. Cooper & B. Fisher (Orgs.), *Workplace violence: Issues, trends, strategies* (pp.141-159). Devon: Willan Publishing.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U. & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. Em N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon & M. F. Peterson (Orgs.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.193-210). Thousand Oaks: Sage.
- Williams, W. M. & Yang, L. T. (1999). Organizational creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* (pp.373-391). Cambridge: Cambridge University Press.
- Woodcock, M. & Francis, D. (1989). *Clarifying organizational values*. Aldershot: Gower Publishing Company.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.
- Yanow, D. (2006). Talking about practices: On Julian Orr's talking about machines. *Organization Studies*, 27, 1743-1755.
- Yauch, C. A. & Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6 (4), 465-481.
- Yeh, Y. C. (2004). The interactive influences of three ecological systems on R & D employee's technological creativity. *Creativity Research Journal*, 16 (1), 11-25.
- Young, E. (1989). On the naming of the rose: Interests and multiple meanings as elements of organizational culture. *Organization Studies*, 10 (2), 187-206.
- Young, S. M. (1992). A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing. *The Academy of Management Review*; 17 (4), 677-700.

- Zago, C. C. (2005). Cultura organizacional: Dimensões e aspectos dinâmicos. *Informação & Sociedade: Estudos*, 15, 2. Disponível em <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br>. Acesso em 15 de agosto de 2006.
- Zan, A. (2006). *Mudanças na contabilidade gerencial de uma organização: Estudo de caso com diagnóstico institucional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Zeitz, G., Mittal, V. & McAulay, B. (1999). Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis. *Organization Studies*, 20 (5), 741-776.
- Zorzal, M.F. (2000). *Por uma ontologia da criatividade: Uma abordagem histórico-cultural*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos (SP).

# ANEXO 1



Esta é uma pesquisa acadêmica e está sendo conduzida por pesquisadores do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

Você foi escolhido aleatoriamente para compartilhar suas opiniões conosco, contribuindo, desta forma, com os estudos sobre comportamento organizacional em nosso país.

Contamos com sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo.

Não existem respostas certas ou erradas.

Ratificamos que em respeito ao respondente e de acordo com os princípios éticos que normatizam as pesquisas acadêmicas: **as opiniões aqui expressas são confidenciais, a participação é voluntária, o participante não é identificado, sua empresa não terá acesso às informações individuais aqui coletadas, ela receberá apenas os resultados globais e consolidados da pesquisa.**

**DESDE JÁ AGRADECEMOS SUA PRECIOSA COLABORAÇÃO.**

Dados do Respondente	
Gênero	----- ▾
Orientação sexual	----- ▾
Escolaridade	----- ▾
Idade	<input type="text"/> anos
Tempo de trabalho no Banco	<input type="text"/> anos
Local de trabalho	----- ▾
Comissão exercida	----- ▾

As questões devem ser respondidas de acordo com o que você percebe no seu ambiente de trabalho.  
Escolha apenas uma resposta para cada item, e, por gentileza, responda a todos os itens.  
Após você responder a questão, a régua de respostas é ocultada pelo sistema, mas, caso você deseje alterar qualquer resposta marcada anteriormente, clicando com o mouse sobre a questão a escala de respostas volta a ser exibida.  
Após responder as devidas questões, favor clicar no botão Enviar Dados.

Enviar Dados

Limpar

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

**Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz**

- É muito parecida com minha organização     É parecida com minha organização     É mais ou menos parecida com minha organização     É pouco parecida com minha organização     Não se parece com minha organização     Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho**

- É muito parecida com minha organização     É parecida com minha organização     É mais ou menos parecida com minha organização     É pouco parecida com minha organização     Não se parece com minha organização     Não se parece em nada com minha organização

**É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios**

- É muito parecida com minha organização     É parecida com minha organização     É mais ou menos parecida com minha organização     É pouco parecida com minha organização     Não se parece com minha organização     Não se parece em nada com minha organização

**Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas**

- É muito parecida com minha organização     É parecida com minha organização     É mais ou menos parecida com minha organização     É pouco parecida com minha organização     Não se parece com minha organização     Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição**

- É muito parecida com minha organização     É parecida com minha organização     É mais ou menos parecida com minha organização     É pouco parecida com minha organização     Não se parece com minha organização     Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente**

- É muito parecida com minha organização     É parecida com minha organização     É mais ou menos parecida com minha organização     É pouco parecida com minha organização     Não se parece com minha organização     Não se parece em nada com minha organização

**Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante**

- É muito parecida com minha organização     É parecida com minha organização     É mais ou menos parecida com minha organização     É pouco parecida com minha organização     Não se parece com minha organização     Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização



**Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos**

- É muito parecida com minha organização    É parecida com minha organização    É mais ou menos parecida com minha organização    É pouco parecida com minha organização    Não se parece com minha organização    Não se parece em nada com minha organização

**Responda os itens abaixo:**

**O ritmo de trabalho é excessivo**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**As tarefas são cumpridas com pressão de prazos**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**Existe forte cobrança por resultados**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**As normas para execução das tarefas são rígidas**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**Existe fiscalização do desempenho**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**Os resultados esperados estão fora da realidade**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**Existe divisão entre quem planeja e quem executa**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**As tarefas são repetitivas**

- Nunca     Raramente     Às vezes     Frequentemente     Sempre

**Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**As tarefas executadas sofrem descontinuidade**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**As tarefas não estão claramente definidas**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**A autonomia é inexistente**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**A distribuição das tarefas é injusta**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Os funcionários são excluídos das decisões**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Existem dificuldades na comunicação chefia e subordinados**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Existem disputas profissionais no local de trabalho**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Falta integração no ambiente de trabalho**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**A comunicação entre funcionários é insatisfatória**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**As condições de trabalho são precárias**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**O ambiente físico é desconfortável**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Existe muito barulho no ambiente de trabalho**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**O posto/estação de trabalho é inadequado para realização das tarefas**

- Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**O material de consumo é insuficiente**

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

**Na minha organização as metas de trabalho são claras e bem definidas**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Os chefes não se arriscam a tentar novas alternativas de trabalho**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**O(s) meu(s) chefe(s) valoriza(m) as contribuições individuais dos funcionários**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**As pessoas com mais tempo na organização têm resistência em aceitar sugestões dos mais novos**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**O(s) meu(s) chefe(s) dizem claramente o que espera(m) de mim**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Os funcionários que discordam de seus chefes são mal vistos**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**A minha iniciativa é valorizada no ambiente onde trabalho**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**As pessoas que apresentam opiniões diferentes dentro do grupo, não são bem aceitas**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Os programas de treinamento são oferecidos apenas ao pessoal que exerce cargo de chefia**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**As pessoas que compõem os níveis mais altos na estrutura hierárquica da organização onde trabalho acreditam na capacidade criativa de seus funcionários**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Para ser bem sucedida na organização onde trabalha, a pessoa necessita ser amiga ou parente do chefe**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**A organização tem como uma de suas metas buscar a inovação**

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Os colegas consideram uma atitude arriscada quando tento apontar uma idéia nova no grupo de trabalho**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**O(s) meu(s) chefe(s) faze(m) críticas construtivas aos funcionários**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Os funcionários são acostumados a receber ordens, e não a dar idéias**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Ocorrem reuniões com a finalidade de buscar soluções conjuntas para os problemas**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

**Meu(s) chefe(s) aceita(m) idéias diferentes das dele(s)**

Discordo totalmente  Discordo  Concordo em parte  Concordo  Concordo totalmente

Enviar Dados

Limpar