

ADRIANE DOMINGUES QUELHAS

**PESQUISA MISTA PARA PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA ANALISAR A
RELEVÂNCIA DO TRIPÉ CULTURA, CLIMA E COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO EMPRESARIAL E MENSURAÇÃO DO
NÍVEL DE ADERÊNCIA NUMA CONSTRUTORA NA REGIÃO
METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO.**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor. Área de concentração: Gestão, Produção e Meio Ambiente

Orientador: José Rodrigues de Farias Filho, D. Sc.

Niterói
2017

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca da Escola de Engenharia e Instituto de Computação da UFF

Q3 Quelhas, Adriane Domingues

Pesquisa mista para proposição de um modelo para analisar a relevância do tripé cultura, clima e comportamento organizacional no desempenho empresarial e mensuração do nível de aderência numa construtora na região metropolitana do Rio de Janeiro / Adriane Domingues Quelhas. – Niterói, RJ : [s.n.], 2017.
222 f.

Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, 2017.
Orientador: José Rodrigues de Farias Filho.

1. Cultura organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Avaliação de desempenho. 4. Construção civil. I. Título.

CDD 658.406

ADRIANE DOMINGUES QUELHAS

**PESQUISA MISTA PARA PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA ANALISAR A
RELEVÂNCIA DO TRIPÉ CULTURA, CLIMA E COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO EMPRESARIAL E MENSURAÇÃO DO
NÍVEL DE ADERÊNCIA NUMA CONSTRUTORA NA REGIÃO
METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO.**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor. Área de concentração: Gestão, Produção e Meio Ambiente

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Rodrigues Farias Filho - Orientador
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Helder Gomes Costa
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Julio Nichioka
Universidade Estadual do Rio de Janeiro

Prof. Dra Marlene Jesus Soares Bezerra
Centro Universitário Estadual da Zona Oeste

Prof. Dr. Marcos Cavalcanti
Universidade Federal do Rio de Janeiro

"A vida é muito curta para ser pequena."

Benjamin Disraeli

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ser pra mim uma força que me impulsiona sempre pra frente, uma luz que guia meus caminhos, um amigo que sempre ouve minhas preces e um pai que está sempre comigo, em todos os momentos da minha vida.

Aos meus queridos pais, Marilene e João, que me deram uma vida repleta amor, carinho, dedicação, bons exemplos e ensinamentos e que são meu porto seguro.

Ao meu marido Julio, companheiro de vida, generoso, parceiro sempre disposto a ouvir, ensinar, aprender e me apoiar nas minhas decisões. Aos meus filhos Vincenzo e Helena, tão desejados e amados, minha energia e alegria de todos os dias.

Ao meu orientador José Rodrigues, que antes de ser meu orientador já era um querido amigo de longas datas que sempre me apoiou e ajudou no atingimento dos meus objetivos profissionais.

Aos membros da banca examinadora, agradeço as observações, críticas e elogios essenciais para meu crescimento e desenvolvimento profissional.

Aos meus amigos e familiares agradeço do fundo do meu coração o apoio, o carinho e as palavras de incentivo. Serei eternamente grata!!!!

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 DEFINIR PROBLEMA DA TESE	18
1.3 OBJETIVO GERAL.....	19
1.4 OBJETIVO ESPECÍFICOS	19
1.5 HIPÓTESES DA PESQUISA	20
1.6 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	23
1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	27
1.8 ESTRUTURA DA TESE	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 SISTEMATIZAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	32
2.2.1 Evolução no tempo	32
2.2.2 Influências no estudo sobre Cultura Organizacional	34
2.2.2.1 Cultura e as visões Antropológicas e Sociológicas	35
2.2.2.2 Conceito de Cultura Organizacional – Uma visão geral na definição de alguns Autores	38
2.2.2.2.1 Cultura Emocional	54
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	57
2.3.1 Clima Emocional	65
2.4 RELACIONAMENTO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	66
2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	69
2.6 CONSIDERAÇÕES	79
3. METODOLOGIA CIENTÍFICA	83
3.1 DEFINIÇÃO DE PESQUISA	83
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	87
3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS DE CAMPO.....	90
3.3.1 Finalidade da Pesquisa Bibliográfica nessa pesquisa	90
3.3.1.1 Conceituação	91
3.3.1.2 Estratégia utilizada para uso da Pesquisa Bibliográfica	93
3.3.2 Método utilizado	106
3.3.2.1 Definição da pesquisa.....	106
3.3.2.2 Períodos na evolução dos métodos mistos	108
3.3.2.3 Estrutura do Projeto de Pesquisa	110
3.3.2.4 Estratégia utilizada para Pesquisa Qualitativa, tipo Exploratória	115
3.3.2.4.1 Coleta de Dados	117
3.3.2.4.1.1 Técnica de Incidente Crítico.....	122
3.3.2.4.2 Análise de Dados	124
3.3.2.4.2.1 Teoria Fundamentada – Grounded Theory.....	124
3.3.2.4.2.1.1 Codificação Aberta	127
3.3.2.4.2.1.2 Codificação Axial	128
3.3.2.4.2.1.3 Codificação Seletiva	128
3.3.2.5 Estratégia utilizada para construção do Questionário.....	130
3.3.2.6 Estratégia utilizada para Pesquisa Quantitativa.....	134
3.3.2.6.1 Coleta de Dados	134
3.3.2.6.2 Análise de Dados	136

3.3.2.6.2.1 <i>Correlação Policórica - Validação do Instrumento</i>	137
3.3.2.6.2.2 <i>Análise Fatorial Exploratória</i>	138
3.3.2.6.2.3 <i>Escalonamento Multidimensional</i>	140
3.3.3 Estudo de Caso	141
3.3.3.1 Contextualização.....	142
3.3.3.2 O Método.....	143
3.3.3.3 Planejamento.....	144
3.3.3.4 Coleta de dados.....	146
3.3.3.5 Análise de Dados.....	148
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	150
4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	150
4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	152
4.2.1. Perfil dos Respondentes	152
4.2.2. Características da Amostra	156
4.3 ANÁLISES DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO.....	169
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	174
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
5.1 PROPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS.....	179
REFERÊNCIAS	181
APÊNDICES	195

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Referência	20
Figura 2: Artigos sobre comportamento organizacional encontrados em periódicos nacionais.	25
Figura 3: Artigos sobre afeto no trabalho encontrados em periódicos nacionais.....	26
Figura 4: Evolução do Conceito de Cultura Organizacional.....	33
Figura 5: Influências no Conceito de Cultura Organizacional	34
Figura 6: Principais raízes da Cultura Organizacional	36
Figura 7: Dinâmica Cultura Organizacional.....	40
Figura 8: Dinâmica Cultura Organizacional.....	41
Figura 9: Dimensões do Paradigma Cultural.....	42
Figura 10: Correspondência entre desenvolvimento cultural e ciclo de vida.....	43
Figura 11: Camadas da cultura organizacional.....	45
Figura 12: Níveis de Cultura	46
Figura 13: Níveis da Programação Mental Humana.	47
Figura 14: Camadas de cultura organizacional.....	50
Figura 15: Os quatro elementos do Modelo PCOC.....	51
Figura 16: Relação Cultura e Estratégia	54
Figura 17: Pirâmide de Maslow.....	71
Figura 18: Divisão do estudo comportamento organizacional segundo Wagner III & Hollenbeck (1999).....	74
Figura 19: Níveis de análise de CO	75
Figura 20: Modelo dos cinco níveis de análise das emoções	78
Figura 21: Relação Cultura, Estratégia, Clima, Resultado	81
Figura 22: Elementos estruturais de uma pesquisa.....	84
Figura 23: Método de coleta de dados.....	87
Figura 24: Delineamento da Pesquisa Geral	88
Figura 25: Delineamento da Pesquisa Detalhado	89
Figura 26: Estratégia da Pesquisa Bibliográfica.....	94
Figura 27: Estrutura da Árvore de palavras-chave	95
Figura 28 Árvore de Palavras-Chave.....	96
Figura 29: Árvore de Palavras-Chave com definição das expressões booleanas.....	97
Figura 30: Metáfora Mina de ouro com Pesquisa Bibliográfica	99
Figura 31: Ranqueamento de parte dos 152 artigos no Excel.	104
Figura 32: Processo de filtragem na pesquisa bibliométrica	105
Figura 33: Períodos na evolução dos métodos mistos.....	109
Figura 34: Estrutura para projeto de pesquisa	111
Figura 35: Projeto Sequencial Exploratório	112
Figura 36: Variáveis de Controle.....	115
Figura 37: Estratégia da Pesquisa Bibliográfica e Qualitativa	116
Figura 38: Estratégia da Pesquisa Qualitativa	118
Figura 39: Sequência de Ação Fase Roteiro para aplicação Entrevistas/Questionários.....	119
Figura 40: Esquema para representar a estratégia de análise do processo <i>Grounded Theory</i>	125
Figura 41: Etapas tratamento e análise dos dados no Software Nvivo.....	127
Figura 42: Construção de teoria por meio do processo de pesquisa.....	129
Figura 43: Escala de aplicabilidade	131
Figura 44: Escala de concordância	132

Figura 45: Lógica simplificada da análise fatorial	139
Figura 46: Etapas do Estudo de Caso	144
Figura 47: Modelo de Referência revisado.....	152
Figura 48: Experiência de Trabalho	153
Figura 49: Cargo que ocupou	154
Figura 50: Tamanho da Empresa e Ramo de Atividade (Fonte: SEBRAE Nacional/2014) ..	155
Figura 51: Tipo da Empresa	156
Figura 52: Mapa Conceitual – Grau de Aplicabilidade (Cluster I, II e III).....	164
Figura 53: Mapa Conceitual – Grau de Aplicabilidade - Cluster I.....	165
Figura 54: Mapa Conceitual – Grau de Aplicabilidade - Cluster II	165
Figura 55: Mapa Conceitual – Grau de Aplicabilidade - Cluster III.....	166
Figura 56: Relação do Cluster I com a Hipótese 1 (H1)	166
Figura 57: Relação do Cluster II e IV com as Hipóteses 1, 2 e 3 (H1, H2/H3)	167
Figura 58: Relação do Cluster III e V com as Hipóteses 1, 2, 3 e 4 (H1, H2/H3 e H4).....	167
Figura 59: Mapa Conceitual Construtora XPTO – Cultura e Clima	171
Figura 60: Mapa Conceitual Construtora XPTO – Aderência Modelo de Referência.....	173
Figura 61: Mapa Conceitual Estratégia de Investigação	175

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos artigos de acordo com as categorias de análise	24
Tabela 2: Distribuição quantitativa das pesquisas sobre CO encontrados em periódicos nacionais.	26
Tabela 3: Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional.....	62
Tabela 4: Contrastando perspectivas das pesquisas de cultura organizacional e clima organizacional.....	68
Tabela 5: Pesquisa Bibliométrica	98
Tabela 6: Pesos atribuídos aos critérios.....	102
Tabela 7: Pontuação do Critério Alinhamento Temático	102
Tabela 8: Critérios de avaliação e faixas estabelecidas.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação dos Elementos Contextualizadores com Problema de Pesquisa.....	18
Quadro 2: Relação do Problema de Pesquisa com os Objetivos Geral.....	19
Quadro 3: Relação do Problema de Pesquisa com os Objetivos Geral e Específico.....	20
Quadro 4: Relação dos Objetivos Específicos com as Hipóteses da Pesquisa.....	22
Quadro 5: Elementos-chave dos Objetivos da Pesquisa.....	30
Quadro 6: Os 3 pontos básicos no processo para descrever Cultura Organizacional.....	37
Quadro 7: Schein (1985, p. 19), Hofstede (1991), Trompenaars (1994), Fleury (1996), Robbins (2002).....	39
Quadro 8: As Dimensões do Modelo Conceitual de Hofstede.....	48
Quadro 9: Conceitos de Clima Organizacional na visão de alguns autores.....	60
Quadro 10: Conceitos de Clima Emocional na visão de alguns autores.....	65
Quadro 11: Análise de Herzberg – Teoria dos 2 fatores.....	72
Quadro 12: Conceitos de Comportamento Organizacional na visão de alguns autores.....	73
Quadro 13: Elementos considerados no processo metodológico da pesquisa.....	84
Quadro 14: Critérios, definições e indicadores de avaliação dos artigos.....	101
Quadro 15: Escala verbal para julgamento de valores.....	103
Quadro 16: Definição Método Misto por diversos autores.....	107
Quadro 17: Vantagens e Desvantagens do uso do Método Misto.....	108
Quadro 18: Vantagens e Desvantagens da Estratégia Exploratória Sequencial.....	113
Quadro 19: Formas de coleta, análise e interpretação dos dados - Método Misto.....	113
Quadro 20: Uma comparação da metodologia grounded theory –Strauss e Corbin versus Glaser.....	126
Quadro 21: Vantagens e Desvantagens na utilização do Levantamento de Campo.....	136
Quadro 22: Questões do Protocolo do Estudo de Caso.....	148
Quadro 23: Variáveis da Cultura e Clima Organizacional após análise Pesquisa Qualitativa	150
Quadro 24: Variáveis da Cultura, Clima e Comportamento Organizacional.....	151
Quadro 25: Clusters formados a partir das Questões de Aplicabilidade.....	162
Quadro 26: Clusters formados a partir das Questões de concordância.....	163

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução da produção em comportamento organizacional de 2001 a 2010	23
Gráfico 2: Formação	153
Gráfico 3: Demonstração Screen Plot da qualidade das respostas	158
Gráfico 4: CLUSTERS	159
Gráfico 5: Escalonamento Multidimensional	160

RESUMO

O objetivo principal da tese é criar um modelo para tornar mensuráveis aspectos da cultura para analisar o clima e o impacto no comportamento macro-organizacional. A pesquisa destinou-se a aprofundar os estudos sobre o tripé: cultura, clima e comportamento organizacional, não só apenas pela vertente cognitiva/racional, mas também na vertente emocional com uma visão mais holística e integradora das emoções na vida organizacional. No desenvolvimento e na análise dos resultados dessa pesquisa, percebeu-se que racionalidade e emotividade se complementam no estudo do comportamento organizacional. Para isso realizou pesquisa bibliográfica para identificar os principais trabalhos científicos no mundo relacionado aos temas. A estratégia utilizada para coleta e análise de dados de campo foi por meio da pesquisa mista, quali-quantitativa, através do projeto sequencial exploratório e a realização de estudo de caso. O projeto sequencial exploratório começa com a coleta e análise dos dados qualitativos, com o objetivo de identificar conjunto de práticas da cultura que impacta no clima organizacional entre especialistas. Para a coleta desses dados utilizou-se de entrevista/questionário com questões abertas baseando-se na Técnica de Incidentes Críticos aplicados para 40 especialistas. Ao término da coleta desses dados, os resultados foram codificados através da Teoria Fundamentada. Utilizou-se a análise dos resultados da fase qualitativa mais os constructos teóricos identificados na pesquisa bibliográfica para desenvolver um questionário. Buscou-se com esse questionário avaliar a prevalência geral das variáveis examinando-as na etapa quantitativa com uma amostra mais ampla. As questões teóricas puderam ser testadas no campo através de um questionário concluído por 150 respondentes. Os participantes puderam avaliar se as atividades eram importantes por meio de uma escala Likert de aplicabilidade e concordância. Com as notas atribuídas, iniciou-se a validação do instrumento de pesquisa utilizando a técnica do escalonamento multidimensional que estruturou as questões em clusters. A análise dos resultados da fase quantitativa foi realizada através de mapas conceituais. A partir dos resultados da fase quantitativa, o modelo de referência proposto na pesquisa baseado no tripé cultura, clima e comportamento organizacional foi validado. Por fim realizou-se o estudo de caso único e os resultados gerados pelos dados de campo serviram para mensurar o nível de aderência do modelo referencial em uma construtora no município de Niterói/RJ. Diante do exposto, percebe-se que o modo de compreender a importância da cultura e clima no ambiente de trabalho é algumas vezes contraditório e subjetivo, mas é indiscutível a necessidade de compreender seu alinhamento para ajudar e explicar, prever e controlar o comportamento organizacional.

Palavras-chave: cultura organizacional, clima organizacional, comportamento organizacional, racionalidade, emotividade e construção civil.

ABSTRACT

The main objective of the thesis was to create a model that allows measuring culture aspects, in order to analyze the climate and its impact on macro-organizational behavior. The research aimed at deepening studies on the tripod “organizational culture, climate and behavior”, not only through the cognitive/rational dimension, but also through the emotional dimension, within a more holistic and integrative view of emotions in organizational life. In the development and analysis of results, we realized that rationality and emotionality complement each other in the study of organizational behavior. To do this, we carried out a bibliographical research to identify the main scientific papers related to the topics. The strategy used for data collection and analysis was the mixed research, qualitative and quantitative, according to the exploratory sequential project, and followed by a case study. The sequential exploratory project began with the collection and analysis of qualitative data, aiming to identify among experts the set of culture practices that affect the organizational climate. For data collection we designed an interview script with open questions, based on the Critical Incident Technique, which was applied to 40 specialists. At the end of data collection, results were codified through Grounded Theory. We used the result analysis from the qualitative phase, in addition to the theoretical constructs identified in the literature review, to develop a questionnaire. It was designed to evaluate the general prevalence of the variables, by examining them in the quantitative stage with a larger sample. The theoretical questions could be tested in the field, through a questionnaire completed by 150 respondents. Participants were asked to evaluate if the activities were relevant, in a Likert scale of applicability and agreement. With the assigned scores, we started the validation of the research instrument by using the multidimensional scaling technique that grouped the questions in clusters. The result analysis of the quantitative phase was carried out through conceptual maps. From these results, the reference model proposed in the research, based on the tripod “organizational culture, climate and behavior”, was validated. Finally, we carried out a single case study, and the results generated by field data were used to measure the level of adherence of the model, in a construction company located in the city of Niteroi, RJ. In light of the above mentioned, we notice that the way of understanding the importance of culture and climate in the work environment is sometimes contradictory and subjective, but it is unquestionable the need to understand its alignment to help explain, predict and control organizational behavior.

Keywords: organizational culture, organizational climate, organizational behavior, rationality, emotionality, and construction.

1.INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A cada ano que passa, as empresas estão se adaptando de maneira mais rápida às exigências de uma sociedade mais informada e integrada pelas redes sociais, que busca produtos e serviços não só focando qualidade e custo, mas também a sustentabilidade do processo. As empresas desenvolvem competitividade baseada em mercados e economias instáveis e são muitas as variáveis que contribuíram para direcioná-las neste sentido: transformações digitais, fusões estratégicas, globalização, mudanças frequentes e intensas na relação empregador e empregado, dentre outros.

A transformação digital desencadeada nos últimos anos para aumentar o desempenho das empresas, mudando a maneira como os negócios são feitos, deixou o ambiente econômico e mercadológico mais instável do que jamais foi. As pessoas estão sendo “jogadas fora da caixa” empresarial, forçando-as numa análise e busca frenética por novas competências, melhoria das qualificações, desconstrução de concepções, valores, e forma de se relacionar tanto com o mundo corporativo como com a sociedade.

O processo de gestão nas organizações, diante das variáveis citadas acima, está despertando um interesse cada vez maior dos pesquisadores com relação a necessidade de entender, diagnosticar, mensurar e monitorar fatores ligados ao comportamento organizacional. Segundo Brief e Weiss (2002), existem dois tipos influências sobre comportamento organizacional, sendo uma delas o comportamento das organizações de trabalho sobre as pessoas e a outra as pessoas sobre as organizações de trabalho. Nord & Fox (1996) destacam que os fatores existentes no contexto organizacional e sua interação com o indivíduo devem ser analisados criteriosamente num estudo sobre o comportamento organizacional. Sobral e Mansur (2013) concluem que tanto se pode entender comportamento organizacional como um campo que examina o comportamento de ambientes organizacionais quanto uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento nas organizações.

Enfatizamos diante do exposto a relação direta da Cultura e do Clima Organizacional e no desempenho empresarial. Os conceitos, técnicas e ferramentas são constantemente definidos e disponibilizados às organizações como forma de apoiar o processo de gestão para melhorar os indicadores organizacionais. Na maioria das vezes são baseados na racionalidade buscando padronizar de forma superficial e genérica percepções, interpretações e reações das

peças que compõem as organizações, sem levar em conta fatores “ocultos” presentes frequentemente no dia a dia das empresas. Podemos destacar como um desses fatores relacionados diretamente com a cultura/clima organizacional e negligenciado por muitos anos, a emoção no ambiente de trabalho. Segundo Brief & Weiss (2002), os estados emocionais podem influenciar os membros de uma organização com relação a uma variedade de resultados relacionados a desempenho, atitudes, engajamento, criatividade dentre outros.

Buscou-se no desenvolvimento dessa pesquisa, a ampliação dos estudos de cultura e clima organizacional, isto é, realizou-se uma análise bidimensional (cognitiva e emocional) para entender os tipos de relações que podem existir entre os dois construtos. Segundo Ashkanasy et al. (2002) até o final dos anos 80 e inícios dos anos 90 as emoções eram pouco estudadas dentro do comportamento organizacional, devido à relevância que se atribuía à abordagem racional-cognitiva. Segundo Costa (2015), isto ocorreu devido à idealização das organizações como lugares específicos para o uso da racionalidade e não da emotividade e também porque os estados emocionais dos trabalhadores eram considerados como acontecimentos individuais, concluiu-se então que não cabia à organização geri-los (Pina e Cunha et al (2007). A racionalidade e a emotividade estão sempre presentes no cotidiano organizacional independente do desejo das lideranças dentro das corporações.

Segundo Mendes (2014), as emoções atualmente são consideradas não só como um aspecto fundamental no estudo do comportamento das organizações, como também, um fator crítico de sucesso no desempenho organizacional.

Faz-se necessário cada vez mais, quando se objetiva analisar quaisquer fenômenos existentes no campo do comportamento organizacional, que as empresas identifiquem os traços que são a essência da cultura dominante, as sub-culturas existente, as emoções que caracterizam sua cultura emocional, o estilo da liderança e o impacto no clima afetando o desempenho organizacional. Shein (2009) analisa a forma de checar a cultura, seus impactos no clima organizacional e a relação desta com a estratégia da empresa como uma variável organizacional que deve ser diagnosticada e entendida antes de qualquer ação. Ashkanasy e Humphrey (2011) destacam o fato apresentado pelos autores Härtel, Hsu, e Boyle (2002) e Kelly e Barsade (2001) de que as políticas no nível organizacional muitas vezes são a chave para determinar e resultados emocionais das pessoas e dos grupos.

Poderão obter sucesso, assim, as organizações, que buscam entender a si mesmas internamente, sua cultura, valores, emoções como parte de um sistema maior, analisando e compreendendo fatores relacionados ao comportamento organizacional possibilitando assim a

criação de um clima propício à inovação, a criatividade, a melhoria da produtividade/lucratividade e qualidade de vida no trabalho.

Ao analisarmos o assunto no meio empresarial percebe-se que ainda há uma dissociação entre a identificação, entendimento, a prática da cultura e o gerenciamento do clima organizacional como parte da estratégia da empresa. Algumas pesquisas apontam que na visão da liderança, cultura e clima organizacional são grandes desafios empresariais nos dias atuais. Percebe-se então que esse é um campo ainda a ser mais pesquisado, explorado e entendido tanto na teoria como na prática pelos pesquisadores e pela alta liderança das organizações.

As organizações de todos os ramos de atuação estão se conscientizando naturalmente da necessidade em alcançar e realizar desempenho, no mínimo, satisfatório na gestão do capital humano, como forma de se manterem competitiva no mercado. A busca interminável para obtenção de melhores desempenhos organizacionais é resultado, sobretudo das crescentes exigências da sociedade, as transformações na relação capital x trabalho e também da necessidade das organizações em conquistar a confiança da comunidade mostrando competência na gestão dos seus processos.

No desenvolvimento dessa pesquisa, percebeu-se, em buscas bibliográficas, dificuldade em encontrar pesquisas científicas relacionadas aos conceitos cultura, clima e comportamento organizacional na Construção Civil. Talvez uma explicação seja por ser um ramo de atividade baseado principalmente nas ciências exatas com o enfoque em pesquisas mais analíticas. Diante do exposto, buscou-se nessa pesquisa quebrar um paradigma ao analisar conceitos das ciências sociais e humanas dentro de uma empresa de construção civil especializada em edificar prédios residenciais e comerciais na região metropolitana do Rio de Janeiro.

Por todo este crescente interesse pelo estudo da relação cultura, clima e comportamento organizacional no contexto empresarial, cada vez mais as organizações identificam a necessidade em fazer sua gestão dando igual prioridade tanto à manutenção do bem-estar dos funcionários como a obtenção de resultados organizacionais positivos. A forma como os trabalhadores expressam suas emoções pode afetar o comportamento e o desempenho organizacional. Segundo Lam e Kirby (2002), não são as emoções, no sentido literal, que influenciam o desempenho no trabalho, mas o modo como estas são experimentadas pelas pessoas, isto é, como elas são interpretadas, reguladas e geridas no dia a dia dentro das organizações.

1.2 DEFINIR PROBLEMA DA TESE

A partir do contexto apresentado e com base nos artigos analisados por meio da pesquisa bibliográfica, apresentada no capítulo 3, detectou-se lacunas de pesquisa que necessitam ser preenchidas em prol do avanço da ciência e da tecnologia.

Estas lacunas convergem na necessidade de um estudo sobre o conjunto de práticas da cultura e do clima que impactam no comportamento organizacional.

Diante desta constatação, a pesquisa foi direcionada para investigar a relação mútua entre aspectos da cultura e clima organizacional bem como os impactos no comportamento organizacional.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a formulação do problema está relacionada diretamente ao tema proposto buscando esclarecer uma dificuldade específica enfrentada e que se pretende resolver através da pesquisa.

A partir dessa reflexão, o problema de pesquisa pode ser resumido da seguinte forma: Como aprofundar os estudos sobre cultura e clima nas organizações reforçando assim o entendimento sobre comportamento organizacional.

Sumarizou-se no Quadro 1, a seguir, os quatro elementos contextualizadores apresentados que norteou a pesquisa bibliográfica chegando-se ao problema de pesquisa que norteará este trabalho.

Elementos Contextualizadores	Problema
Cultura Organizacional Clima Organizacional Atitude Resultado	Como aprofundar os estudos sobre cultura e clima nas organizações reforçando assim o entendimento sobre comportamento organizacional?

Quadro 1: Relação dos Elementos Contextualizadores com Problema de Pesquisa.

Fonte: Desenvolvido pela autora

A partir da experiência de trabalho da pesquisadora, identificaram-se inicialmente quatro elementos contextualizadores (cultura organizacional, clima organizacional, atitude e resultado) diretamente relacionados ao tema central da pesquisa (comportamento

organizacional) que possibilitaram a realização da pesquisa bibliométrica, a identificação das lacunas de pesquisa e a definição do problema da pesquisa.

1.3 OBJETIVO GERAL

Tendo em vista a definição do problema de pesquisa, o presente trabalho tem como objetivo geral o explicitado no quadro 2:

Elementos Contextualizadores	Problema	Objetivo Geral
Cultura Organizacional Clima Organizacional Atitude Resultado	Como aprofundar os estudos sobre cultura e clima nas organizações reforçando assim o entendimento sobre comportamento organizacional?	Criar um modelo para analisar a relevância das dimensões racional e emocional no tripé Cultura, Clima e Comportamento Organizacional no desempenho empresarial.

Quadro 2: Relação do Problema de Pesquisa com os Objetivos Geral.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Conforme citado no item 1.1, durante décadas as organizações eram analisadas somente pela vertente racional, somente nesta última década, os pesquisadores se dedicaram ao estudo emocional dentro dos estudos sobre comportamento organizacional. A partir da literatura analisada destacamos um ponto em comum entre os autores com relação à dificuldade em diagnosticar e gerenciar a cultura e clima organizacional baseada nessas duas dimensões. Diante do exposto, identifica-se a necessidade em criar um modelo para analisar a relevância do tripé cultura, clima e comportamento organizacional, na vertente racional e também na vertente emocional, no desempenho empresarial. conforme definido no objetivo geral.

1.4 OBJETIVO ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo principal estabelecido, este foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos, conforme quadro 3:

Elementos Contextualizadores	Problema	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Cultura Organizacional Clima Organizacional Atitude Resultado	Como aprofundar os estudos sobre cultura e clima nas organizações reforçando assim o entendimento sobre comportamento organizacional?	Criar um modelo para analisar a relevância das dimensões racional e emocional no tripé Cultura, Clima e Comportamento Organizacional no desempenho empresarial.	1) Utilizar metodologia de pesquisa bibliográfica, para levantar o estado da arte das publicações sobre cultura, clima e comportamento organizacional; 2) Identificar as relações entre Cultura, Clima e Comportamento Organizacional; 3) Identificar os fatores relacionados à cultura e clima organizacional que influenciam os resultados organizacionais

Quadro 3: Relação do Problema de Pesquisa com os Objetivos Geral e Específico.

Fonte: Desenvolvido pela autora

1.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

Na presente pesquisa foram formuladas hipóteses preliminares por meio de dedução lógica sobre os objetivos apresentados e os conceitos teóricos levantados (capítulo 2). Essas hipóteses têm por finalidade estruturar a construção do delineamento da pesquisa para realização da pesquisa utilizando método misto.

Neste trabalho é proposto um modelo de referência composto por três fatores, a saber: Cultura, Clima e Comportamento Organizacional, conforme dispostos na Figura 1.

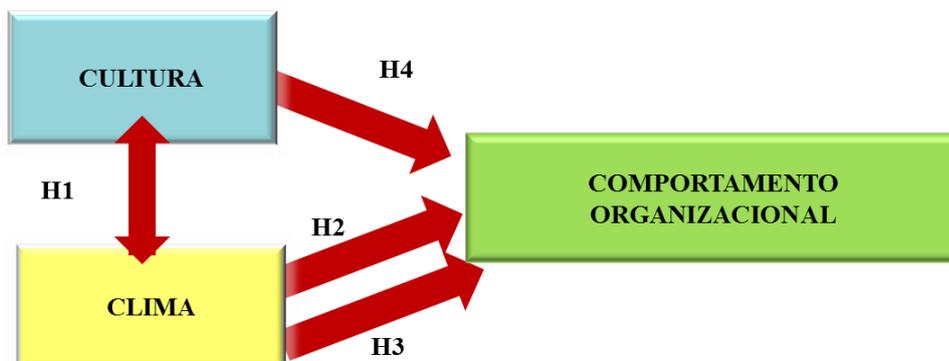


Figura 1: Modelo de Referência

Fonte: Desenvolvida pela autora

A pesquisa bibliográfica, apresentada no capítulo 3, permitiu avançar nos conceitos e definir o modelo de referência, atendendo aos objetivos definidos nesse estudo.

Para desdobrar os objetivos gerais e específicos deste trabalho, foram estabelecidas as seguintes hipóteses de pesquisa apresentadas no quadro 4:

Elementos Contextualizadores	Problema	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Hipóteses
<p>Cultura Organizacional</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Atitude</p> <p>Resultado</p>	<p>Como aprofundar os estudos sobre cultura e clima nas organizações reforçando assim o entendimento sobre comportamento organizacional?</p>	<p>Criar um modelo para analisar a relevância das dimensões racional e emocional no tripé Cultura, Clima e Comportamento Organizacional no desempenho empresarial..</p>	<p>1) Utilizar metodologia de pesquisa bibliográfica, para levantar o estado da arte das publicações sobre cultura, clima e comportamento organizacional;</p> <p>2) Identificar as relações entre Cultura, Clima e Comportamento Organizacional;</p> <p>3) Identificar os fatores relacionados à cultura e clima organizacional que influenciam os resultados organizacionais</p>	<p>H1: O conjunto de práticas, políticas e procedimentos é o mecanismo de ligação entre a cultura (artefatos) e clima (percepção).</p> <p>H2: Os membros da organização concordam que conjunto de práticas deve ser consistente com os valores declarados e objetivos estratégicos pretendidos</p> <p>H3: Os membros da organização não concordam que conjunto de práticas deve ser consistente com os valores declarados e objetivos estratégicos pretendidos</p> <p>H4: As percepções de uma cultura são analisadas através do impacto no clima organizacional e influenciam reações emocionais e de comportamento</p>

Quadro 4: Relação dos Objetivos Específicos com as Hipóteses da Pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela autora

1.6 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Segundo Ashforth e Humphrey (2011), a investigação sobre o comportamento organizacional foi negligenciada por um longo período, porém nos últimos 15 anos teve sua importância reconhecida nas ciências que estudam as organizações.

Para corroborar com essa afirmação, Sobral e Mansur (2013), fizeram um levantamento sistemático, análise e avaliação crítica da produção científica em Comportamento Organizacional (CO) no período de 2001 a 2010, com base nos principais periódicos brasileiros de Administração e anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Esse processo resultou num total de 185 artigos em periódicos e 696 no EnANPAD que se enquadravam no campo de CO, durante os 10 anos analisados. Classificaram cada artigo conforme as categorias conceituais (ver Tabela 1), formuladas com base nas revisões sobre CO publicadas na literatura internacional, especificamente no *Annual Review of Psychology* e no *Academy of Management Journal*.

Os autores perceberam um crescimento expressivo do campo ao longo da década estudada, de modo geral, os estudos sobre comportamento organizacional representaram cerca de 10% do total da produção nacional em Administração no Brasil, como mostra o gráfico 1.

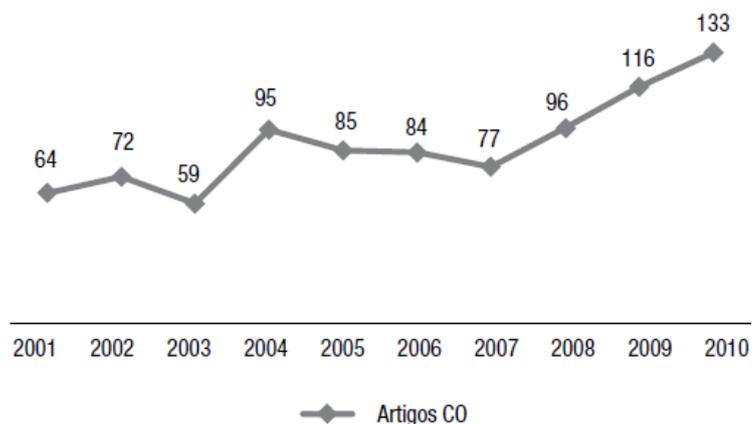


Gráfico 1: Evolução da produção em comportamento organizacional de 2001 a 2010

Fonte: Sobral e Mansur (2013)

Mesmo tendo duplicado no período de 10 anos a publicação de trabalhos em comportamento organizacional no Brasil, os autores reconhecem que ainda é pequeno quando comparam as publicações, na mesma década de análise, nos principais periódicos internacionais da área de Administração. Segundo Morrison (2010), as publicações em

comportamento organizacional representaram mais de 40% do total de artigos publicados no Academy of Management Journal.

Em relação aos temas mais estudados pela academia brasileira de Administração, o estudo de Sobral e Mansur (2013), destaca cultura organizacional, possuindo 13% do total de publicação no campo, conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1: Distribuição dos artigos de acordo com as categorias de análise

Categorias	Total	EnANPAD	Periódicos	% do total
Cultura organizacional	115	95	20	13%
Relação indivíduo-organização	103	78	25	12%
Aprendizagem organizacional	94	70	24	11%
Diversidade	88	74	14	10%
Cognição e percepção no trabalho	67	49	18	8%
Estresse e qualidade de vida	57	52	5	6%
Liderança	57	50	7	6%
Valores e personalidade	51	33	18	6%
Competências	49	34	15	6%
Afetos no trabalho	46	37	9	5%
Mudanças organizacionais	40	35	5	5%
Atitudes e comportamentos no trabalho	31	23	8	4%
Motivação	21	16	5	2%
Comunicação	19	16	3	2%
Tomada de decisão	17	15	2	2%
Grupos e equipes de trabalho	9	8	1	1%
Conflitos e negociação	9	6	3	1%
Desvios de comportamento	8	5	3	1%

Fonte: Sobral e Mansur (2013)

Vale ressaltar que apesar da categoria temática com maior volume de trabalhos ter sido cultura organizacional, os trabalhos publicados sobre esse tema exploram na sua maioria a construção, desconstrução e mudanças na identidade organizacional. Também com bastante representatividade a temática de valores organizacionais foi explorada na relação com valores pessoais, afetos, comprometimento e saúde e bem-estar.

Ao analisar os estudos/pesquisas em comportamento organizacional percebe-se que parte está publicada na área de Administração e a outra parte no campo da Psicologia. Isso se dá ao fato da origem dos estudos em comportamento organizacional apoiar-se nos campos da Psicologia, Sociologia, Economia e Ciência Política.

Outro estudo que vale a pena analisar é dos autores Borges-Andrade e Pagotto (2010) que publicaram “O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional”, onde revisaram sistematicamente artigos científicos publicados no Brasil, em 14 periódicos de psicologia e administração, no período entre 1996 e 2009 (figura 2). Os autores destacam que a produção sobre comportamento organizacional (n=419), quando

comparada à produção em gestão organizacional (n=312), é mais elevada. Eles observam que os autores de comportamento organizacional e gestão organizacional passaram a publicar com mais frequência numa terceira vertente, que é de natureza “macro”: estratégia organizacional.

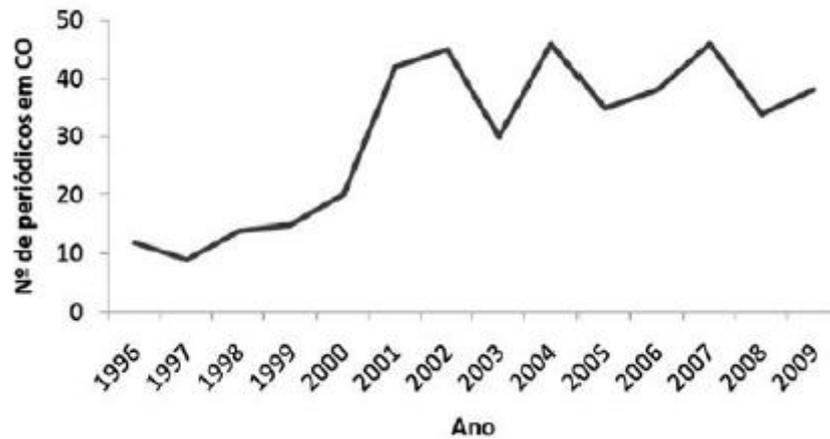


Figura 2: Artigos sobre comportamento organizacional encontrados em periódicos nacionais.

Fonte: Borges-Andrade e Pagotto (2010)

Borges-Andrade e Pagotto (2010) relatam que estudos com o foco em afeto no trabalho cresceram em número, especialmente depois de 2004, conforme demonstrado na Tabela 2. Pode-se perceber o predomínio desses estudos cuja distribuição anual está na figura abaixo. Dentre os estudos sobre afeto no trabalho, os assuntos que mais apareceram foram sofrimento e prazer, emoções e satisfação no trabalho.

Tabela 2: Distribuição quantitativa das pesquisas sobre CO encontrados em periódicos nacionais.

Variáveis critério estudadas	n
Afeto no trabalho	64
Aprendizagem no trabalho e resultante de T&D	49
Interações sociais nas equipes e nas organizações	47
Bem-estar e saúde no trabalho	44
Identidade e significados do trabalho e de seus produtos	44
Cognição no trabalho	43
Contratos psicológicos	38
Atitudes frente a mudanças organizacionais	37
Desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes	34
Cultura organizacional	32
Competências no trabalho e nas organizações	16
Clima organizacional	9
Desvios de comportamento no trabalho	9
Tomada de decisão e julgamentos no trabalho	9

Fonte: Borges-Andrade e Pagotto (2010)

As categorias “afeto no trabalho”, “cultura organizacional”, “bem-estar e saúde no trabalho” e “interações sociais nas equipes e nas organizações”, segundo Borges-Andrade e Pagotto (2010) foram mais divulgadas em periódicos vinculados à psicologia.

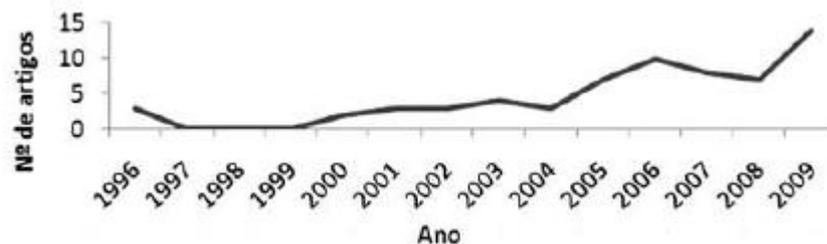


Figura 3: Artigos sobre afeto no trabalho encontrados em periódicos nacionais.

Diante do exposto percebe-se, o aumento das publicações relacionada ao estudo comportamento organizacional tanto no campo da Psicologia como da Administração, porém segundo Sobral e Mansur (2013) o campo de CO ainda representa uma pequena parcela das publicações em estudos organizacionais no Brasil. Nota-se o aumento das publicações na área da psicologia relacionado ao estudo do afeto/emoção no trabalho e no campo da administração relacionado à cultura organizacional, nos últimos anos no Brasil. Porém, vale ressaltar que publicações contendo cultura organizacional e afeto/emoção no trabalho não foi evidenciado na revisão da produção científica em Comportamento Organizacional (CO) no

Brasil, conforme demonstrado nas figuras acima. Conclui-se a partir de então a relevância dessa tese ao analisar o comportamento organizacional baseado na influência da cultura e do clima nas dimensões cognitiva e emocional. Destaca-se também a quebra de paradigma devido ser um estudo aplicado no setor da Construção Civil, isto é, fora das áreas tradicionais de psicologia e administração.

1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa analisa a relevância das dimensões cognitiva e emocional no tripé Cultura, Clima e Comportamento Organizacional no desempenho empresarial, com o foco na organização como um todo (nível macro).

Do ponto de vista geográfico, o objetivo da tese é realizar estudo de caso único em uma construtora na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro.

Por fim, vale destacar que o modelo proposto baseou-se no contexto brasileiro e foi gerado com base na revisão de literatura e na realização de pesquisa qualitativa, feita com especialistas. Com a realização do estudo de caso único buscou-se mensurar o nível de aderência do modelo em uma empresa da construção civil, estando assim limitado a este universo estudado.

1.8 ESTRUTURA DA TESE

Com o intuito de alcançar os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, assim como responder às questões de pesquisa estabelecidas, este trabalho está dividido em seis capítulos, cujo enfoque de cada um deles descreve-se a seguir.

No Capítulo 1 é apresentada a introdução do trabalho, que contempla a contextualização da pesquisa, a definição do problema da tese, o desdobramento a partir daí em objetivos gerais, específicos e hipóteses da pesquisa. Além disso, este capítulo também trata da justificativa e relevância, delimitação da pesquisa e estrutura da tese.

O Capítulo 2 contempla os resultados da revisão de literatura e tem como enfoque três temas: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, relacionamento entre Cultura e Clima Organizacional, Comportamento Organizacional e considerações finais.

A partir desses elementos, o Capítulo 3 apresenta a Metodologia científica utilizada, cuja divisão se estrutura em: definição da pesquisa, delineamento da pesquisa, estratégia de coleta e análise de dados de campo da Pesquisa Bibliográfica, do Método Misto (Projeto Sequencial Exploratório) e Estudo de Caso. Esse capítulo justifica a metodologia escolhida

para condução do estudo e apresenta os métodos e técnicas selecionados para coleta e análise dos dados.

No Capítulo 4 será apresentada a análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa, da Quantitativa, com a validação do modelo referencial e das hipóteses, e do Estudo de Caso com a mensuração do nível de aderência do modelo na Construção Civil.

O Capítulo 5 será tratado toda a conclusão do que foi aprendido no desenvolvimento desta pesquisa e serão propostos novos estudos para a continuidade do trabalho.

No próximo capítulo, apresenta-se o referencial teórico da tese, que foi elaborado inicialmente com base nos artigos selecionados e priorizados pelo estudo bibliográfico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

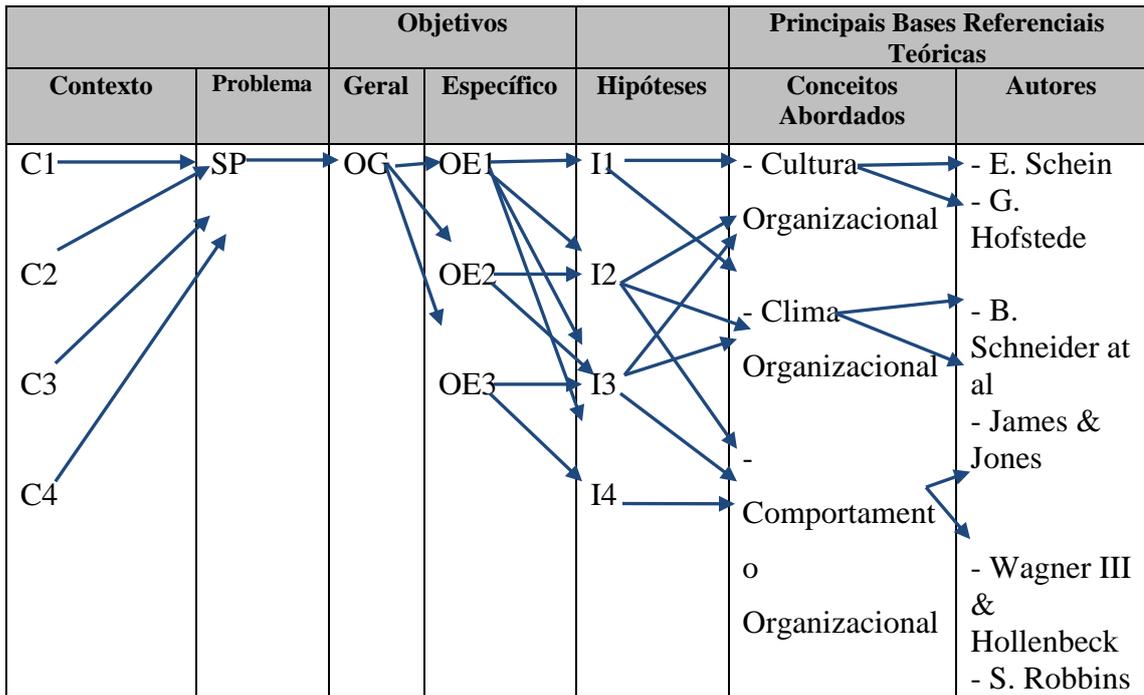
O presente capítulo está dividido em quatro partes, as quais articulam reflexões e considerações a respeito dos pressupostos teóricos sobre cultura, clima e comportamento organizacional. O objetivo desse capítulo é promover sustentação teórica à pesquisa, dando forma e conteúdo ao desenvolvimento dessa tese.

Busca-se inicialmente explicitar os fundamentos e conceitos sobre cultura organizacional, em seguida serão apresentadas, seguindo a mesma linha de raciocínio, considerações acerca do clima organizacional, a fim de melhor compreender a inter-relação entre esses dois temas. O estudo finaliza-se com uma análise sobre comportamento organizacional baseados nos aspectos de Cultura e o Clima Organizacional como subconjuntos do tema em questão.

A literatura pesquisada teve como base uma pesquisa bibliográfica para a construção desses três blocos temáticos na busca e seleção dos artigos que fundamentaram o objeto da pesquisa em referência.

2.1 SISTEMATIZAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para desenvolvimento desse capítulo identificou-se a necessidade de sistematizar o referencial teórico com o objetivo de direcionar o encadeamento das ações necessárias para o entendimento lógico da metodologia adotada nessa pesquisa. O quadro 5 apresenta o processo adotado na metodologia da pesquisa. Assim, torna-se necessário apresentar o alinhamento da pesquisa em função do contexto, situação problema, objetivos, hipóteses e a estratégia adotada na dissertação dos conceitos abordados a partir das perspectivas de diferentes autores.



Quadro 5: Elementos-chave dos Objetivos da Pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela Autora

A referida lógica situa-se com base na contextualização da pesquisa, que tem como premissa explorar e identificar a relação entre aspectos da cultura e clima organizacional para melhor compreensão do impacto no comportamento das organizações. Diante desta questão destaca-se a importância no entendimento sobre o conjunto de práticas, políticas e procedimentos relacionados à Cultura e ao Clima que desencadeiam percepções seguidas de reações emocionais e de comportamento dentre os membros de uma organização.

De acordo com Schein (2000b) se clima e cultura for cada um cuidadosamente definido, então irão se tornar dois blocos de construção cruciais para a descrição e análise do comportamento organizacional. O autor destaca que o clima organizacional e consequentemente o comportamento dos membros de uma organização só pode ser alterado após análise dos pressupostos culturais e a criação de congruência entre eles.

Como principal base referencial teórica para o estudo sobre Cultura Organizacional, o presente trabalho utilizou as obras de Edgar Schein e Geert Hofstede que estudam a questão da cultura organizacional de forma conceitual e metodológica seja o primeiro na forma qualitativa e o segundo quantitativa. Os dois autores analisam a cultura organizacional a partir de níveis/camadas, com o objetivo de observar os fenômenos culturais e interpretá-los, avaliando a relação entre eles.

Para compreensão dos principais componentes que compõem o clima organizacional, que é a outra variável analisada pela presente pesquisa, destacam-se os estudos de Benjamin Schneider e James & Jones e a importância do entendimento do clima organizacional ao analisar o comportamento organizacional através da abordagem cultural. É uma abordagem interativa, isto é analisa a forma como os indivíduos reagem, interpretam e constroem a realidade baseado nos elementos que fazem parte de uma cultura organizacional.

O terceiro e último conceito analisado nessa sistematização do referencial teórico é o comportamento organizacional com ênfase nos autores John Wagner III & John Hollenbeck e Stephen Robbins com foco no nível macro organizacional, destacando questões como: estrutura organizacional relacionada a eficácia organizacional.

Em função de todos os aspectos acima listados, segundo Tomassini (2001) verifica-se a importância do conhecimento da cultura organizacional, sua relação com clima e os impactos no comportamento dos colaboradores e consequentemente da organização como um elemento-chave no processo de gestão de qualquer empresa. Acredita-se ser este, um fator crítico de sucesso para empresas em qualquer ramo de atividade.

A pesquisa sobre os conceitos de cultura e clima organizacional, no meio acadêmico, encontra-se em diversos registros bibliográficos com diferentes compreensões do assunto refletidas em uma diversidade de abordagens no processo de identificação e gerenciamento do assunto. Já quando se analisa o estudo do assunto no meio empresarial percebe-se que ainda há uma dissociação entre a identificação/pragmatismo da cultura no dia a dia das organizações e entendimento/gerenciamento do clima organizacional como parte da estratégia da empresa. Algumas pesquisas apontam que na visão da liderança, cultura corporativa e engajamento são grandes desafios empresariais nos dias atuais. Conclui-se então que esse é um campo ainda a ser mais pesquisado, explorado e entendido na prática tanto pelos pesquisadores e como pelas lideranças nas organizações.

Todos os temas abordados estão alinhados com a situação-problema, os objetivos, hipóteses, enfim, com a contextualização da pesquisa. Desta forma, inicia-se nos próximos itens a apresentação dos diferentes conceitos e posicionamentos pelos diversos pesquisadores relacionados à Cultura Organizacional, Clima Organizacional e Comportamento Organizacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Evolução no tempo

A discussão em torno do tema Cultura Organizacional teve seu início no campo acadêmico a partir do final da década de 50, quando alguns pesquisadores passaram a observar mais atentamente e analisar a importância dos elementos simbólicos (ferramentas, vestimentas, costumes, linguagem, entre outras) no campo empresarial e seus impactos sobre o mundo organizacional.

Segundo Aktouf (1994), em meados dos anos 50, o termo “cultura da empresa” foi utilizado como a forma reduzida para definir cultura no campo empresarial por Elliot Jaques, médico/pesquisador canadense que dedicou sua vida ao estudo das relações organizacionais. Segundo o autor, Elliot descreve: “Cultura da empresa – como o modo habitual de pensar e de agir que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa”.

Do início da década de 60, quando se iniciou a primeira discussão sobre o termo cultura organizacional, pulamos para fins da década de 70 e início de 80, quando o termo começou a ser usado mais frequentemente e se popularizou no campo da administração. Na década de 80, segundo Freitas (1991) foi quando se registrou a maior incidência de pesquisas, conferências, cursos, publicações e etc..., nessa mesma época, mais precisamente em 1983 as revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* publicaram edições especiais sobre o assunto. A justificativa para esse aumento no interesse com relação ao tema, alguns autores relacionam ao declínio da produtividade das indústrias dos Estados Unidos versus ao milagre japonês com o ganho de competitividade das indústrias japonesas. Segundo Barbosa (2001), o desenvolvimento do Japão após a II Guerra Mundial, destacou da dimensão cultural, isto é, discutia-se sempre da responsabilidade da cultura japonesa, por seu sucesso.

Diante do exposto pode-se identificar/destacar, segundo Barbosa (2002), três fases quando se estuda o conceito cultura organizacional, conforme figura 4:

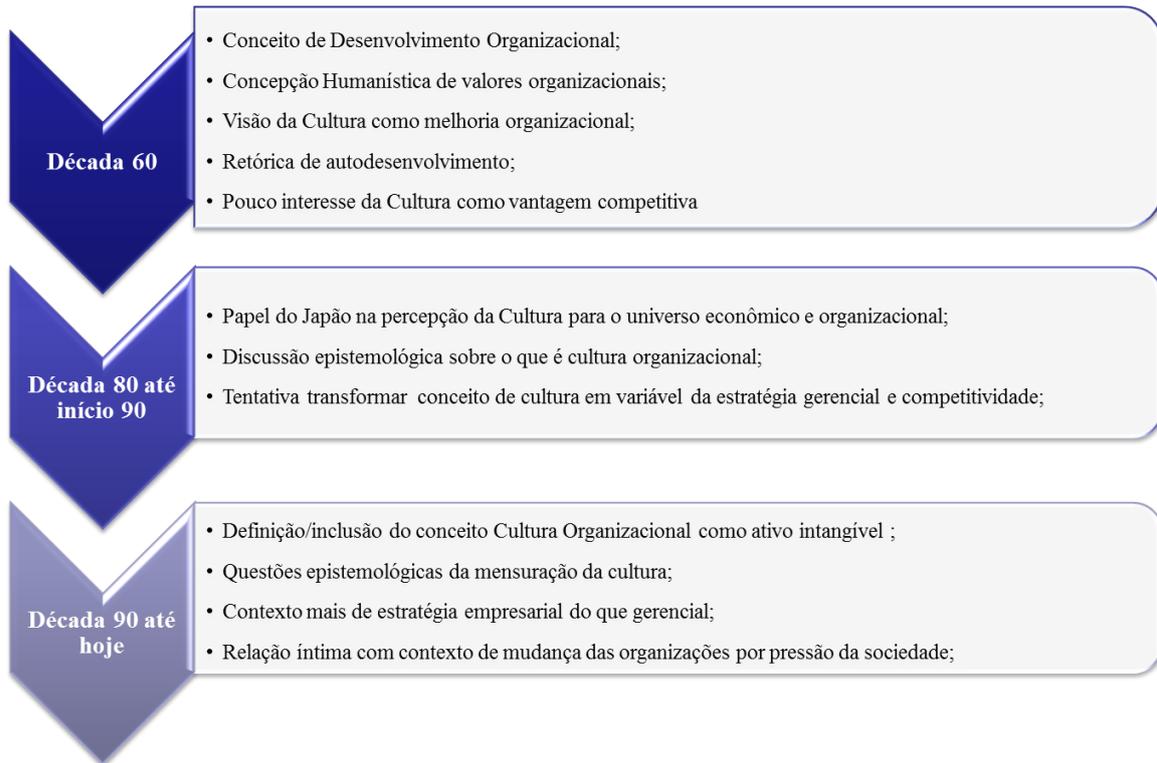


Figura 4: Evolução do Conceito de Cultura Organizacional

Fonte: Desenvolvido pela Autora adaptado Barbosa (2002)

Segundo a autora na década de 60, as definições de Cultura Organizacional surgiram com os conceitos de Desenvolvimento Organizacional (DO), buscando reestruturar as organizações apoiados nas mudanças internas e implantação de valores compartilhados estimulando assim o compromisso dos membros da organização.

Na sequência da década de 80 até início 90, o conceito reaparece procurando respostas para o desempenho econômico das empresas norte-americanas versus ao sucesso japonês, sendo que o sucesso é relacionado à sua cultura. As pesquisas realizadas sobre cultura, nessa fase, são respostas práticas aos problemas identificados dentro das empresas relacionados aos sentimentos de incerteza num ambiente adverso.

O último período, da década de 90 até o momento atual, segundo Barbosa (2002) como a Cultura Organizacional como uma variável estratégica e um alinhamento dos valores organizacionais como valores éticos na visão da sociedade. Dessa forma, a autora enfatiza que o desempenho organizacional nesse período passou a ser visto como grau de aderência entre Cultura Organizacional e estratégia.

Assim, inicia-se apresentando brevemente a evolução no tempo do tema cultura organizacional no âmbito da administração e dos negócios.

A seguir, apresenta o estudo da cultura organizacional nas diversas formas, origens e conceitos através das quais as empresas e pesquisadores entendem a cultura.

2.2.2 Influências no estudo sobre Cultura Organizacional

Para o entendimento do conceito de cultura organizacional, faz-se necessário pesquisarmos o conceito de cultura com relação aos seus aspectos e posicionamentos epistemológicos, teóricos e metodológicos para compreendermos as ações humanas no convívio social, segundo Laino (2004).

O tema cultura é vasto e complexo, desde a antiguidade até hoje em dia seu significado vem se modificando ao longo do tempo, sofrendo influência de várias linhas de estudo como: Antropologia, Sociologia, Psicologia dentre outras ciências.

Segundo Pires e Macêdo (2006), a cultura pode ser concebida na complexidade e nas várias dimensões do conjunto que constitui a vida nos grupos sociais, isto é, fatores como pensar, sentir e agir são compartilhados pelas pessoas nos grupos, na coletividade.

Sendo assim, se faz necessário analisar o assunto sob vários ângulos, com o objetivo de compreender o comportamento organizacional. Diante do exposto, analisou-se o estudo da cultura organizacional segundo a revisão das influências oriundas da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas feitas por Allaire e Firsirotu (1984). Segundo os autores podemos dividir em dois blocos a revisão dessas influências, conforme apresentado na figura 5.

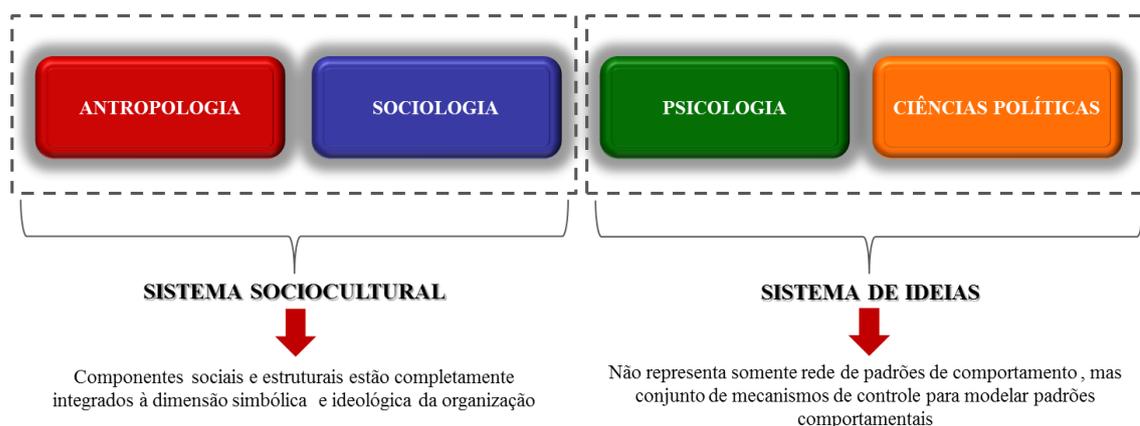


Figura 5: Influências no Conceito de Cultura Organizacional

Fonte: Desenvolvido pela Autora adaptado Allaire e Firsirotu (1984)

Segundo Barreto, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros (2013) ao analisar a estrutura/definição do primeiro bloco como um sistema sociocultural, faz-se uma ligação com a visão de Hofstede (1991), quando este reconhece que a cultura das organizações recebe influência de vários níveis da cultura (nacionais, regionais, sociais etc.). Para o autor, a identidade de um grupo humano é determinada pela cultura assim como a personalidade determina a identidade de um indivíduo. No segundo bloco onde cultura organizacional é identificada como um sistema de ideias, os mesmos autores fazem uma ligação com a visão de Fleury (1996, p.22), que afirma que os componentes da cultura organizacional agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Percebem-se várias propostas que fundamentaram o desenvolvimento conceitual sobre cultura para a área organizacional, porém nesse estudo vamos fazer um breve resumo somente sobre as raízes antropológicas e sociológicas visto por diferentes autores sobre o tema. A Cultura sob o ponto de vista da antropologia e da sociologia é a base para entender a importância do significado do indivíduo dentro de um grupo específico a partir da construção de hábitos, costumes, rituais e instrumentos de comunicação e convívio.

2.2.2.1 Cultura e as visões Antropológicas e Sociológicas

O termo Cultura Organizacional, segundo Cameron & Quinn (1999), apareceu a partir de duas raízes basicamente: antropológica e sociológica. Na visão antropológica as organizações “são” culturas e na visão sociológica as organizações “tem” cultura.

A partir da análise de Prestes (1998) onde destacou os aspectos que formam o objeto de estudo/preocupação da antropologia e da análise de Lakatos (1997) sobre o significado do estudo das relações sociais na visão sociológica, construiu-se a figura 6 para ilustrar e comparar essas duas visões:

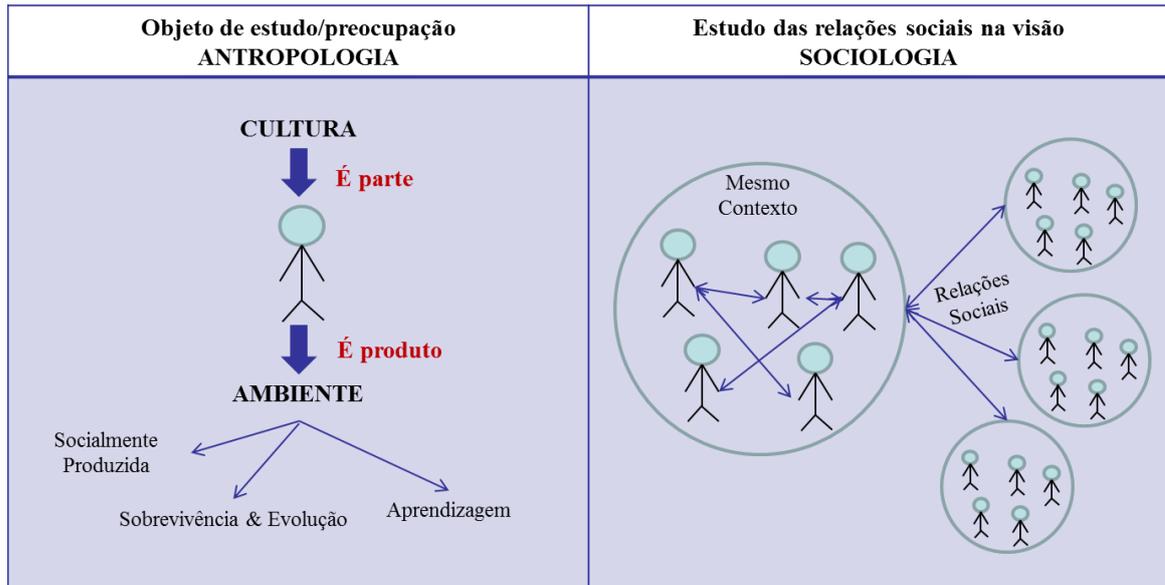


Figura 6: Principais raízes da Cultura Organizacional

Fonte: Desenvolvido pela Autora

A cultura dentro da visão antropológica é analisada pela relação cultura/indivíduo/ambiente, isto é, a cultura é parte da biologia do homem, adaptação/sobrevivência/evolução e é produto do ambiente, produzida socialmente e transmitida pela aprendizagem através da interação com o ambiente.

Já a cultura na visão da sociologia, se baseia no estudo sistemático das relações sociais, isto é, destaca as características gerais comuns aos grupos sociais existentes, o ambiente humano, as inter-relações dos grupos com o ambiente e a preocupação constante em descrever e explicar o comportamental sócio-global.

O processo para descrever a cultura organizacional, segundo Fleury (1989), direciona o estudo desse tema para três pontos básicos, conforme podemos ver no quadro 6 abaixo:

PROCESSO DESCRIÇÃO CULTURA ORGANIZACIONAL		
Postura Teórica Metodológica	Propostas Conceituais & Categorias de Análise	Técnicas de Investigação
EMPIRICISTA (Sociólogo) “fotógrafo da realidade social” Sociedade= somatória de indivíduos Cultura=somatória opiniões/comportamentos individuais	“aprender os padrões culturais de uma organização a partir da somatória de opiniões e percepção de seus membros”	Levantamento de opiniões Questionário/Entrevistas Estruturadas, Abordagem Quantitativa
CLÍNICO/TERAPEUTA (Consultor) “Cunho mais acadêmico, cujo objetivo primordial é o avanço do conhecimento científico”	Postura clínica para o estudo dos fenômenos culturais da organização, ajudam as empresas a resolver seus problemas	Entrevistas, observação participante e não participante, dinâmicas de grupo, jogos e simulações Abordagem Qualitativa
ANTROPÓLOGO “Significado de condutas, práticas e formas simbólicas”	Se aprofundam no estudo da vida organizacional baseando-se nas referências teóricas para investigar realidade social	Como observador e/ou observador participante nas análises da vida organizacional, buscando o significado das condutas, práticas e formas simbólicas Abordagem Qualitativa

Quadro 6: Os 3 pontos básicos no processo para descrever Cultura Organizacional

Fonte: Desenvolvido pela Autora adaptado Fleury (1989)

Conforme apresentado no quadro acima, segundo a autora, os três pontos básicos são:

- 1) Diferentes posturas teóricas metodológicas adotadas pelos pesquisadores: postura empiricista, sociólogo; postura do clínico/terapeuta, pesquisador/consultor surge em decorrência de demandas da própria organização; postura do antropólogo.
- 2) Propostas conceituais e às categorias de análise
- 3) Diferentes técnicas de investigação derivadas das diferentes propostas teórico metodológicas.

Vale destacar, no segundo ponto referente à categoria de análise, a postura do clínico ilustrada por trabalhos de consultoria realizados por Schein (2001), segundo destaque da autora. Schein (2001) defende essa postura para o estudo dos fenômenos culturais da organização, se fundamentando nas visões antropológicas e psicológicas.

Segundo Schein (2001), a cultura possui elementos culturais que são aspectos informais e invisíveis que chamou de pressupostos básicos. Esses pressupostos é o que se crê e o que se pratica pelos indivíduos nas relações do cotidiano da empresa. Como os pressupostos básicos são inconscientes e não podem ser observados diretamente, é importante ter um olhar mais “clínico”, isto é, mais detalhado e específico não se baseando nas primeiras

impressões para se descobrir a verdadeira cultura. Para se identificar esses aspectos mais ocultos no comportamento das pessoas no dia a dia das empresas, o autor propõe um modelo de pesquisa sobre a cultura constituída por encontros entre o pesquisador e pessoas que estão dentro da organização e conhecem melhor a sua cultura. Esses encontros podem ser em grupos ou individuais, mas o importante é identificar o problema em questão da organização, algo que se precise refletir para reformular ou mudar com aspectos relacionados à cultura para que as pessoas se sintam comprometidas nesse processo.

Schein (2001) destaca que através das técnicas qualitativas de investigação é possível maior profundidade nos estudos relativos aos elementos que constituem a cultura.

2.2.2.2 Conceito de Cultura Organizacional – Uma visão geral na definição de alguns Autores

O tema cultura organizacional na literatura possui inúmeras definições fundamentadas em visões que originam diferentes conceitos. Parece não existir consenso quanto à definição, porém existiu alguns pontos em comum sobre o conceito de cultura organizacional entre os mais variados autores na evolução do tempo. Segundo Araújo (2015), esse ponto está relacionado ao fato de “a cultura ser um conjunto de normas e costumes dos indivíduos que compõe a organização e que, dessa forma, permitem compreender e conhecer holisticamente a organização e os seus indivíduos”.

Foram selecionadas a seguir algumas propostas para estudo dos principais conceitos a partir das perspectivas dos seguintes autores: Edgar Schein, Geert Hofstede, Fons Trompennars e Maria Tereza Fleury, conforme apresentado no quadro 7 a seguir:

AUTORES	CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Schein (1985)	“... cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.”
Hofstede (1991)	“uma idealização de uma mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo (ou categorias de pessoas) uns dos outros.”
Trompenaars (1994)	“Um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar... Cultura Organizacional é a forma que as atitudes são expressas dentro de uma organização e distinguem-se umas das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas.”
Fleury (1996)	“Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação.”

Quadro 7: Schein (1985, p. 19), Hofstede (1991), Trompenaars (1994), Fleury (1996), Robbins (2002)

Fonte: Desenvolvido pela Autora adaptado Fleury (1989)

As diferentes conceituações apresentadas, segundo a abordagem dos autores citados, têm como objetivo proporcionar a compreensão e comparação do conceito de cultura organizacional de forma abrangente permitindo analisar tanto as similaridades como as diferenças de posicionamento quando definem a estrutura da cultura com seus componentes e dimensões.

Ao se construir um paralelo com os conceitos apresentados acima e a análise das diferentes posturas teóricas metodológicas adotadas pelos pesquisadores (empiricista/sociólogo, clínico/terapeuta e antropólogo), apresentada anteriormente nesse estudo, percebe-se que ao contrário da postura empiricista, Edgar Schein assume a postura antropológica, questionando conceitual e metodologicamente o universo simbólico das organizações.

Edgar H. Schein (1985) é um dos principais autores e um dos mais citados na literatura especializada, que se dedica aos estudos de Cultura nas empresas, foi pioneiro nesse campo com sua obra: *Organizational Culture and Leadership*. Nessa obra ele aborda os conceitos de Cultura Organizacional, dimensões, interpretações e evolução.

Segundo Schein (2001), a forma como o grupo se integra/interage na resolução de situações e/ou problemas do cotidiano compartilham soluções e ideias com os membros mais novos desencadeia o processo de formação cultural. O autor atribui especial importância ao papel dos fundadores e a importância da liderança no processo de criação e formação da cultura, isto é, pode-se dizer que são os guardiões da cultura. Segundo Limeira (2004), o

fundador define a missão, o ambiente que a empresa vai atuar e as suas crenças e valores são usadas para adaptação da empresa e dos membros da organização ao ambiente, trazendo integração e identificação definindo assim sua identidade própria.

Através da figura 7, segundo Schein (2009), ilustra-se a dinâmica da Cultura Organizacional, com 3 elementos que compõem diferentes níveis de acessibilidade:



Figura 7: Dinâmica Cultura Organizacional

Fonte: Segundo Schein (2009)

Segundo o autor, o nível dos artefatos são mais visíveis e observáveis dentro da organização tais como: estrutura organizacional, *lay-out* dos locais de trabalho, objetivos e estratégias, padrões de comportamento (formas de se vestir, vocabulário, relação com horário, símbolos, rituais) e etc... Já o nível dos valores são aqueles que a organização declara em seus discursos e apresentações oficiais, são idealizações ou racionalizações. E o nível das pressuposições básicas são aspectos inconscientes e invisíveis, que direcionam o comportamento das pessoas, determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e praticam a cultura organizacional. Segundo os autores De Domenico, Latorre e Teixeira (2006), os pressupostos básicos explicam o comportamento real das pessoas que compõem a organização, os departamentos, ou sub-grupos internos e explicam a existência das sub-culturas. Ainda segundo esses autores, um valor torna-se pressuposto básico somente quando é validado pelos membros do grupo ao perceberem que com seu uso podem obter resultados positivos. Esse valor é internalizado e passam a utilizar automaticamente definindo o comportamento. Porém quando um valor não é percebido como fonte de resultados satisfatórios pelos membros do grupo, não será repetido e conseqüentemente será somente um valor declarado da organização. Resumindo uma maneira simples podemos ilustrar a figura anterior da seguinte forma na figura 8;



Figura 8: Dinâmica Cultura Organizacional

Fonte: Desenvolvido pela Autora segundo Schein (2009)

Busca-se a fundamentação em Schein (2001) para entender sobre as sub-culturas existentes ou como surgem nas organizações e sua análise sobre a evolução da cultura organizacional. Segundo o autor pode acontecer através de quatro processos:

- Diversificação;
- Descentralização
- Hierarquização
- Adaptação ao ambiente quando empresa cresce.

Nestes processos de evolução de uma cultura organizacional, a mudança pode ocorrer apenas em algumas partes da organização, o que fará surgir as subculturas, isto é, desencadeiam diferenças quanto à forma de operar entre as diversas áreas ou locais. Segundo Limeira 2004, no processo de adaptação ao ambiente quando a empresa cresce e amadurece, surgem subunidades que podem ser novas funções, áreas geográficas, novos mercados ou produtos, divergindo das premissas do fundador. Segundo a autora, outro momento em que se forma uma subcultura é quando as certezas compartilhadas de alguns colaboradores são diferentes daquelas dos gerentes ou de colegas de outra categoria funcional, sendo esta última, bastante comum.

De acordo com Robbins (2002), ao analisarmos as grandes empresas podemos afirmar que possuem uma cultura dominante e diversos nichos de sub-culturas. Ele ressalta que enquanto a cultura dominante reflete os valores declarados pela organização e compartilhados pela maioria dos membros, as sub-culturas tendem a refletir problemas, situações ou experiências comuns que alguns membros da organização enfrentam, sejam eles de departamentos específicos ou áreas geográficas distintas..

Segundo Schein (2009), a cultura possui dimensões que se relacionam entre si de acordo a natureza das relações organizacionais, com: realidade e a verdade, o tempo e o

espaço, a natureza e a atividade humana e o relacionamento humano formando a base dos paradigmas culturais. Segundo o autor a partir do momento que se cruza os valores da organização com essas dimensões, chega-se aos seus pressupostos básicos, essência da cultura, conforme podemos ver na figura 9.

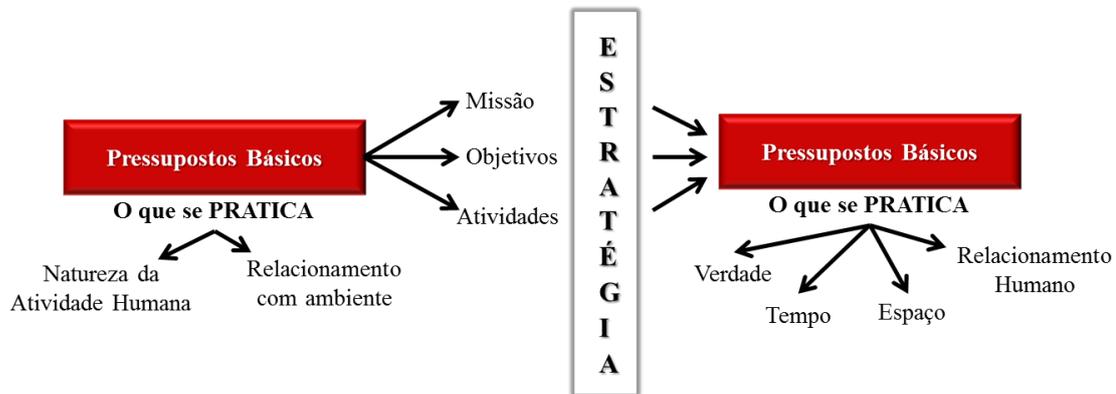


Figura 9: Dimensões do Paradigma Cultural

Fonte: Desenvolvido pela Autora segundo Schein (2009)

De acordo com Schein, os pressupostos sobre a natureza da atividade humana e o relacionamento entre a organização e seu ambiente influenciam na missão, nas atividades e nos objetivos organizacionais. A estratégia que a organização utiliza para alcançar os objetivos irá impactar diretamente nos pressupostos sobre verdade, tempo, espaço e relacionamento humano. A Cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que tem de convivência e à intensidade de aprendizagem gerada.

Para entender a cultura de uma organização, segundo Schein (1990), faz-se necessário identificar e entender seus pressupostos básicos através de questionamentos sobre a natureza das relações humanas com ambiente, concepção sobre natureza humana (boa, má ou neutra), a natureza da realidade (verdade/mentira; transparente ou encoberta).

Pode-se entender como natureza da atividade humana e seu relacionamento com a cultura, o quanto acreditam que pode ser boa ou má, no quanto supõem que ela pode ou não mudar, se são ou não flexíveis, etc.

Com relação à natureza da verdade desenvolve-se em toda cultura os princípios sobre as crenças e certezas sobre algo quando é real e verdadeiro. Na cultura ocidental desenvolve-se inicialmente a premissa que verdade é tudo aquilo que os pais, professores e autoridades dizem, e com o passar do tempo acredita-se naquilo que funciona. Em outras culturas, os princípios morais e a religião dão o tom do que deve ser visto como real e verdadeiro. Esses princípios em algumas organizações passam a dominar as tomadas de decisões, isto é, em

algumas empresas a mentira é aceita como uma consequência inevitável da política, enquanto em outras, o mesmo comportamento é severamente punido com fundamento em bases morais.

Ao definir a natureza sobre o tempo e o espaço percebe-se que ambos têm importantes significados simbólicos. Por exemplo, em algumas empresas tem-se o conceito na cultura de tempo como um recurso linear que quando gasto, não pode ser recuperado, já em outras tempo é dinheiro, e deve ser usado com cautela. Com relação ao espaço pode-se interpretar por exemplo que um ambiente administrativo sem paredes e portas significa que as pessoas devem ser capazes de se comunicar facilmente, enquanto em outros ambientes com portas fechadas simbolizam a necessidade de pensar por si mesmo.

O Relacionamento com meio ambiente no contexto organizacional, entende-se que algumas empresas assumem uma posição dominante e definem o mercado, em contra partida outras procuram um nicho de mercado se adaptando o quanto possível.

Já o relacionamento humano as organizações refletem essa dimensão com relação a lealdade à empresa ou com compromisso com a liberdade individual/autonomia.

Segundo Freitas (1991), Schein atribui a seguinte correspondência entre desenvolvimento cultural de uma organização e ciclo de vida, quando todo produto e toda organização atravessam as seguintes fases apresentadas na figura 10.

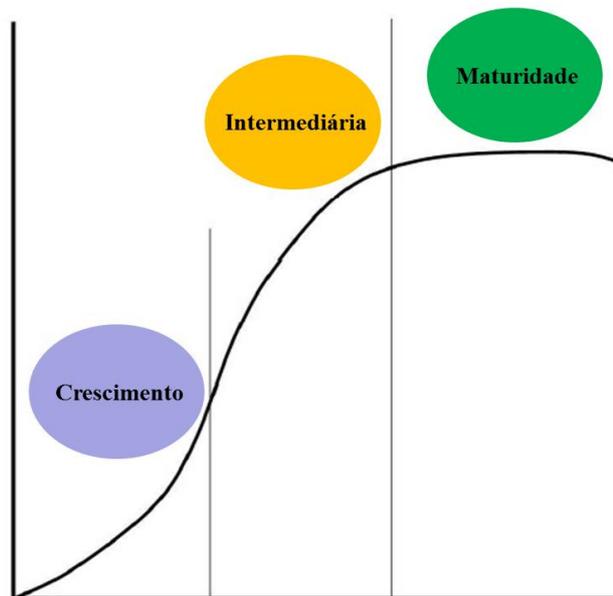


Figura 10: Correspondência entre desenvolvimento cultural e ciclo de vida

Fonte: Desenvolvido pela Autora segundo Freitas (1991) baseando-se em Schein (1984)

1. Crescimento – É caracterizado por dois momentos, o primeiro de nascimento/estágios iniciais da Organização com presença forte do fundador ou família dominante. A Cultura está relacionada diretamente com a identificação com a empresa e destaque a socialização.
2. Intermediária – Com o desenvolvimento da empresa através do aumento do portfolio de produtos, expansão geográfica, fusões e aquisições surgem as subculturas, crises de identidade, perda de objetivos-chaves, valores e pressupostos. Oportunidade para mudança cultural.
3. Maturidade – Nesta fase a cultura passa a ser fonte de auto-estima e defesa valorizando os feitos do passado, isto muitas vezes ocorre devido a estabilidade do mercado e falta de estímulo para mudança, podendo ocorrer a transformação ou a destruição através da substituição de pessoas estratégicas da organização.

Segundo Freitas apud Deal e Kennedy (1984), a mudança cultural é a parte mais difícil da transformação cultural pois envolve além da relação com o tempo a relação com os custos envolvidos, sendo esses fatores muitas vezes subestimados. Destacam 5 situações de mudança que devem ser consideradas pela alta direção, sendo elas:

1. Mudanças estruturais no ambiente de atuação;
2. Organização altamente competitiva e ambiente mutável;
3. Organização medíocre e resultados cada vez piores;
4. Crescimento Organizacional prestes a se tornar uma grande corporação;
5. Grande contratação de trabalhadores devido ao crescimento acelerado da organização.

Continuando o estudo dos principais autores sobre a compreensão dos diversos fatores para entendimento sobre Cultura Organizacional, iniciamos a partir de agora a análise dos trabalhos desenvolvidos por Geert Hofstede (1980 apud FREITAS 1991), onde se destaca na sua essência que não é sustentável pensar que o gerenciamento desse tema é o mesmo, ou deveria ser, nos quatro cantos da terra.

Segundo Hofstede (1998), a cultura é dividida em valores e em práticas. Ele faz uma comparação dos níveis da cultura com as camadas de uma cebola, através de uma visão da parte externa para a interna. Através dessa analogia, as camadas mais superficiais são representadas pelos símbolos, heróis, rituais e valores e a camada mais profunda os valores, conforme podemos ver na figura 11 a seguir:

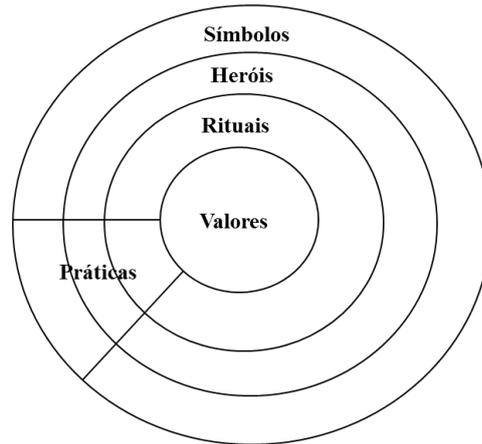


Figura 11: Camadas da cultura organizacional.

Fonte: Adaptação de HOFSTEDE, G., 1991.

Essa figura representativa da cultura, segundo o autor, está mais na mente dos colaboradores do que nas regras e relacionamentos, já que as organizações são realidades socialmente construídas. As práticas são as manifestações da cultura, traduzidas em símbolos, heróis e rituais; enquanto que a essência da cultura é formada pelos valores que interpretam os sentimentos em bom e mau, bonito e feio, regular e irregular, racional e irracional. Os valores são o núcleo da cultura, segundo Hofstede (2001) são invisíveis só se tornando claros e perceptíveis através do comportamento das pessoas. O autor define rituais, heróis, símbolos da seguinte forma:

Rituais – Atividades coletivas consideradas socialmente essenciais na cultura;

Héroiis – Pessoas (vivas ou mortas, reais ou imaginárias) que são consideradas referências, exemplos, ou seja, modelo de comportamento a seguir;

Símbolos – Possuem significados somente específicos para as pessoas que compartilham da mesma cultura, como: palavras/expressões, gestos, objetos, figuras...

As práticas são reconhecidas pelos símbolos, heróis e rituais por qualquer pessoa que se depara com uma cultura seja de um país ou organizacional, porém seus significados só são conhecidos pelos membros da cultura em questão, segundo o autor.

Além disso, Hofstede (1991), mais uma vez destaca cultura como sendo uma programação coletiva da mente, isto é, os diferentes grupos que as pessoas estão inseridas na sociedade ou na sua própria história de vida, as fazem carregar programações mentais que correspondem a diferentes níveis de cultura como podemos ver na figura 12.

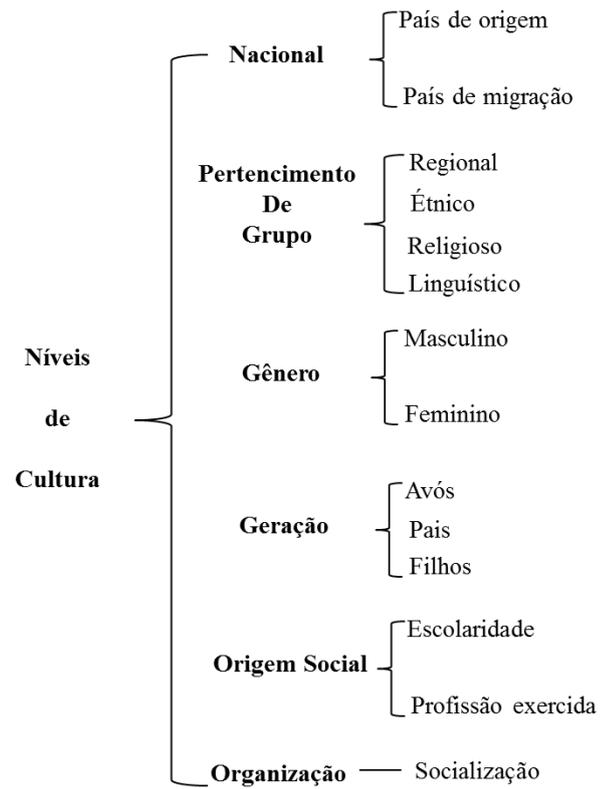


Figura 12: Níveis de Cultura

Fonte: Desenvolvida pela autora segundo Hofstede (1991)

De acordo com o autor poderiam existir outros níveis e não necessariamente estarem em harmonia um com os outros. O conflito de valores no indivíduo dificulta a antecipação do seu comportamento diante de novos contextos.

Seguindo essa linha no estudo da cultura segundo Hofstede (1991), a cultura é aprendida e não está relacionada com a herança genética do indivíduo. Conforme podemos ver na figura 13.

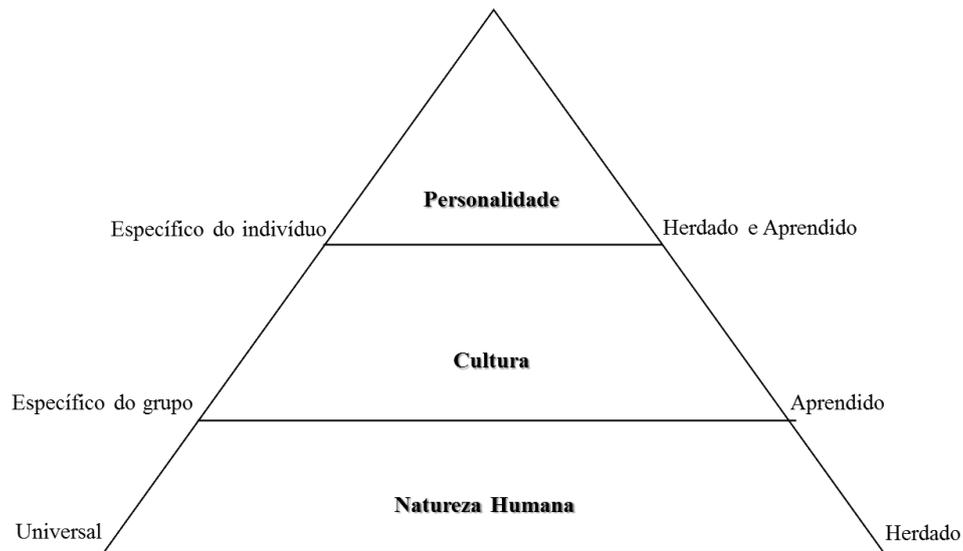


Figura 13: Níveis da Programação Mental Humana.

Fonte: Adaptação de HOFSTEDE, G., 1991

Conforme a ilustração acima, o autor diferencia Personalidade como sendo nível específico ao indivíduo com modelos mentais únicos e não compartilhados, Cultura a programação coletiva da mente e Natureza Humana nível mental comum aos seres humanos.

Os estudos desenvolvidos por Hofstede (1991) são bem relevantes sobre questões que envolvem o contexto cultural, isto é, o autor destaca nas suas pesquisas as influências da cultura nacional com suas peculiaridades e o impacto na cultura organizacional que é formada por um contexto que envolve questões legais e de mercado.

Interessado em entender a relação entre os valores organizacionais e nacionais, Hofstede, na década de 80, desencadeou uma ampla pesquisa envolvendo aproximadamente 70 países e realizada durante vários anos com o objetivo de examinar as diferenças de valores como partes de culturas em diversas nacionalidades. A partir dessas diferenças ele identificou 4 dimensões de valores num primeiro projeto e depois uma 5ª dimensão num segundo projeto. Vale ressaltar, que as dimensões são independentes uma das outras. No quadro 8, podemos analisar as características dos projetos:

1º PROJETO	2º PROJETO
<p>Objetivo: Comparar os valores relacionados ao trabalho com grupos de funcionários das subsidiárias da IBM</p> <p>1ª Etapa – 40 países 2ª Etapa – 50 países em 3 regiões</p>	<p>Objetivo: Pesquisar as diferenças culturais entre estudantes de diferentes países, dentre estudantes de 9 países na região asiática.</p>
<p>Resultado: Identificação de 4 dimensões de valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Distância do poder ■ Individualismo X Coletivismo ■ Masculino X Feminino ■ Rejeição a incertezas 	<p>Resultado: Criação de uma 5ª dimensão de valores</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Orientação em relação ao tempo (orientação longo prazo X curto prazo)

Quadro 8: As Dimensões do Modelo Conceitual de Hofstede

Fonte: Desenvolvido pela Autora baseado Hofstede (1980); Hofstede; Bond (1984)

A dimensão distância do poder refere-se ao grau de desigualdade entre os membros de uma sociedade ou organização variando de uma pequena distância hierárquica até grandes distâncias, como se aceita o fato de que o poder é distribuído desigualmente. O autor descreve nos seus estudos uma maior frequência de grandes distâncias do poder em países colonizados, do que em países colonizadores refletindo diretamente na riqueza nacional atual.

Analisando a dimensão individualismo x coletivismo segundo as pesquisas do autor é a forma como os indivíduos de uma sociedade ou organização preferem agir, isto é, como indivíduos ou fazendo parte de um grupo. Segundo Freitas (1991) é a ideia do nós em contraposição ao eu. Segundo o autor as evidências das pesquisas mostram que países ricos tem alto grau de individualismo enquanto países pobres alto grau de coletivismo.

Outro dado registrado nas pesquisas é o cruzamento da dimensão distância do poder e individualismo x coletivismo, Hofstede (1984) relata que em países que apresentaram grandes distâncias do poder eram coletivista sendo individualistas os países que apresentaram pequena distância do poder.

Na dimensão masculinidade x feminilidade, pode-se caracterizar numa sociedade ou organização a masculinidade como a diferenciação e caracterização clara entre os gêneros, isto é homens com foco no desempenho, competitividade, mais assertivos e voltados para o sucesso material. Já a feminilidade refere-se aos valores associados às mulheres como: frágeis, carinhosas e com foco em qualidade de vida.

Segundo Hofstede (1991), quando há grandes diferenças entre os papéis masculinos e femininos, considera-se como valor dominante a masculinidade, são sociedades mais

rigorosas com a população e foco no desempenho. Mesmo as mulheres assumem comportamentos similares como dos homens, porém em menor escala. Já as pequenas diferenças entre esses papéis são características de sociedade que valoriza o bem-estar social das pessoas. Também nesse caso os homens valorizam da mesma forma os aspectos ligados à qualidade de vida e as relações interpessoais.

Na dimensão rejeição a incerteza é a forma como a sociedade reage às situações incertas e desconhecidas, isto é, se preferem as situações com regras claras e previsibilidade ao invés de situações não estruturadas. As sociedades com alto índice de rejeição à incerteza são mais rígidas e inflexíveis, já as sociedades mais flexíveis apresentam baixo índice nessa dimensão.

Segundo Suen (1997), a 5ª dimensão de Hofstede surgiu a partir da análise do autor feita nos estudo de Michel Bond quando este realizou uma análise crítica nas pesquisas de Hofstede detectando a existência somente de valores culturais do ocidente. Essa nova dimensão está relacionada aos valores da filosofia de Confúcio. A dimensão orientação em relação ao tempo (Longo Prazo X Curto Prazo) refere-se à preocupação com retornos de investimentos no curto ou longo prazo, isto é, sociedades com orientação em direção ao futuro. Pode-se dizer também como uma sociedade mantém ou se adapta as suas tradições, referindo-se ainda ao modo como se incentiva a lidar com poupança, dinheiro e respeito pelos outros e pelos mais velhos.

A partir de pesquisas realizadas por Minkov (2007), surgiu uma sexta dimensão (HOFSTEDÉ et al., 2010), sendo: Indulgência X Restrição. Esta dimensão está relacionada com a gratificação versus controle de desejos humanos básicos, relacionados com a forma de aproveitar a vida, segundo Casagrande (2013).

Vários pesquisadores desenvolveram trabalhos baseados nessas dimensões sugerindo o aumento da quantidade de dimensões, porém Hofstede (2011) não acatou as recomendações e manteve à quantidade de dimensões identificadas por ele em suas pesquisas. Ele se fundamentou segundo Casagrande apud Miller (1956), defendendo que classificações úteis não devem ter mais do que sete categorias, pois a mente humana tem uma capacidade limitada de processamento de informações.

Diversos estudos de diferentes autores buscaram, a partir do resultado das pesquisas de Hofstede (2011), traçar paralelos entre as dimensões e outras variáveis. Dentre esses pesquisadores daremos destaque a Trompenaars (1994) com as sete dimensões de cultura e os autores Maull, Brown e Cliffe (2001) que desenvolveram um modelo organizacional para diagnosticar e compreender a Cultura de uma empresa chamado Modelo *Personal, Customer*

orientation, Organisational and Culture Issues (PCOC). O modelo de cultura proposto por Trompennars (1994) assemelha-se ao modelo de Hofstede (1991) através da representação gráfica utilizando formato de “casca de cebola” para explicar as camadas de cultura. Porém, ao analisarmos a descrição das camadas percebemos a semelhança com a divisão de cultura sugerida por Schein (1992), conforme figura 14.

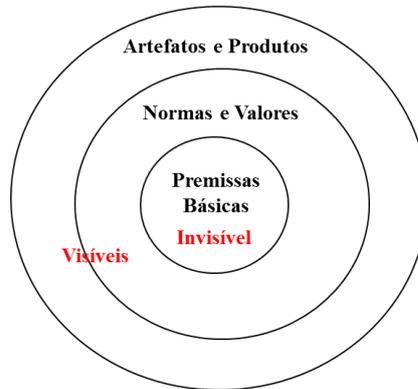


Figura 14: Camadas de cultura organizacional

Fonte: TROMPENNARS (1994)

Trompennars em suas pesquisas observou que orientações referentes às dimensões da cultura variam de uma organização/país para o outro, ocorrendo assim formas diferenciadas para resolução de problemas universais. A partir daí, o autor identifica sete dimensões de cultura, para explicar as diferenças no processo de gerenciamento intercultural com o objetivo de explicar como cada cultura identifica as soluções específicas para resolução de problemas com relação às pessoas, o tempo e o ambiente. As 7 dimensões da cultura são: universalismo x particularismo; coletivismo x individualismo; neutro x emocional; difuso x específico; conquista x atribuição; tempo; relação com a natureza.

A partir da definição das camadas da cultura organizacional, conforme apresentado na figura anterior e com base nas 7 dimensões da cultura derivada das investigações em organizações por todo o mundo, Trompennars (1994) utiliza modelo de questionários estruturados (método quantitativo) para o estudo da cultura organizacional para classificar as culturas das empresas em quatro tipos:

- Cultura Incubadora – cultura voltada à satisfação dos funcionários, compromisso emocional, valorização da criatividade e inovação. Sempre ocorrendo mudanças rápidas e espontâneas;
- Cultura Familiar – contexto organizacional complexo voltada ao poder, relações de proximidade e líder se assemelha a pai carinhoso;

- Cultura Míssil Guiado – valorização das equipes e com foco em projeto, líder como coordenador/generalista;
- Cultura Torre Eiffel – base larga topo estreito com funções definidas. Cultura orientada à função e líder como instrutor.

O modelo PCOC (*Personal, Customer orientation, Organisational and Culture Issues*) foi desenvolvido por Maull, Brown, Cliffe (2001), a partir da estrutura Hofstede de símbolos, artefatos, estrutura e sistemas, e crenças diárias etc., para fornecer as empresas uma ferramenta de avaliação cultural. Os autores não se limitaram somente a investigar a cultura de uma organização para descrevê-la, buscavam proporcionar aos gestores um processo para permitir compreendê-la, antes da implementação de programas de gestão da qualidade.

O modelo também oferece uma análise do clima organizacional podendo seus resultados ser comparados com os resultados da análise cultural. O modelo distingue quatro elementos: o elemento cultural e três elementos que compõem o clima, ou seja, os resultados de pessoas, orientação para o cliente e questões organizacionais, conforme podemos ver na figura 15.

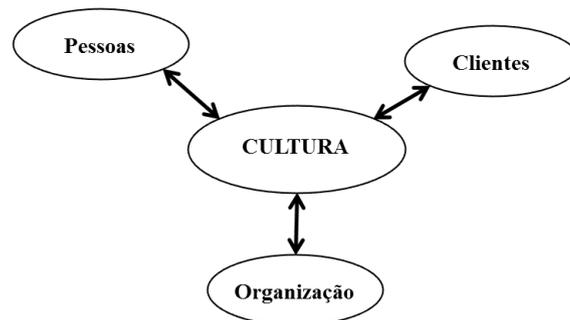


Figura 15: Os quatro elementos do Modelo PCOC

Fonte: Maull et al (2001)

Segundo Maull et al (2001) é fundamental medir o impacto que a cultura tem nas operações diárias e funcionamento da organização, isto é, a forma como a empresa se organiza, as relações com os clientes (internos e externos) e como a organização trata as equipes/pessoas.

É importante ressaltar que o modelo PCOC é uma visão holística, segundo os autores é impossível determinar causalidade, ou seja, se a cultura impulsiona o clima e os elementos que compõem. Segundo os autores, o processo de Hofstede para a medição da cultura organizacional envolve duas etapas: entrevistas em profundidade aberta em cada área ou unidade de negócios, e um questionário de amostras estratificadas de gestores e trabalhadores. Hofstede (1980) foi caracterizado por avaliar a cultura entre os países, porém em anos

posteriores ele adotou essa abordagem para investigar cultura organizacional (HOFSTEDE et al 1990).

O modelo PCOC foi operacionalizado através de um questionário contendo 100 questões com o objetivo de obter a avaliação da cultura organizacional. O modelo de avaliação foi desenvolvido em sete etapas:

- 1) Identificar o que precisa ser medido, quais funções devem ser examinadas e como os resultados serão analisados e publicados;
- 2) Identificar os membros apropriados para os grupos de foco para definir qual modelo de cultura apropriado para avaliar os grupos;
- 3) Garantir que as informações coletadas em cada grupo são agrupadas com a maior precisão possível;
- 4) Elaborar e aplicar questionário;
- 5) Analisar os resultados da aplicação do questionário;
- 6) Publicar os resultados, garantindo os funcionários recebem feedback sobre os resultados;
- 7) Identificar as áreas que precisam ser monitoradas quando da implementação da mudança organizacional.

O foco específico do modelo PCOC, segundo os autores, é conhecer as diferenças na cultura organizacional em diferentes áreas dentro da organização, isto pode ajudar na melhoria ou mudança organizacional através de desenvolvimento e intervenções focalizadas.

A partir de agora, analisaremos sob a ótica de uma autora brasileira o conceito de cultura organizacional. Destacamos Fleury (1996) que parte da concepção de Schein (1992), quando aponta a necessidade de uma proposta conceitual que incorpore a dimensão política à interpretação de cultura.

Fleury (1987) e Fleury e Fisher (1996), desenvolveram uma metodologia para diagnosticar uma cultura organizacional pesquisando 5 tópicos:

- 1) O Histórico das organizações;
 - Características do momento da Fundação: contexto econômico e político;
 - Papel do fundador: criação de elementos simbólicos ligados a visão idealizada;
 - Incidentes críticos: fracassos, sucessos, crises, expansão nesse momento valores são destacados;
- 2) O processo de socialização de novos membros;
 - Transmitir o universo simbólico, valores, comportamentos;
- 3) As Políticas de Recursos Humanos;

- Mediação Capital X Trabalho, através da análise das políticas explícitas e implícitas entendendo os padrões culturais da organização;
- 4) O Processo de Comunicação;
- Elemento fundamental no processo de criação, transmissão e consolidação do universo simbólico através dos meios formais (orais e escritos) e os informais;
 - Permite identificar as relações entre categorias, grupos e áreas;
- 5) A Organização do Processo de Trabalho;
- Organização do processo de trabalho identificando a relação com a tecnologia e pessoas;
 - Gestão da força de trabalho, como é realizada;

A autora afirma que esses componentes da cultura tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Fleury (1996), já destacava a importância de conhecer e entender os elementos que fazem parte da Cultura da organização tais como: normas, valores, crenças, sentimentos e etc...antes da implantação de projetos no vos na empresa, já que estes elementos moldam e direcionam o comportamento dos membros da organização. Essa afirmação vai ao encontro com a pesquisa dos autores Maull, Brown, Cliffe (2001), apresentada anteriormente.

Podemos afirmar que Fleury, Schein e Hofstede, estudam a cultura organizacional através da observação e análise dos valores, símbolos e pressupostos compartilhados pelos membros dos grupos.

Vários pesquisadores definem a cultura como mais uma variável a ser ajustada para o novo contexto organizacional. Outra abordagem é a análise cultural com foco na execução de um processo de mudança na organização. Shein (1985) e outros autores reforçam a necessidade de diagnosticar/entender a cultura e a relação da cultura com a estratégia da empresa antes de qualquer ação, conforme ilustração na figura 16.



Figura 16: Relação Cultura e Estratégia

Fonte: Desenvolvida pela própria autora

A cultura organizacional tem sido muito estudada, segundo Cameron & Quinn (1999), devido ao fato de haver um crescente aumento da turbulência e complexidade dos ambientes externos às organizações. Quando as empresas possuem culturas que sustentam a estratégia organizacional a probabilidade de sucesso é bem maior.

2.2.2.2.1 Cultura Emocional

Nesta última década alguns autores estão pesquisando e identificando uma lacuna nos estudos sobre cultura organizacional, essa lacuna chama-se cultura emocional. Destacamos dentre os vários autores que estudam esse tema, as pesquisas de Sigal Barsade para entendermos a relação entre cultura cognitiva e emocional nas organizações.

Segundo Barsade e O'Neill (2016) quando se descreve cultura organizacional na literatura de uma forma geral referem-se à cultura cognitiva: valores, normas, artefatos e premissas que serve como uma cola para unir os membros de uma organização. Ressaltam que a cultura cognitiva analisa como os funcionários pensam e se comportam no trabalho, isto é, se tem foco nos clientes, se são inovadores, foco nos trabalhos em equipe, dentre outros. Reconhecem a importância dos estudos sobre cultura cognitiva, porém enfatizam que as empresas também tem uma pulsação emocional que precisa ser apoiada em todos os níveis da organização. Elas destacam algumas diferenças, conforme apresentado abaixo:

Cultura Cognitiva	X	Cultura Emocional
Pensamento		Sentimento
Transmitida Verbalmente		Transmitida por sinais não verbais, linguagem corporal e expressão facial

Barsade e Knight (2015) fazem referência a Hochschild (1983) destacando as primeiras pesquisas sobre cultura emocional através de um clássico trabalho de estudo no campo emocional dos comissários de bordo, e a ideia de que cultura emocional é o conjunto de normas comuns, por vezes prescritos pela administração, que determina como os membros da organização expressam afeto.

Barsade e O'Neill (2016), destacam inúmeros estudos empíricos que mostram o impacto das emoções nas vidas das pessoas dentro das organizações e fazem referência ao modelo dos 3 níveis de cultura de Schein (2009), para ressaltar que os elementos mais enraizados da cultura organizacional são os menos visíveis. Dentre os impactos que as emoções causam na vida dos indivíduos dentro das empresas, destacam: maior engajamento, aumento da criatividade, melhora o comprometimento com a empresa e facilita na tomada de decisão.

As autoras reforçam que “toda organização tem uma cultura emocional, mesmo que seja de repressão”.

Segundo Barsade e O'Neill (2015), “a liderança tem que ser capaz de compreender as emoções mais básicas dos grupos tais como: alegria, amor, raiva, medo para dar respaldo a cultura emocional positiva do seu grupo através do seu próprio comportamento”.

Durante uma pesquisa realizada por Barsade e O'Neill (2016) no ramo de hotelaria, uma das perguntas realizadas era: “quais emoções eles viam seus colegas expressarem regularmente”, a partir da resposta conseguiam obter uma perspectiva mais objetiva e panorâmica da cultura. O resultado que se obteve foi a alegria como uma das emoções mais forte identificada alavancando fatores como satisfação e compromisso dos empregados com a empresa. A partir daí, a alta direção, decidiu incorporar a alegria como um valor declarado da organização e monitorar constantemente assim como outros processos como produtividade, criatividade dentre outros fatores relacionados a desempenho.

Em outro estudo realizado durante 16 meses, numa grande instituição de saúde para pacientes com prazos indeterminado de alta, foi detectado que em unidades com forte cultura de companheirismo apresentavam redução nos indicadores de: absenteísmo e exaustão emocional e melhoria nos resultados com relação: trabalho em equipe e satisfação no emprego. A partir dessa pesquisa no ramo da saúde, as pesquisadoras ampliaram as investigações para 17 organizações nos seguintes ramos de atividade: biofarmacêutico, engenharia, serviços financeiros, educação superior, imobiliária etc... com o objetivo de esclarecer se o companheirismo era importante somente em empresas com foco na área assistencial ou não. O resultado foi que nas organizações pesquisadas onde os colaboradores

sentiam e expressavam companheirismo um com o outro, foi registrado maior satisfação, compromisso e responsabilidade das pessoas no desempenho do trabalho.

Nos seus estudos Barsade e O'Neill (2016), relatam que as organizações podem registrar emoções negativas também, como por exemplo o medo. Assim como o medo pode ser tóxico, uma emoção positiva em doses elevadas e sem monitoramento pode ter resultados negativos para a empresa e os membros dos grupos. As pesquisadoras relatam que uma empresa que possui uma cultura do amor forte, onde todos se sentem em uma grande família, podem ter dificuldades em ter conversas francas para resolução de problemas e consequentemente evitar conflitos.

Segundo Barsade (2015), o papel principal da alta direção é impulsionar a cultura emocional dentro das organizações “os gestores tem que monitorá-la de perto para motivar suas equipes a alcançar seus objetivos.” Segundo Basarde (2002) o importante não é que os líderes sejam capazes somente de transmitir as suas emoções para seguidores, mas também que estejam emocionalmente em sintonia, isto é, permitindo ser influenciado pelo grupo.

A autora destaca que o contágio emocional desempenha um papel significativo na dinâmica das equipes de trabalho, por isso a necessidade de uma melhor compreensão desses conceitos pelos funcionários para um maior conhecimento sobre os impactos do comportamento no local de trabalho. As pessoas não vivem em ilhas emocionais, mas, sim, são membros de grupos que experimentam ondulação de emoções fora e no processo de trabalho, não só influenciando as emoções de outros membros do grupo, mas também as dinâmicas desse grupo bem como atitudes e comportamentos.

Segundo Barsade apud Conger (1989), líderes carismáticos ou líderes transformacionais em especial, fazem particularmente uso forte e explícito das emoções. Segundo Lohr (1994) quando Lou Gerstner assumiu como diretor executivo da IBM reconheceu a importância da transferência de emoções pelos líderes nas organizações ao falar sobre a necessidade de mudança da cultura na IBM, declarando: "Não é algo que você faz escrevendo memorandos. Você tem que apelar para as emoções das pessoas. Eles têm que comprar com seus corações e não apenas com suas mentes”.

No que diz respeito à cultura organizacional e socialização, segundo Basarde (2002) algumas culturas organizacionais, particularmente culturas de vendas, usam o contágio emocional como uma estratégia consciente cultura corporativa. A autora dá o exemplo da empresa Mary Kay Cosmetics que tem como foco a transferência de entusiasmo através de músicas, jantares de reconhecimento e reuniões nacionais em que as emoções positivas são intencionalmente espalhadas. Assim, o contágio emocional, por meio de sua influência direta

e indireta sobre os trabalhadores e equipes de trabalho pode levar para efeitos de ondulação sutis, mas importantes em grupos e organizações.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Freitas (2005), através de uma metáfora com a meteorologia, estudo dos fenômenos atmosféricos, o clima organizacional é caracterizado como algo instável e mutável. Segundo Fleury e Sampaio (2002), clima organizacional é um estado momentâneo da organização, uma fotografia da organização em um momento específico, podendo ser modificado por fatores internos ou externos influenciando o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização. Puente-Palacios e Freitas (2006) destacam o cuidado que se tem que ter ao fazer uma metáfora entre clima meteorológico e clima organizacional, pois segundo as autoras o clima organizacional não é tão instável quanto ao primeiro clima citado. Isto é, elas caracterizam clima organizacional como padrões característicos de comportamentos existentes no contexto organizacional apoiados numa cultura existente. Esses comportamentos são mutáveis, porém a velocidade com que isso acontece não é a mesma velocidade com que o clima meteorológico muda.

Segundo Schneider (2013), mais que meio século de pensamento e pesquisa produziu uma revisão da literatura expressiva sobre o clima organizacional. O autor destaca que possivelmente uma das principais conclusões que os pesquisadores chegaram foi a identificação e aceitação do indivíduo como fator relevante no contexto organizacional. Fica assim explícito a importância do entendimento do clima organizacional como parte integrante e integrando força conceitual ao analisar o comportamento organizacional.

Segundo Glisson et al (2006), clima organizacional tem sido estudado desde a década de 50, mas é somente na última década que o assunto foi mais abordado em publicações. Clima organizacional é a forma como as pessoas descrevem suas experiências nos ambientes de trabalho, segundo Schneider (2013).

Segundo Ashkanasy, Wilderom & Peterson (2000) a partir do “Experimento de Hawthorne” desenvolvido por Elton Mayo em 1927, numa fábrica da Wester Electric Company, em Chicago iniciou-se as primeiras pesquisas sobre clima organizacional que se tem conhecimento. Mayo identificou que mudanças realizadas tanto na estrutura física e social no local de trabalho poderiam provocar modificações emocionais e comportamentais relevantes nos indivíduos, tais como: acidentes de trabalho, exaustão, *turnover* e diminuição na produtividade e desempenho profissional.

Seguindo a evolução dos estudos sobre clima, Borman, Ilgen e Klimoski (2003) destacam os estudos de clima social experimentalmente criado por Kurt Lewin em 1939, cujo objetivo era examinar o clima ou a atmosfera criada por diferentes estilos de liderança e as consequências que esses diferentes climas tinham sobre os comportamentos e atitudes dos membros de um grupo. Lewin com alguns colegas de pesquisa ressaltaram a importância nos estudos de clima na investigação dos elementos culturais das organizações para entender a relação com os ambientes sociais. A partir desses estudos, foram introduzidos os conceitos de clima social, tendo sua divulgação mais forte após a Segunda Guerra Mundial, com Movimento das Relações Humanas. Esse movimento foi consequência do “Experimento de Hawthorne” e buscou a humanização nas relações de trabalho, em oposição aos princípios da Administração Científica desenvolvida por Taylor em 1911, com uma visão mecanicista de que considerava as pessoas como peças.

Segundo Schneider et al., (2000), na sequência do trabalho de Lewin, a investigação no final de 1950 até o início da década de 1970 enfatizou o contexto humano das organizações, em particular dando ênfase na eficácia organizacional, bem como o impacto e o desfecho nas atitudes. Pesquisadores propuseram que a produtividade organizacional fosse alcançada através da satisfação do empregado e atenção as necessidades físicas e emocionais dos trabalhadores;

Segundo Menezes e Gomes (2010), somente em 1958, a partir dos estudos de Argyris, ocorrem avanços significativos no conceito de clima social passando a ser chamado de clima organizacional, destacando a importância de se considerar diferentes variáveis e níveis de análise no entendimento do construto. Com o desenvolvimento dos seus estudos Argyris relaciona o conceito de clima organizacional com o de cultura organizacional, abrangendo o conceito de clima e aumentando a dificuldade de se criar uma definição consensual do atributo.

A partir de uma extensa análise de conteúdo na literatura organizacional sobre clima, detectou-se que esse tema é um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional, segundo Menezes e Gomes (2010). Os autores em seu estudo estabeleceram um ordenamento histórico das pesquisas realizadas sobre Clima Organizacional em 3 momentos:

- 1) Estudo de Taxonomia, contexto e estruturação do construto (1930 – 1960)
 - estudo das dimensões do clima organizacional através da identificação das variáveis que constituíam o construto. Os Temas das pesquisas fundamentavam-se sobre a estrutura e a complexidade dos sistemas organizacionais e estilos de liderança.

- 2) Diferenciação entre os conceitos de clima e cultura (1970-1980)
 - clima e cultura vistos como construtos similares e indissociáveis Schneider e Reichers (1983);
 - cultura e clima tidos como construtos que se sobrepõem Denison (1996);
 - clima e cultura organizacionais como construtos distintos Schein (1990)
- 3) Estudos Empíricos, estrutura dimensional do construto (1990 –atual)
 - avaliações multidimensionais das relações entre indivíduos e organizações.

Moran & Volkwein (1992) identificam a presença de diversas abordagens do construto, tais como: estrutural, perceptual, interativa e cultural, cada uma delas destacando características específicas com relação a estruturas, a origem e a causa do clima organizacional.

A abordagem estrutural, segundo James & Jones (1974) o clima é algo peculiar que caracteriza a organização, pois é um atributo existente que independe da percepção dos indivíduos que compõem a organização. Os membros da organização nessa abordagem possuem um papel passivo.

Na abordagem perceptual, acontece o oposto, isto é, a construção do clima não está em aspectos estruturais da organização e sim na percepção dos indivíduos. James & Jones (1974) nessa abordagem destacam os indivíduos como protagonistas, percebendo e interpretando situações que ocorrem na organização baseado no aspecto psicológico com significado para ele próprio e não interpretando baseados em fatores concretos.

Já na abordagem interativa, segundo James & Jones (1974), os aspectos estruturais do contexto organizacional são vistos através do processo de percepção realizado pelos grupos de indivíduos que compõem a organização, atribuindo a partir daí valor ou a importância a determinados aspectos organizacionais. Nessa abordagem o significado do clima é socialmente construído.

Por fim, a abordagem cultural, soma à abordagem interativa a forma como os indivíduos reagem, interpretam e constroem a realidade baseado nos elementos que fazem parte de uma cultura organizacional.

Clima é uma abstração do ambiente que se baseia nos padrões de experiências e comportamentos que as pessoas percebem na situação (SCHNIEDER, BOWEN, EHRHART, & HOLCOMBE, 2000). Os agentes (por exemplo, os líderes, gestão) ou fatores que criam o clima (por exemplo, estrutura, estratégia, práticas) ou são assumidos ou não são simultaneamente estudados (DENNISON, 1996). Em vez disso, o foco do estudo do clima

ainda está na percepção dos funcionários podendo ser medidos e estudados separadamente por indivíduos e o impacto que este clima tem sobre as pessoas. Esta perspectiva continuou a dominar grande parte da investigação sobre o clima.

Segundo Moran e Volkwein (1992), um grande esforço tem sido dedicado ao estudo e análise do clima organizacional mostrando um caminho teórico que identifica as várias concepções existentes sobre o constructo, assim como a forma de investigação, de acordo com a linha de pesquisa adotada por cada autor. Ainda não existe uma única definição do tema, porém os debates sobre o tema possibilitam um avanço, destacamos no quadro 9, definições de alguns autores renomados no assunto e balizadores no tema em questão.

AUTORES	CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Forehand & Gilmer (1964)	“clima é o conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes.”
Schneider at all (1972)	um conjunto de percepções sintéticas ou globais construídas pelos indivíduos acerca do ambiente organizacional.
James & Jones (1974)	Como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação
Souza (1978)	“... é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade, confiança, etc...”
Koys e DeCotiis (1991)	“fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela”
Coda (1998)	“... é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.”

Quadro 9: Conceitos de Clima Organizacional na visão de alguns autores

Fonte: Desenvolvido pela Autora adaptado Borman, Ilgen e Klimoski (2003)

Segundo Souza (1978), clima organizacional é resultante de elementos da cultura organizacional possuindo três elementos cada um formado por diversos componentes: tecnologia, pressão das normas e aceitação dos afetos. Ainda segundo a autora são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade, resultante das variáveis culturais. Ela destaca que “... o clima é mais perceptível do que as suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles”.

Segundo Rentsch (1990) muito mais atenção é direcionada a percepção do indivíduo do que características organizacionais, ocorrendo a partir daí o significado psicológico como

parte explícita da definição do clima. Essa diferença de atenção despendida na percepção individual e organizacional gerou, segundo Guion (1973), uma questão entre os pesquisadores se o clima era um atributo individual ou organizacional. Para resolver esta questão, James & Jones (1974) desenvolveu uma proposta diferenciando clima psicológico e clima organizacional, conforme apresentado abaixo:

- Clima Psicológico – Conceituação e avaliação do clima no nível individual, a partir de percepções que representam interpretações cognitivas do contexto e aparecem dos relacionamentos entre os indivíduos com contexto e uns com os outros.
- Clima Organizacional - Conceituação e análise do clima como uma variável organizacional, isto é, um ativo percebido a partir das análises dos recursos organizacionais, eventos e processos.

Segundo James e Jones (1974), uma grande quantidade de definições e métodos/técnicas de mensuração tem demonstrado uma complexidade no mapeamento do construto. A definição de clima psicológico e organizacional segundo Schneider e Reichers (1983), define clima psicológico como a conexão do indivíduo com as circunstâncias que envolvem seu trabalho, já clima organizacional corresponde aos significados compartilhados pelos membros da organização com relação a um aspecto específico do trabalho. Pode-se concluir que o clima organizacional está relacionado com elementos cognitivos, enquanto que o clima psicológico relaciona-se mais próximo com elementos afetivos do ambiente de trabalho, segundo Martins (2000). Vale ressaltar, a necessidade em conhecer a relação entre os aspectos individuais e organizacionais para se obter uma visão mais sistêmica dos processos de trabalho dentro dos estudos do comportamento organizacional. Segundo Puentes-Palacios e Freitas (2006), apesar da evolução no estudo do clima para favorecer a melhor compreensão da origem e a causa do construto nas organizações, esta não veio acompanhada de suficiente delimitação sobre o conjunto de componentes que constituem o clima. Assim, neste aspecto, as divergências permanecem na sua avaliação.

Várias tentativas para investigar as dimensões do Clima têm sido realizadas para delinear e melhor representar os aspectos mais importantes sobre conteúdo do clima organizacional ao longo dos anos. A primeira investigação em grandes empresas foi realizada por Litwin e Stringer em 1968 aproveitando os estudos realizados por Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional derivando alguns conceitos sobre clima organizacional e os primeiros indicadores do tema, no início dos anos 60.

Até o final da década de 1970, o número de dimensões identificadas como relevantes para a compreensão do clima teve um aumento significativo, pois novas dimensões eram

adicionadas à conceituação do tema cada vez que um pesquisador estudava o assunto. (SCHNEIDER, 2000). Vale ressaltar, que grande parte dos pesquisadores estavam mais interessados em entender a dinâmica da eficácia organizacional do que de fato somente o clima. O clima era estudado e analisado para entender por que algumas organizações eram mais eficazes do que outras (REICHERS & SCHNEIDER, 1990). Apesar de críticas recebidas na época devido a ênfase nas pesquisas das relações entre eficácia organizacional e clima, valorou-se esses estudo e essa relação.

Na tabela 3, Bispo (2006) destaca os 3 principais modelos desenvolvidos para investigar o clima organizacional em empresas. Ele resalta em seu estudo outros modelos desenvolvidos ora seja para empresas/órgãos específicos ora modelos específicos da Psicologia., que serão apresentados na sequência da tabela.

Tabela 3: Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional

FATORES/INDICADORES	LITWIN & STINGER	KOLB	SBRAGIA
Estrutura / Regras	X	–	X
Responsabilidade / Autonomia	X	X	X
Motivação (recompensa / promoção / remuneração / justiça)	X	X	X
Relacionamento / cooperação	X	–	X
Conflito	X	–	X
Identidade / orgulho	X	–	X
Clareza Organizacional	–	X	X
Liderança / Suporte	–	X	–
Participação / iniciativa / integração	–	–	X
Consideração / Prestígio / Tolerância	–	–	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	–	–	X
Comunicação	–	–	X

Fonte: Desenvolvido pela Autora adaptado Bispo (2006)

O modelo de Litwin e Stringer (1968) possibilitou traçar um paralelo entre os resultados obtidos nas empresas pesquisadas, onde se detectou climas organizacionais específicos em empresas com diferentes políticas direcionadas ao capital humano. Esse modelo utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores: Estrutura, Responsabilidade, Desafio, Recompensa, Relacionamento, Cooperação, Conflito, Identidade e Padrões.

O modelo de Kolb at al (1986) surgiu na sequência e a partir de estudos do modelo de Litwin e Stringer, também nos Estados Unidos, buscando aprimorá-lo utilizando uma

escala de sete fatores/indicadores. Utilizou alguns fatores já mencionados no modelo anterior como: responsabilidade, padrões e recompensas e acrescentou mais quatro: conformismo, clareza organizacional, calor/apoio e liderança.

Roberto Sbragia, professor da Universidade de São Paulo, baseando-se também no modelo de Litwin & Stringer, desenvolveu seu modelo no início da década de 1980 a partir de uma vasta pesquisa em instituições públicas de pesquisa no Brasil. O modelo de Sbragia (1983) utiliza instrumento de coleta de dados bem mais abrangente que os dois anteriores, contendo vinte fatores/indicadores. O modelo possui alguns fatores já mencionados como: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade e acrescenta outros tais como: Estado de Tensão, Ênfase na Participação, Proximidade da Supervisão, Consideração Humana, Autonomia Presente, Prestígio Obtido, Tolerância Existente, Clareza Percebida, Justiça Predominante, Condições de Progresso, Apoio Logístico Proporcionado, Reconhecimento Proporcionado, Forma de Controle.

Citamos ainda mais três modelos bastante citados na literatura sobre avaliação do clima organizacional como os modelos de Kozlowski, modelo de Coda, modelo de Levering,

O modelo de Kozlowski (1989) é um modelo mais voltado para o levantamento dos efeitos dos estilos de liderança na organização do que para o levantamento do clima organizacional.

O professor da Universidade de São Paulo, Roberto Coda, desenvolveu um modelo bem mais amplo buscando novas estratégias para a gestão do capital humano. Realizou estudos sobre o clima em diferentes organizações brasileiras de grande porte tanto na área pública como privada. Esse modelo busca analisar os sentimentos dos funcionários e a sinergia obtida com relação à identificação da empresa. O modelo de Coda analisa 10 (dez) fatores que são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho, política global de recursos humanos, acesso.

O modelo de Levering (1997), pesquisa relação ação e reação entre desempenho e clima organizacional analisa o resultado dessa relação em termos práticos, isto é, como se integra e equilibra qualidade de vida no trabalho com imagem e desempenho organizacional. Esse modelo foi adotado por grandes empresas de consultoria nos Estados Unidos, Brasil e em outras partes do mundo para avaliar as melhores empresas para se trabalhar nos países pesquisados.

Segundo Schneider et al. (2000) o conceito de clima é demasiado amorfo e multifacetado, isto é, tentar descrever situações organizacionais simultaneamente ao longo de

10 ou mais fatores genéricos não tem foco, e, assim, as relações a algum resultado específico será modesto na melhor das hipóteses. Ele propôs que clima fosse conceituado e estudado como uma construção específica que tem um referente particular ou foco estratégico relacionado aos objetivos da organização (REICHERS & SCHNEIDER (1990).

Schneider et al (2013), ressaltam que as organizações não têm um clima singular, mas sim vários climas simultâneos dentro do contexto organizacional baseado em cada tipo de resultado estratégico que se busca. Porém, segundo Zohar & Hofmann (2012) pouco se tem pesquisado sobre a teoria da questão de múltiplos climas. Segundo Kuenzi & Schminke (2009) há a necessidade em conceituar e compreender como vários climas dentro das organizações interagem e/ou até mesmo se confrontam uns com os outros.

Segundo Dennison (1996), muito mais atenção tem-se dirigido para estudar os resultados de clima, em vez de como o clima se desenvolve ou as características que criam clima. O contexto organizacional e práticas organizacionais são duas variáveis potencialmente importantes que devem ser incluídas nos estudos sobre o tema.

Segundo Hofstede (1998) subculturas e subclimas podem emergir por toda a organização. Dentro da unidade organizacional as interdependências das interações sociais, da comunicação e dos diferentes processos de liderança podem levar à formação de uma cultura ou do clima dentro de um grupo que pode diferir entre os grupos na mesma organização.

Segundo Borman, Ilgen e Klimoski (2003), estudos têm documentado diferentes climas ao nível do grupo dentro de uma organização. No entanto, poucos estudos têm examinado o grau de consistência do clima entre grupos dentro de uma organização, mas vale destacar, segundo os autores, estudos Griffin e Mathieu (1997) que mostram as percepções do clima e as relações entre os diferentes níveis hierárquicos dentro de uma organização de embora.

Segundo Jones (2000) embora o conceito de subclima implique numa conotação negativa, os efeitos dependem da extensão em que eles são contraditórios ou em oposição uns com os outros ou a extensão em que eles se complementam. Segundo Borman, Ilgen e Klimoski (2003), se dois subclimas produzirem negatividade, conflito, concorrência desleal entre os grupos, não são complementares ou compatíveis e podem ser prejudiciais tanto para respostas individuais como para os resultados organizacionais. No entanto, o autor destaca também que podem existir simultaneamente subclimas sem criar conflitos, por exemplo, um clima baseado em inovação em um grupo pode complementar um clima com base em qualidade, em outro grupo. Se a estratégia da organização é fornecer um serviço de alta qualidade em produtos, mas ao mesmo tempo, ele também quer explorar a entrada em novos

mercados, estes dois climas diferentes podem existir simultaneamente em diferentes grupos e ainda assim produzir uma complementaridade no nível organizacional. Novamente, isso sugere que os vários climas estratégicos devem ser investigados e que diferentes padrões de climas podem ser positivos para eficácia organizacional.

2.3.1 Clima Emocional

Segundo Yurtsever e De Rivera (2010), a importância do clima emocional na literatura clima organizacional ganhou interesse nos últimos anos no meio acadêmico, porém ainda poucos estudos têm-se concentrado em entender e medir adequadamente o clima emocional das organizações. Ashkanasy e Humphrey (2011) destacam o clima emocional como sendo um subconjunto do conceito mais amplo de clima organizacional. Como o clima organizacional, a construção é distinta da cultura organizacional, porque é menos estável e não diz respeito a crenças, valores dos membros e suposições profundamente enraizadas. Embora ainda segundo os autores na observação de Schein (2009) os pressupostos que compõem uma cultura organizacional derivam também dos sentimentos. Destacamos no quadro 10, definições de alguns autores sobre clima emocional.

AUTORES	CONCEITOS DE CLIMA EMOCIONAL
Tran (1998)	é a forma como os membros da organização percebem os sentimentos gerados pela maioria dos seus membros em eventos desenvolvidos pela organização.
De Rivera e Paez (2007)	emoções coletivas desencadeadas através da interação social dos membros de um grupo em um ambiente específico.
Yurtsever & de Rivera (2010)	um fenômeno objetivo, palpavelmente sentido, num grupo quando por exemplo alguém entra em um lugar e sente uma sensação de alegria ou depressão, a abertura ou o medo.

Quadro 10: Conceitos de Clima Emocional na visão de alguns autores

Fonte: Desenvolvido pela Autora adaptade Ashkanasy e Humphrey (2011)

Yurtsever e De Rivera (2010), ressaltam a diferença entre o clima emocional e a cultura quando relacionam as alterações do clima emocional ao estilo de liderança existente e as políticas administrativas, já a cultura relacionam as práticas e processos de socialização desenvolvidos ao longo de gerações em qualquer organização.

Para corroborar com a análise entre a diferença clima e cultura, destacamos um estudo de Ashkanasy e Nicholson (2003) sobre o "clima de medo". Eles examinaram a cultura e clima em dois restaurantes australianos concorrentes e descobriram que, enquanto a cultura variou entre as organizações, clima variou dentro das organizações, mas não entre as

organizações. Concluíram que esta descoberta refere-se à diferença essencial entre o clima (um fenômeno de nível equipe) e cultura (um fenômeno nível organizacional).

Segundo James e Jones (1974) seria útil saber os tipos de "climas organizacionais" que podem ser relacionado com o medo enfrentado no trabalho. Segundo Fineman (1993) para a pesquisa dessa teoria provavelmente há a necessidade, em parte, de abordagem metodológica mais qualitativa. Ainda segundo os autores, as pesquisas resultantes destas teorias devem reconhecer que as percepções de um trabalhador do seu ambiente de trabalho não são necessariamente iguais às avaliações objetivas de eventos e condições de trabalho, isto é, as percepções dos trabalhadores de seus ambientes de trabalho podem ser influenciadas por suas características afetivas.

Ashkanasy e Humphrey (2011) destacam que vários autores (por exemplo, Ashkanasy & Daus, 2002; Cooper & Williams, 1994; Härtel & Ashkanasy, 2010; Vacharkulksemsuk, Sekerka, & Frederickson, 2010) destacam a necessidade de uma organização possuir uma cultura/clima emocional positivo e "saudável". Os autores citam Cooper e Williams (1994), quando enfatizam que as organizações saudáveis dão igual prioridade tanto a manutenção do bem-estar dos funcionários como a obtenção de resultados organizacionais positivos. Ashkanasy e Humphrey (2011) destacam o fato apresentado pelos autores Härtel, Hsu, e Boyle (2002) e Kelly e Barsade (2001) de que as políticas no nível organizacional muitas vezes são a chave para determinar e resultados emocionais das pessoas e dos grupos.

2.4 RELACIONAMENTO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Glisson e James (2002), a cultura e o clima são estudados para explicar como as organizações influenciam o comportamento, atitudes e bem-estar dos indivíduos que fazem parte da organização e porque algumas organizações são mais bem sucedidas do que outras.

É importante destacar que Cultura e Clima Organizacional são analisados de diversas formas, isto é, alguns autores utilizam os dois termos fazendo um habilidoso intercâmbio entre os conceitos como, por exemplo, Schneider (2000), outros autores argumentam que a cultura se sobrepõem ao clima ou que um engloba o outro, Denison, (1996), e ainda segundo Schein (2000) considera que os 2 termos são distintos.

O clima é definido como o impacto psicológico do ambiente de trabalho sobre o trabalhador individual (exaustão emocional, sobrecarga de papel) e a cultura capta as expectativas de comportamento (conformidade, o apoio, o consenso) e o cumprimento das

normas pelos membros de uma organização que caracterizam a forma como o trabalho é feito em uma unidade organizacional ou de trabalho (SORENSEN, 2002).

Segundo Denison (1996), a distinção, entre o clima organizacional e a cultura organizacional pode parecer bem clara: o clima se refere à situação e está conectado a pensamentos, sentimentos e comportamento dos membros organizacionais. A cultura, em contraste, se refere a um contexto evoluído (pelo qual uma situação pode ser incorporada). As duas perspectivas têm gerado teorias distintas, métodos e epistemologias bem como um conjunto distinto de descobertas, falhas e agendas futuras.

Segundo Borman, Ilgen e Klimoski (2003) destacam que embora os pesquisadores façam tradicionalmente distinções teóricas entre cultura e clima, uma série de recentes artigos tem se dedicado a estudar a diferença entre estes dois conceitos conforme: Dennison (1996); Payne (2000); Reichers & Schnieder (1990); Trice & Beyer (1993). Os autores citados acreditam que a causa principal para a indefinição da diferença entre esses dois conceitos ocorre não tanto pelos estudos teóricos, mas sim a partir dos estudos empíricos na tentativa de avaliar os construtos que compõem cada tema. Segundo Ashkanasy, Wilderom, et al. (2000), a investigação do clima usa-se métodos quantitativos, realizando pesquisa de opinião, através de registros dos membros da organização das percepções sobre o contexto organizacional é dedutivo e exige que conteúdo da pesquisa seja especificado. A tradição das pesquisas sobre cultura usa metodologias qualitativas (ex.: estudos de caso), técnicas observacionais, é mais indutiva e permite o aparecimento dos bens culturais, mas não para comparações robustas com outras organizações. Segundo Schein (2000) e Schneider (2000) poderíamos avançar na compreensão do clima se usássemos técnicas qualitativas e quantitativas de investigação da cultura organizacional para examinar os valores mais profundos e premissas que ajudam na condução para clima.

Contudo, embora as pesquisas iniciais sobre cultura e clima mantiveram uma clara distinção entre as duas construções teórica e metodológica, atualmente, as pesquisas sobre cultura tornaram-se indistinguível das pesquisas tradicionalmente realizadas sobre clima (DENNISON, 1996; HOFSTEDE, 1998).

Na tabela 4, Dennison (1996), apresenta um resumo de uma visão amplamente aceita sobre as duas literaturas, destacando os contrastes nos seguintes pontos: epistemologia, ponto de vista, nível de análise, orientação temporal, fundamentação teórica e base disciplinar nas perspectivas da Cultura e Clima Organizacional.

Tabela 4: Contrastando perspectivas das pesquisas de cultura organizacional e clima organizacional

Diferenças	Literatura Cultura	Literatura Clima
Epistemologia	Contextualizado e ideográfico	Comparativo e nomotético
Ponto de vista	Êmico (ponto de vista nativo)	Ético (ponto de vista do pesquisador)
Nível de análise	Valores e suposições subjacentes	Manifestações no nível da superfície
Orientação temporal	Evolução histórica	Imagem não histórica
Fundações teóricas	Construção social: teoria crítica	Teoria de campo Lewiniana
Disciplina	Sociologia e antropologia	Psicologia

Fonte: Denison, D. (1996)

Segundo Payne (2000), durante a década de 90, muitos dos itens avaliados nas pesquisas de cultura, eram semelhantes aos itens presentes nas pesquisas de clima. Como exemplo é citado na literatura sobre cultura, fatores como: suporte e inovação são muitas vezes referidos como valores, enquanto que na literatura de clima eles são frequentemente referidos como dimensões do clima.

Segundo Schneider (2013), Schein (1985, 1992, 2004, 2010) explorou em seus estudos a questão do ciclo de vida organizacional e suas implicações, atribuindo correspondência entre desenvolvimento cultural de uma organização e ciclo de vida. Essa correspondência é visivelmente ausente na literatura sobre clima organizacional, talvez por causa de uma orientação mais quantitativa de investigação do clima, dificuldade de acesso para análise de dados ao longo do tempo e ter como foco uma fotografia da organização em um momento específico. Segundo Flamholtz e Randle (2011), organizações que tem uma estratégia claramente identificada e comunicada no início de seu ciclo de vida e conforme a empresa cresce geograficamente seria útil pesquisar como essas organizações continuam a manter um forte clima estratégico. Outro exemplo de pesquisa relevante para estudar o ciclo de vida organizacional é como o clima da organização é afetado em grandes mudanças organizacionais tais como: fusões, aquisições ou reestruturação.

Segundo Borman, Ilgen e Klimoski (2003) uma lente útil para explorar as inter-relações entre o clima e cultura organizacional é o da mudança organizacional. Os autores sugerem as seguintes perguntas: Se alguém quisesse mudar uma organização e melhorar o seu desempenho, devem mudar a cultura? O clima? Ou ambos? Eles destacam que se existem pressupostos e valores na organização que estão a impedindo a organização de atingir o seu potencial, então, estes precisam ser mudados. Mas apenas ter a cultura “certa” é pouco

provável que resulte em alta performance a menos que a liderança tenha criado um clima estratégico que se comunica diretamente com os objetivos da organização, reformulando os vários processos e procedimentos organizacionais para sua mudança. Outra maneira de pensar sobre as ligações entre clima e cultura seria perguntar como a mudança é vista pela liderança, já que estes são os responsáveis por fazerem essa mudança acontecer.

A literatura do clima tem-se centrado sobre o que Schein (2010) chama os mecanismos de incorporação da cultura das organizações, os aspectos tangíveis reforçados pelos líderes através do qual eles expressam seus valores e pressupostos básicos e pela qual eles tentam concentrar as energias e competências das pessoas no ambiente.

Segundo Martin (2002) estes processos e atividades são projetados nos membros da organização para produzir comportamentos que perseguem metas e objetivos organizacionais, e são estes comportamentos que vem caracterizar organizações inteiras e subculturas dentro delas.

Segundo interpretação de Denison (1996) após análise das perspectivas de cultura e clima organizacional, conclui-se que essas duas tradições de pesquisa devem ser vistas como diferenças em interpretações e não diferenças no fenômeno. Ele ressalta que as literaturas de cultura e clima na verdade endereçam um fenômeno comum: a criação e influência dos contextos sociais nas organizações.

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos sobre comportamento organizacional originaram-se aproximadamente a partir da década de 50 e segundo Pugh (1969) considerou-se a partir de então o surgimento de uma nova ciência apoiada nos campos da Psicologia, Sociologia, Economia e Ciência Política.

Assim como existiram/existem controvérsias quanto à definição e composição com relação aos conceitos de cultura e clima organizacional, apresentadas anteriormente, o mesmo aconteceu/acontece acerca da estrutura do comportamento organizacional ocorrendo convergências e divergências entre os teóricos. Porém, segundo Siqueira (2002) apud Payne e Pugh (1971), existia uma preocupação única entre os primeiros estudiosos sobre o tema que era em delimitar a área de estudo sobre comportamento organizacional e diferenciar da Psicologia Industrial. Isto é, segundo eles o ambiente organizacional representava um objeto de estudo e não um objeto experimental para onde conhecimentos psicológicos seriam transferidos, aplicados e testados.

No final do século XIX e início do século XX, nos EUA, as empresas começam a adquirir tamanhos significativamente maiores e a partir de então inicia a aplicação da ciência à produção através da sua sistematização. Segundo Braverman (1987), Frederick Taylor, começa a desenvolver um modelo de gestão organizacional baseando-se nos seguintes pontos: redefinir o trabalho (separação entre trabalho mental x físico), fragmentar as tarefas para atender aos novos ritmos de produção e imprimir maior velocidade ao processo produtivo.

Segundo Merlo e Lapis (2007) o modelo Taylorista têm como premissas a submissão e obediência dos empregados, sendo a estrutura organizacional rígida, hierarquizada, burocrática, permanentemente vigiada e controlada. Diante do exposto, resta aos trabalhadores à perda das habilidades manuais, a capacidade criativa com um aumento significativo da sua alienação (Jost, Fernandes, Soboll, 2014).

Segundo Wood Jr. (1992), com a implantação dos princípios tayloristas as organizações buscam baratear e viabilizar o acesso aos produtos aumentando exponencialmente a produtividade. Para o autor nessa época não era relevante à ideia de que empregados tem necessidades que precisam ser preenchidas para que possam ter um bom desenvolvimento no trabalho.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006), no Taylorismo o funcionamento do trabalhador é essencialmente racional e motivado simplesmente pelo reconhecimento financeiro. A partir de 1930, com o desenvolvimento da escola das relações humanas, o entendimento sobre o funcionamento do trabalhador é ampliado, isto é, percebe-se que o sistema social no qual o trabalhador está inserido, suas necessidades biológicas e afetivas devem ser consideradas ao analisar o comportamento destes no trabalho.

Um dos precursores do movimento das relações humanas que estudou e codificou as necessidades sociais no local de trabalho, foi Elton Mayo (1880 – 1949). Mayo concluiu em seus estudos que se deveria dar mais ênfase ao componente humano nas relações de trabalho justamente em uma época em que a produção em massa era desumanizante. Nesse mesmo período, a partir do “Experimento de Hawthorne”, citado no item 2.3, concluiu-se a relevância da humanização nas relações de trabalho, através dos aspectos de natureza social, isto é, fatores de caráter afetivo, que acontecem da relação do indivíduo no contexto do grupo.

Outra contribuição importante foi Abrahan Maslow com os estudos relacionados às necessidades humanas visualizadas através de uma pirâmide, conforme figura 17.



Figura 17: Pirâmide de Maslow

Fonte Maslow (2003)

Maslow (2003) conceitua o ser humano como organismo psicológico que procura satisfazer suas necessidades de crescimento e desenvolvimento, motivado por uma hierarquia de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). Segundo o autor essa hierarquia é composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima, auto-realização.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie (fome e sede, sono e repouso, frio e calor).

As necessidades de segurança tem grande importância no comportamento humano são: estabilidade, busca de proteção contra ameaça, segurança e fuga do perigo.

Dentre as necessidades sociais estão à necessidade de associação, de participação, de amizade, afeto e aceitação por parte dos demais membros da organização. Quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação às pessoas que o cercam.

Necessidades de auto-estima são as necessidades relacionadas pela qual o indivíduo se vê e se avalia contemplando a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de respeito, de status, de prestígio e de consideração.

No topo da pirâmide da hierarquia a necessidade de auto-realização que está relacionada ao auto-desenvolvimento contínuo.

Segundo Vergara (2000), Frederick Herzberg ao examinar conceitos de satisfação no trabalho nos Estados Unidos em 1968, descobriu o comportamento das pessoas no trabalho a partir de dois fatores: os higiênicos e os motivacionais, conforme quadro 11.

FATORES	
Motivacionais Intrínsecos do Cargo	Higiênicos Extrínsecos ao Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Natureza do próprio trabalho 2. Satisfação 3. Reconhecimento 4. Desenvolvimento 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições físicas de trabalho 2. Política e administração 3. Remuneração 4. Relações Interpessoais 5. Benefícios

Quadro 11: Análise de Herzberg – Teoria dos 2 fatores

Fonte: Adaptado Vergara (2000)

Os fatores higiênicos se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não causam satisfação. Fatores motivacionais dizem respeito ao sentimento de auto-realização e reconhecimento. Se presentes trazem satisfação, se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não necessariamente causam insatisfação.

Esses movimentos de estudo das relações humanas no trabalho deixou uma forte herança contendo importantes conceitos, resultados de pesquisas e o valor do indivíduo nas grandes organizações.

À medida que os pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturais (mecanicistas) e humanas (comportamentais) nas organizações e a influência das forças ambientais externas, o conceito de organização como um sistema começou a dominar a teoria das organizações (Luz, 2001). Katz e Kahn (1987), na “teoria de sistemas”, define organização como um conjunto de subsistemas interdependentes interagindo continuamente uns dos outros. Conforme os autores torna-se impossível analisar uma organização sem conhecer seu ambiente dinâmico. Seguindo nessa análise da relação entre os sistemas, não podemos deixar de citar Peter Senge (1990) e a essência do raciocínio sistêmico e a mudança de mentalidade “... ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, e ver processos de mudança ao invés de instantâneos”, isto é, nada acontece simplesmente, sempre desencadeia vários resultados. Esses estudos influenciaram muitos teóricos nos seus estudos sobre cultura, clima e comportamento organizacional, dentre eles, Schein (1982), que desenvolveu a concepção das organizações como sistemas sócio-técnicos ou sistemas sociais complexos e abertos.

Segundo Siqueira (2002), um grande esforço tem sido dedicado ao estudo e análise do comportamento organizacional mostrando um caminho teórico que identifica as várias concepções existentes sobre o constructo. No quadro 12 apresentamos definições sobre comportamento organizacional por alguns autores renomados no assunto: Payne e Pugh, Staw, Robbins e Wagner e Hollenbeck.

AUTORES	CONCEITOS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
Pugh (1966; 1969)	Baseado no estudo dos seguintes tópicos: - estrutura e do funcionamento de organizações - comportamento dos grupos e dos indivíduos dentro delas,
Payne e Pugh (1971)	Baseado em quatro níveis de análise: - Nível individual - Nível equipes - Nível departamentos - Nível organizacional
Staw (1984)	Baseado estudo multidisciplinar que analisa: - Atitudes/ comportamento individual no contexto organizacional (micro comportamento organizacional) - Estrutura/ <i>design</i> e ações das organizações dentro de contextos sócio-econômicos (macro comportamento organizacional)
Robbins (1999)	Baseado nas influências sobre o comportamento dentro das organizações, com relação: - Indivíduos - Grupos - Estrutura organizacional
Wagner III e Hollenbeck (1999)	Baseia-se no estudo para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial

Quadro 12: Conceitos de Comportamento Organizacional na visão de alguns autores

Fonte: Desenvolvido pela Autora adaptado Siqueira (2002)

Diante das determinantes de comportamento nas organizações citadas acima que fundamentam os estudos dos principais autores do tema, destaca-se a definição de comportamento organizacional feita por Robbins (2014), como o estudo sobre o que as pessoas fazem em uma organização e como o comportamento delas afeta o desempenho organizacional.

Ao final da década de noventa Wagner III & Hollenbeck (2010) acrescenta mais um nível de análise no estudo do comportamento organizacional iniciado por Staw (1984), surgindo uma nova configuração em três níveis: micro-organizacional, meso-organizacional e macroorganizacional, conforme figura 18.



Figura 18: Divisão do estudo comportamento organizacional segundo Wagner III & Hollenbeck (1999)

Fonte: Desenvolvida pela autora

No estudo do comportamento micro-organizacional são realizadas análises psicológicas com o objetivo de verificar as diferenças individuais, segundo Wagner III & Hollenbeck (2002). Segundo os autores, analisam-se questões relacionadas ao indivíduo realizando sozinho suas atribuições dentro da organização e suas consequências, tais como: diferença de habilidades com relação a produtividade dos empregados, o sentimento do indivíduo com relação ao seu local de trabalho, aspectos que os motivam, dentre outros. Os autores destacam a análise no comportamento meso-organizacional com relação às formas de socialização que estimulam o trabalho em equipe, a combinação das habilidades dos membros dos grupos para melhorar desempenho produtivo, identificação de liderança e etc. Siqueira (2002) identifica uma contribuição da Antropologia, Sociologia e Psicologia Social. O comportamento macro-organizacional, a empresa é analisada em um perfil geral e analisando questões como: aquisição de poder, gestão de conflitos, estrutura organizacional relacionada a eficácia organizacional. As contribuições nesse terceiro comportamento vêm da Antropologia, Ciência Política, Economia e Sociologia (WAGNER III & HOLLENBECK, 2002).

Ao analisar a estrutura de níveis de CO realizada por Robbins (2014) na figura abaixo, destaca-se o estudo do nível de sistemas de organização.

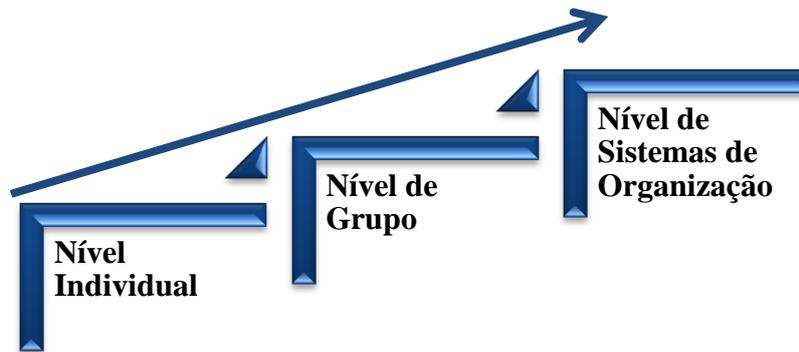


Figura 19: Níveis de análise de CO

Fonte: Robbins, 2014

Segundo o autor, o CO atinge seu nível de sofisticação mais alto quando adicionamos o sistema de organização formal ao conhecimento do comportamento individual e de grupo. Isto é, assim como os grupos são mais do que a soma dos indivíduos que os compõem, as organizações não são necessariamente a soma de comportamento dos grupos, Robbins (2014) destaca que a estrutura e a cultura organizacional afetam o CO. Ele relaciona no nível de sistemas de organização, temas como: cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura/dimensionamento da organização, bem como tecnologia e dimensionamento do trabalho.

De acordo com Robbins (2014), a estrutura interna da organização contribui para explicar e prever sobre o comportamento e as atitudes do empregado. Isto é, na medida em que a estrutura de uma organização reduz a incerteza para os empregados e esclarece questões tais como: “o que devo fazer?”, “Como eu devo fazer isso?”, “A quem me reporto?” e “A quem recorro se tiver um problema?”, ela modela as atitudes e motiva os funcionários a terem altos níveis de desempenho.

Entende-se comportamento na ótica cultural como o conjunto de hábitos e atitudes observados em um grupo de pessoas, razoavelmente padronizados, que reflete uma identidade e um nível de coesão. Nesse relacionamento de cultura com comportamento, percebe-se a necessidade do entendimento dos pressupostos básicos de determinado grupo de pessoas que partilham a mesma cultura para se ter como base como essas as pessoas tomam determinadas atitudes, como por exemplo: identificação de desafios, análise de alternativas e tomada de decisão, dentre outras.

Robbins (2014), conclui que o estudo sobre CO se concentra em melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo, a rotatividade e o comportamento fora dos padrões nos

locais de trabalho e aumentar o comportamento de cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

Segundo Mumby e Putnam (1992) apud Simon, 1976, o CO durante muitos anos teve o seu foco numa abordagem racional-cognitiva, conforme apresentado nesse estudo através da abordagem mecanicista. Após anos de estudo baseados nessa abordagem iniciou-se uma mudança de paradigma no estudo do comportamento organizacional, isto é, as organizações deixam de ser analisadas apenas pela sua vertente racional iniciando estudos também na vertente emocional. Segundo Mumby & Putnam (1992) uma análise somente pela vertente da racionalidade através dos modelos racionais-cognitivos não representa a totalidade do comportamento organizacional, há a necessidade de estudos sobre a vertente emocional. O estudo da racionalidade e a emotividade se complementam no estudo do comportamento organizacional. De acordo com Putnam e Mumby (1993) a abordagem mecanicista valoriza a racionalidade e desvaloriza as emoções no ambiente de trabalho, exigindo a partir daí que os trabalhadores desenvolvessem competências mecanicistas e comportamento rotineiro, regular e preciso, comparando-os com máquinas.

Segundo Fisher e Ashkanasy (2000), há a necessidade de uma visão mais ampla e integradora das emoções com contexto organizacional. Os autores em seus estudos mostram que a produtividade e o comportamento dos trabalhadores estão diretamente relacionados com o estado emocional dos membros da organização e que as emoções presentes nas práticas organizacionais não podem ser negligenciadas.

Segundo Ashforth e Humphrey (2011), a investigação sobre a emoção no comportamento organizacional foi negligenciada por um longo período, porém nos últimos 15 anos teve sua importância reconhecida nas ciências que estudam as organizações. Atualmente, a importância das emoções no contexto organizacional é reconhecida, dentre muitos outros fatores, como a forma como acontecem os relacionamentos interpessoais e o funcionamento das organizações. Segundo Hochschild (1983), dentro do contexto organizacional é cada vez mais frequente analisar as emoções buscando geri-las e exibi-las de acordo com as situações/eventos profissionais, isto é, busca-se realizar uma gestão adequada das emoções em concordância com os propósitos organizacionais.

Segundo Brief & Weiss (2002), durante grande parte do período pós-segunda guerra mundial, o estudo das emoções no contexto organizacional foi excluído das pesquisas sobre comportamento organizacional. Segundo Domalgalski (1999), a razão do estudo da emotividade no contexto organizacional ter surgido apenas recentemente ocorreu porque durante muitos anos uma ênfase maior era dada à racionalidade. Segundo Damásio (1994),

essa percepção racionalista das organizações criava uma desvalorização das emoções, já que existia um conceito que a racionalidade era a ausência de emotividade, onde se valorizava o comportamento correto na tomada de decisão para atingir os objetivos organizacionais e reduzir resultados negativos. Porém, ainda segundo o autor percebe-se a racionalidade como dependente da emotividade, e vice-versa, e não com visões opostas no estudo do comportamento organizacional. O autor destaca que essa relação reforça a ligação entre o conjunto de práticas e os processos organizacionais e o componente emocional dos trabalhadores na tomada de decisão para melhorar o funcionamento organizacional. Segundo Pina e Cunha et al. (2007) conclui-se que a racionalidade e a emotividade estão sempre presentes no cotidiano organizacional independente do desejo das lideranças dentro das organizações.

Barsade, Brief e Spataro (2003), em seus estudos notaram que a pesquisa das emoções nos ambientes de trabalho recebia tratamento equivalente à satisfação no trabalho. Só a partir da década de 1980, após a publicação *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Hochschild, 1983), que iniciou a percepção e estudo do trabalho emocional. Na década de 1990, publicações dos pesquisadores Pekrun e Frese (1992) e Ashforth e Humphrey (1995) despertaram e ampliaram o interesse do tema na perspectiva de comportamento organizacional. No entanto, a principal alavanca para o estudo do afeto e das emoções nos ambientes de trabalho foi à publicação em 1996 por Weiss e Cropanzano, *Affective Events Theory*. Os autores destacam nessa publicação que os funcionários respondem aos "eventos afetivos" no ambiente de trabalho através de respostas afetivas (ou sentimentos) que por sua vez levam a resultados atitudinais e comportamentais. No início do século 21, os estudos sobre o tema foi descrito por Barsade et al. (2003) como "a revolução afetiva em comportamento organizacional."

De acordo com Ashforth & Humphrey (1995) emoção é algo amplo e abstrato, isto é, um sentimento subjetivo envolvendo emoções básicas como, por exemplo, amor e raiva e emoções sociais, tais como: vergonha e ciúmes. Estes estados emocionais variam em termos de intensidade, duração e/ou consistência.

Segundo Ashforth e Humphrey (2011), apesar deste progresso, o campo de estudo e desenvolvimento do tema tende a ser fragmentado pelos estudiosos numa diversidade de tópicos, por exemplo: a inteligência emocional, o trabalho emocional, teoria dos eventos afetivos, e assim por diante, com pouca tentativa de integração entre eles.

Ashkanasy (2003) identificou e desenvolveu o modelo dos cinco níveis de análise das emoções aplicado às organizações como forma de preencher esta lacuna, sendo eles: individual, entre pessoas, interpessoal, grupos/times e organização conforme figura 20.

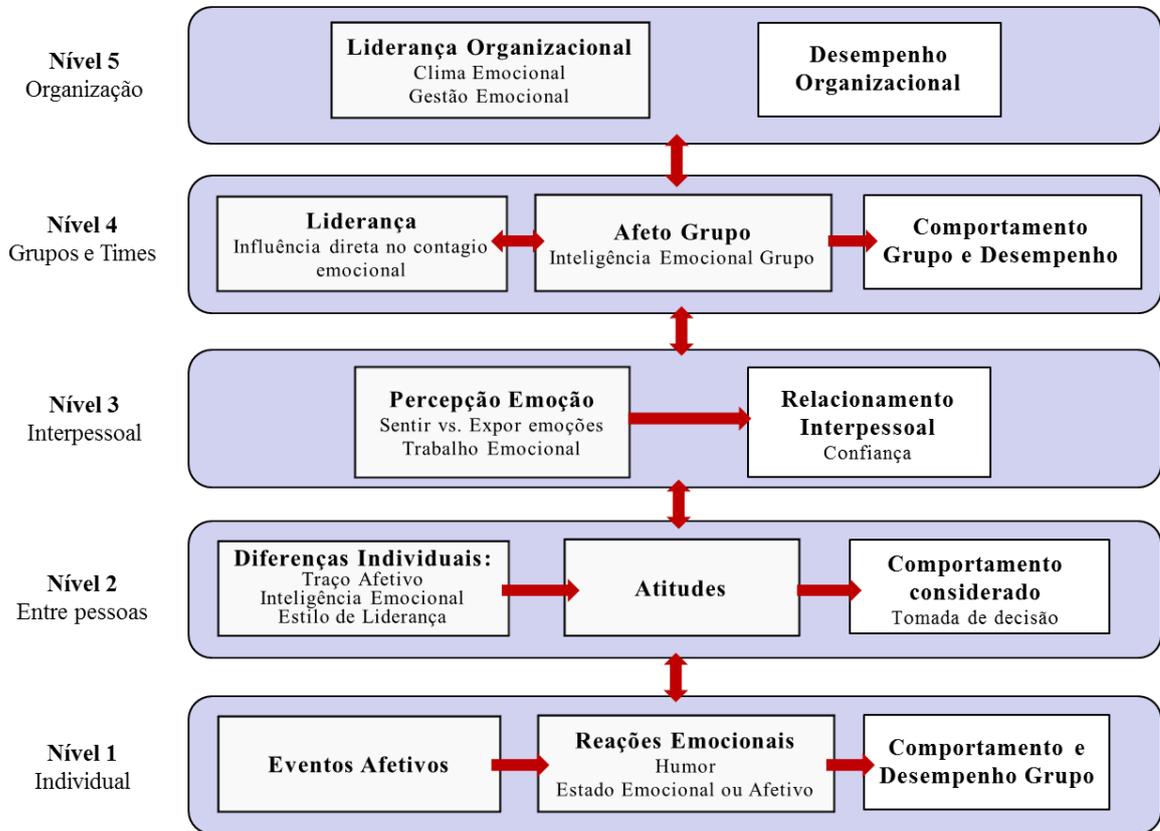


Figura 20: Modelo dos cinco níveis de análise das emoções

Fonte: Ashkanasy e Humphrey (2003)

Segundo Ashforth e Humphrey (2011), no nível 1 a análise tem como foco as emoções vividas pelos membros da organização, individualmente. Segundo os autores Weiss e Cropanzano (1996) argumentam que os indivíduos no trabalho experimentam "eventos afetivos" diariamente o que determinar os resultados comportamentais imediatos, bem como as suas atitudes que influenciam seus resultados.

A análise do nível 2 feita pelos autores destaca as diferenças de atitudes e os efeitos das emoções entre pessoas. Ashforth e Humphrey (2011) ilustram nesse nível com alguns exemplos: inteligência emocional (MAYER & SALOVEY, 1997), comprometimento organizacional (MEYER & ALLEN, 1997), satisfação no trabalho (FISHER, 2000) dentre outros

No nível 3 os autores analisam a exibição e comunicação da emoção em encontros diádicos o foco está na comunicação emocional, reconhecimento da emoção verbal e não verbal.

O foco no nível 4 está nas equipes e liderança de equipe, afetividade no grupo e o contágio emocional.

O nível 5 acontece as inter-relações dos cinco níveis, de modo que as políticas e valores organizacionais são interpretados no contexto dos processos nos quatro níveis abaixo. Os gestores organizacionais no nível 5 precisam ser capazes de entender que as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores acontecem na maioria das vezes, por um acúmulo de eventos afetivos (Nível 1); que os funcionários precisam ser hábil na percepção, assimilação, compreensão e gestão emocional entre eles (Nível 2); eles precisam exibir expressões emocionais apropriadas em suas relações com os colegas de trabalho e clientes (nível 3); e que, em situações de grupo e funções de liderança, a compreensão dos processos de percepção e transmissão de emoções são a chaves para uma relação entre líder-membro das equipes de alta qualidade e conseqüentemente equipes de alto desempenho (Nível 4). A partir dessa perspectiva organizacional mais ampla, torna-se integrado dois tópicos: o clima emocional e cultura emocional através das políticas organizacionais.

Segundo Brief e Weiss (2002) as organizações em que as pessoas trabalham afetam os seus pensamentos, sentimentos e ações no trabalho e fora dele. Da mesma forma, os pensamentos, sentimentos e ações das pessoas afetam as organizações em que trabalham. Segundo os autores, comportamento organizacional é uma área de investigação com os dois tipos de influência:

- organizações de trabalho sobre as pessoas
- as pessoas sobre as organizações de trabalho.

A parte do estudo do comportamento organizacional que pesquisa essas influência está relacionada com os sentimentos dos trabalhadores, isto é, como as organizações os afetam e como eles afetam as organizações.

Segundo Nord & Fox (1996) os fatores existentes no contexto organizacional e sua interação com o indivíduo devem ser analisados criteriosamente num estudo sobre o comportamento organizacional.

2.6 CONSIDERAÇÕES

Através da literatura apresentada sobre os temas em referência e as diversas abordagens citadas nesse estudo pelos principais autores no assunto destacamos autores como

Schein (2001) e Hofstede (2001) que descrevem a cultura como "mais profunda" do que o clima quando a definição inclui os valores e premissas que direcionam os comportamentos, isto é, a parte "invisível" da cultura. Schein (2000) define clima como um artefato cultural resultante dos valores e pressupostos tácitos compartilhados.

Schneider (2013) compartilha desta interpretação da relação entre clima e cultura e de suas propriedades que se reforçam mutuamente. Para o autor clima oferece uma abordagem para os valores tangíveis em que os gestores podem concentrar esforços para gerar os comportamentos que eles buscam para atingir a eficácia. A cultura os valores intangíveis que provavelmente se acumulam para produzir o comportamento esperado das pessoas em um ambiente. Segundo o autor a forma como as pessoas percebem seu ambiente de trabalho é difícil de avaliar, mas é provável que, invisivelmente, direcionam seus comportamentos diários, por isso é importante entender.

O conjunto de práticas, políticas, procedimentos e rotinas desempenham um papel tanto na cultura como no clima, são vistos como artefatos na literatura da cultura (SCHEIN, 1992), enquanto que na literatura do clima (SCHNEIDER & REICHERS, 1983) são visto como a base para a formação de percepções climáticas. Os autores propõem que o conjunto de práticas, políticas e procedimentos é o mecanismo de ligação entre a cultura e clima, e não uma medida de cultura ou do clima.

Segundo Schneider (1990) a cultura pode conduzir a um conjunto de práticas relevantes que são percebidos pelos membros da organização. Certos conjuntos de práticas e procedimentos devem ser adaptados e alinhados aos objetivos estratégicos. Kopelman et al. (1990) exemplifica essa relação através da ligação entre um conjunto de práticas de recompensa relacionada atendimento aos clientes adaptado para ser consistente com uma cultura que valoriza o cliente. Para que os membros da organização percebam que essas práticas são coerentes, há um alinhamento entre teoria e prática, eles conferem entre si as suas percepções sobre um clima organizacional baseado nos serviços existentes na empresa. Segundo o autor, isto sugere a importância das práticas como um mecanismo de mediação para conectar cultura e clima. Além disso, ele sugere que as incoerências entre a cultura e o clima provavelmente tenham ocorrido através de algum desalinhamento ou fragilidade na implementação do conjunto de práticas adotadas que não refletem a cultura, a partir daí, as percepções sobre o clima podem identificar práticas contrárias aos valores declarados e os pressupostos básicos impactando no resultado, conforme apresentado na figura 21.



Figura 21: Relação Cultura, Estratégia, Clima, Resultado

Fonte: Desenvolvida pela própria autora

Corroborando com essa visão, Schein (2009) destaca que clima organizacional só pode ser alterado à medida que o clima desejado é congruente com os pressupostos da cultura da organização. Isto é, não se pode criar, por exemplo, um clima de trabalho em equipe e cooperação se os pressupostos valorizados na cultura é a competitividade individual, consequentemente a recompensa e sistema de controle incentivará a competitividade individual. Em outras palavras, o levantamento de um clima desejado numa organização não é suficiente é preciso analisar os pressupostos culturais.

Segundo Schneider et al. (1994) essas percepções do clima podem fornecer aos funcionários uma orientação sobre onde eles devem concentrar as suas competências, atitudes e comportamentos em busca de objetivos organizacionais. O alinhamento entre a cultura, práticas e clima é necessária para o funcionário responder e se comportar de maneira que levarão a eficácia organizacional (OSTROFF & BOWEN, 2000).

Robbins (2014) ressalta que ao se analisar o comportamento organizacional, nível macro-organizacional, deve-se somar ao componente cultura, a estrutura interna, a aquisição de poder, o comportamento político, a gestão de conflitos existentes e praticados dentro da organização.

Segundo o autor, a estrutura organizacional afeta o CO, isto é, contribui para explicar e prever sobre o comportamento e as atitudes dos empregados. Na medida em que a estrutura de uma organização reduz a ambiguidade para os empregados e deixa claras questões, tais como: o que/como fazer, quem reportar, quem recorrer caso tenha problemas, dentre outras, modela atitudes motivando os funcionários a buscarem a excelência no trabalho. Indo ao encontro com a análise de Robbins (2012) sobre comportamento organizacional no nível macro-organizacional, Wagner III & Hollenbeck (2010) destacam que

o poder, a política e o conflito existentes dentro das organizações podem aumentar ou reduzir significativamente sua produtividade e eficácia dependendo de como são gerenciados internamente. Diante do exposto, segundo os autores, compreender como se adquire/retém o poder, como se manifesta o comportamento político e como se gerencia os conflitos na organização é crucial para o sucesso, a sobrevivência e a sustentabilidade das organizações no mundo empresarial atualmente.

Assim como Schneider et al (1994) ele ratifica temas como: políticas e práticas de recursos humanos, estrutura/dimensionamento da organização, bem como tecnologia e dimensionamento do trabalho impactam na eficácia organizacional. À medida que focalizamos em dimensões mais profundas do comportamento organizacional, permitimos criar de uma maneira mais realista algumas das propostas mais significativas como a estratégia geral das empresas e também subsídios para a política de Recursos Humanos.

No próximo capítulo, descreve-se o processo metodológico desenvolvido para obtenção dos resultados propostos pela pesquisa. Adicionalmente, foi elaborado um quadro explicativo alinhado à estratégia da pesquisa em relação aos objetivos e problema propostos.

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Este capítulo apresenta a lógica adotada na metodologia dessa pesquisa, descrevendo seu passo a passo para condução aos resultados deste trabalho. Assim, torna-se necessário apresentar os elementos estruturais que a delinearam o estudo, tais como: estratégia, objetivos, abordagem, lógica da pesquisa dentre outros com objetivo de realçar a qualidade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

3.1 DEFINIÇÃO DE PESQUISA

Segundo Figueiredo e Souza (2010) uma pesquisa para ser científica, tem que construir um processo sistemático, isto é, utilizar no seu desenvolvimento métodos e técnicas de coleta e análise de dados correspondentes à natureza do estudo. Segundo Rabelo (2013) é o processo pelo qual o pesquisador deve explicar suas decisões em relação aos métodos adotados, conferindo confiabilidade aos resultados obtidos nas pesquisas (MARCONI e LAKATOS 2007).

Num ciclo de produção do conhecimento científico, o método científico de uma pesquisa, segundo Oliveira (2003) contem três etapas:

- a) investigação – fundamentação teórica e metodológica do fenômeno analisado
- b) intervenção - alteração da condição do fenômeno investigado e descrito
- c) avaliação - discutir os resultados da intervenção realizada

A pesquisa desenvolve a construção do conhecimento seja concordando ou discordando com relação ao conhecimento já existente utilizando como base métodos científicos que possam ser reproduzidos e validados (CLARK e CASTRO 2003). Percebe-se que a pesquisa beneficia tanto meio social como o comunitário, a partir do surgimento de novos conhecimentos, proporcionando valor para o Estado.

Segundo Gil (2010) a premissa da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.

Sendo assim, na Figura 22 apresentam-se os elementos estruturais de uma pesquisa baseados nos procedimentos metodológicos de Saunders, Lewis e Thornhill (2009).

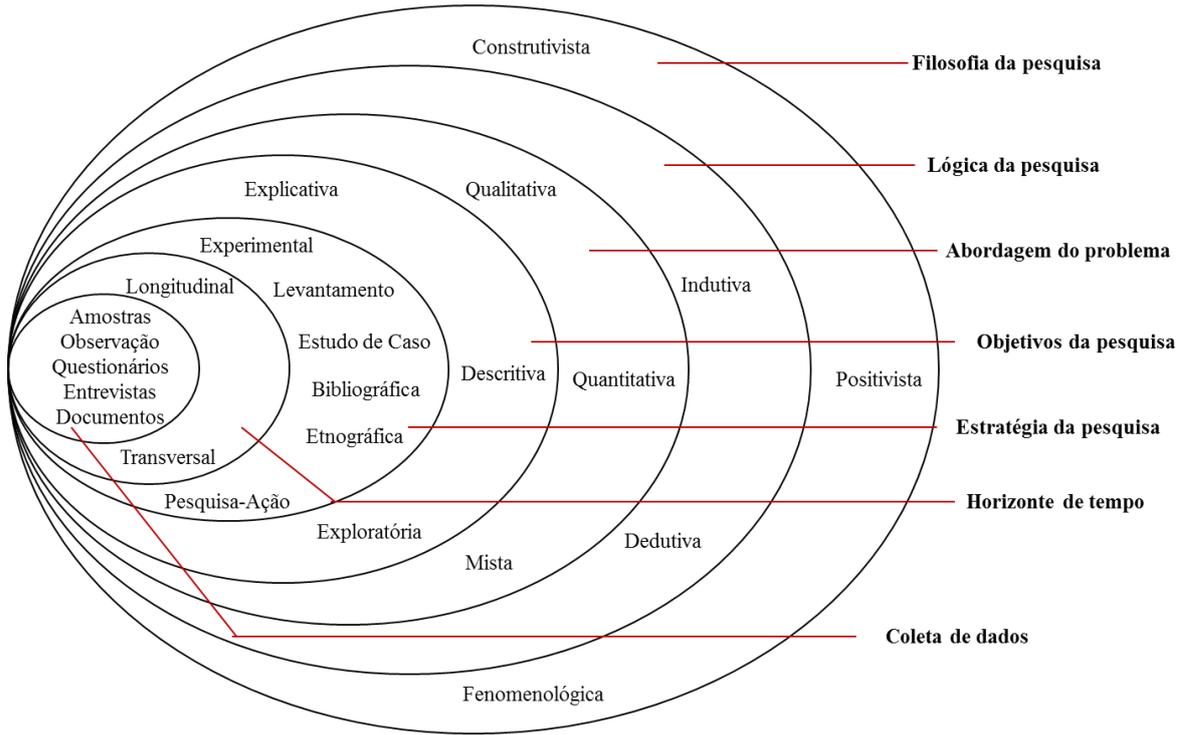


Figura 22: Elementos estruturais de uma pesquisa

Fonte: Adaptada de Saunders, Lewis e Thornhill (2009)

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o procedimento metodológico de uma pesquisa é dividido em camadas contendo em cada uma delas os elementos que devem ser utilizados numa investigação correspondentes à natureza do estudo. Pode-se fazer uma analogia com as camadas de uma cebola, através de uma visão da parte externa para a interna. Isto é, as camadas mais superficiais são representadas pela natureza e caracterização da pesquisa e as camadas mais profundas o modo de investigação, a análise e tratamento dos dados.

Diante do exposto, consideramos no procedimento metodológico dessa pesquisa os seguintes elementos apresentados no quadro 13.

ELEMENTOS CONSIDERADOS NO PROCESSO METODOLOGICO						
Filosofia da pesquisa	Lógica da pesquisa	Abordagem Problema	Objetivos da pesquisa	Estratégia da pesquisa	Horizonte de tempo	Coleta de dados
▪ Fenomenológica	▪ Dedutiva	▪ Mista	▪ Descritiva ▪ Exploratória	▪ Levantamento ▪ Estudo de Caso ▪ Bibliográfica	▪ Transversal	▪ Questionário ▪ Entrevista ▪ Documentos

Quadro 13: Elementos considerados no processo metodológico da pesquisa

Fonte: Própria autora

Adotou-se, nesta pesquisa, a filosofia fenomenológica que conforme afirmam Saunders, Lewis e Thornhill (2009) têm importância no campo da pesquisa de negócio e de gestão. A fenomenologia pode ser especificada como o significado do fenômeno do comportamento real (CRESWELL, 2010). Busca-se a partir daí a compreensão das características dos fenômenos observados dentro da organização em estudo e como se relacionam em termos de alinhamento.

Utilizou-se como lógica de pesquisa o método hipotético dedutivo, devido à natureza do problema e existência de lacunas no conhecimento do tema em questão. A partir da lógica de inferência dedutiva, testa-se a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese (MARCONI e LAKATOS 2007).

Para a abordagem do problema foi identificado o método misto ou quali-quantitativo com o objetivo de obter dados mais completos obtidos a partir da estratégia da pesquisa. Isto envolve compreender pessoas nos contextos sociocultural (experimental, levantamento, bibliográfica) e organizacional (estudo de caso) e identificar possíveis relações entre variáveis. Segundo Creswell (2010) a definição de método misto tem tanto uma orientação para os métodos quanto uma orientação filosófica:

“A pesquisa de métodos mistos é um projeto de pesquisa com suposições filosóficas e também com métodos de investigação... Como um método, ela se concentra em coletar, analisar e misturar dados quantitativos e qualitativos em um único estudo ou uma série de estudos. Em combinação, proporciona um melhor entendimento dos problemas de pesquisa do que cada uma das abordagens isoladamente.” (CRESWELL, 2007).

Adotou-se nessa pesquisa dois procedimentos de pesquisa: exploratória e descritiva. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória é útil para compreender o tema em estudo, isto é, trata-se de uma análise preliminar para familiarização com o assunto para que possa ser trabalhado com maior precisão. Para isso identificamos duas ações necessárias: uma pesquisa bibliográfica, já apresentada no capítulo I e entrevistas com especialistas, que será apresentada mais adiante; Segundo Robson (2011), há várias utilidades para o uso da pesquisa exploratória, sendo elas:

- descobrir o que está acontecendo;
- questionar;
- buscar novos “achados”;
- avaliar fenômenos a partir de um novo ângulo de visão.

A pesquisa descritiva, segundo Robson (2011), busca retratar o perfil preciso de pessoas, eventos, situações ou fenômenos. O autor destaca que é preciso ter uma ideia clara

das situações que se pretende retratar e conseqüentemente coletar dados antes de coletá-los. Através da coleta de dados por meio de questionários e observação sistemática, segundo Gil (2010), pode-se obter o perfil dos eventos em estudo, ressalta também, que a pesquisa descritiva busca identificar relações entre variáveis, ou melhor, busca determinar a natureza dessas relações para tirar conclusões de seus dados.

A estratégia da pesquisa apresentada na figura anterior por Saunders, Lewis e Thornhill (2009), trata de uma visão ampla de como se irá responder às questões/hipóteses de um estudo.

Essa pesquisa utilizou-se dos seguintes elementos: experimental, levantamento, pesquisa bibliométrica e estudo de caso. O levantamento, segundo Rossetti (2009) é uma estratégia de pesquisa popular e comum em gestão e negócios e, geralmente relacionada à abordagem dedutiva por envolver, em geral, grande quantidade de dados. Ainda segundo o autor, no levantamento é comum solicitar informações a um grupo significativo de pessoas acerca de uma questão em estudo para na sequência a partir de uma análise quantitativa, tiram-se conclusões referentes aos dados coletados. As conclusões obtidas a partir de uma amostra significativa são expandidas para a totalidade do universo, levando-se em consideração certa margem de erro. A pesquisa bibliográfica, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), é, frequentemente, usada para fundamentação teórica para construir uma explanação ou gerar uma teoria em torno do núcleo ou do tema central de pesquisa. A escolha do estudo de caso, segundo Yin (2010) é a decisão mais assertiva quando existem os seguintes pontos na pesquisa:

- a) trata-se de questões do tipo “como” e “por que”;
- b) o pesquisador tem pouco controle sobre as situações
- c) quando o enfoque da pesquisa está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para o autor, os estudos de caso podem ser utilizados, tanto em estudos quantitativos como qualitativos e também no misto, não trazendo, portanto, contradição com o método de investigação escolhido. O método misto parece ser a estratégia mais indicada para a investigação de temas relativos ao campo de estudos organizacionais e gerenciais.

Com relação ao Horizonte de Tempo a pesquisa se caracteriza como transversal, ou seja, é o estudo de fenômenos ocorridos em períodos limitados de tempo, pode-se caracterizar como uma fotografia do momento em questão. Segundo Rossetti (2009), o estudo transversal acontece na maioria dos projetos de pesquisa empreendidos em cursos acadêmicos.

A coleta de dados, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), está relacionada ao método e às táticas da pesquisa, sendo elas: amostra, observação, questionários, entrevistas e documentos. Rabelo (2013) destaca a existência de duas categorias de dados: primários e secundários, conforme disposto na Figura 23. Ainda segundo a autora, uma pesquisa quando utiliza estudo de caso e método misto demanda diferentes fontes de pesquisa.

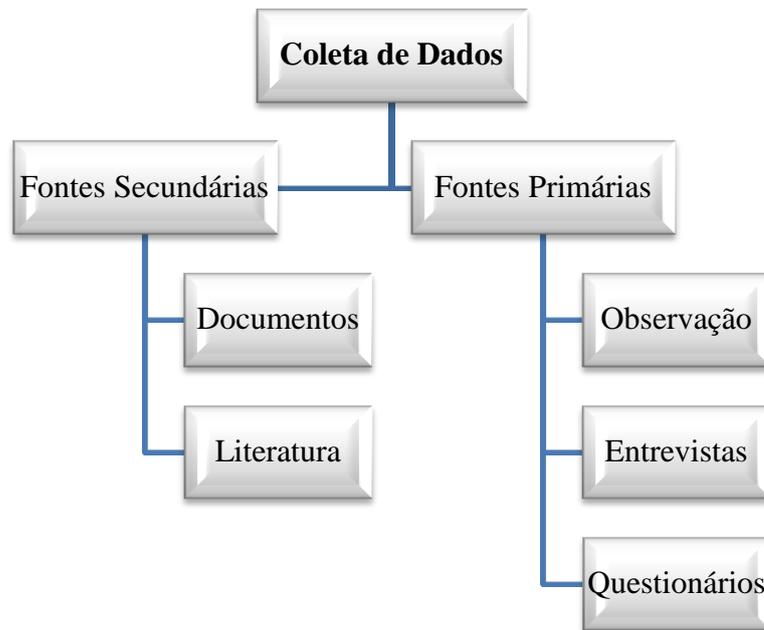


Figura 23: Método de coleta de dados

Fonte: Rabelo 2013

Foi realizada inicialmente nesse estudo pesquisa bibliométrica, com consulta às fontes secundárias especializadas sobre o tema e posteriormente com o andamento da pesquisa será realizada consulta às fontes primárias selecionadas para a realização das pesquisas quantitativa e qualitativa, conforme veremos nos capítulos seguintes.

Foram apresentados os elementos do processo metodológico com objetivo de facilitar o entendimento com relação à definição e a condução dessa pesquisa. Uma vez conhecidos, nas seções seguintes, será apresentado o delineamento e outros atributos metodológicos que nortearão essa pesquisa.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O passo-a-passo do delineamento da pesquisa deste estudo se inicia com a definição do tema. A partir daí, para identificação do problema, dos objetivos e hipóteses da pesquisa utilizou-se como estratégia a realização de pesquisa bibliográfica. A análise bibliométrica, possibilitou também a revisão de literatura, que originou a definição das proposições deste

trabalho. O método misto, como metodologia para abordagem do problema estruturando de forma sistemática as fases qualitativa e quantitativa. Finalizando, pretende-se através do estudo de caso mensurar o nível de aderência do modelo proposto na indústria da construção civil.

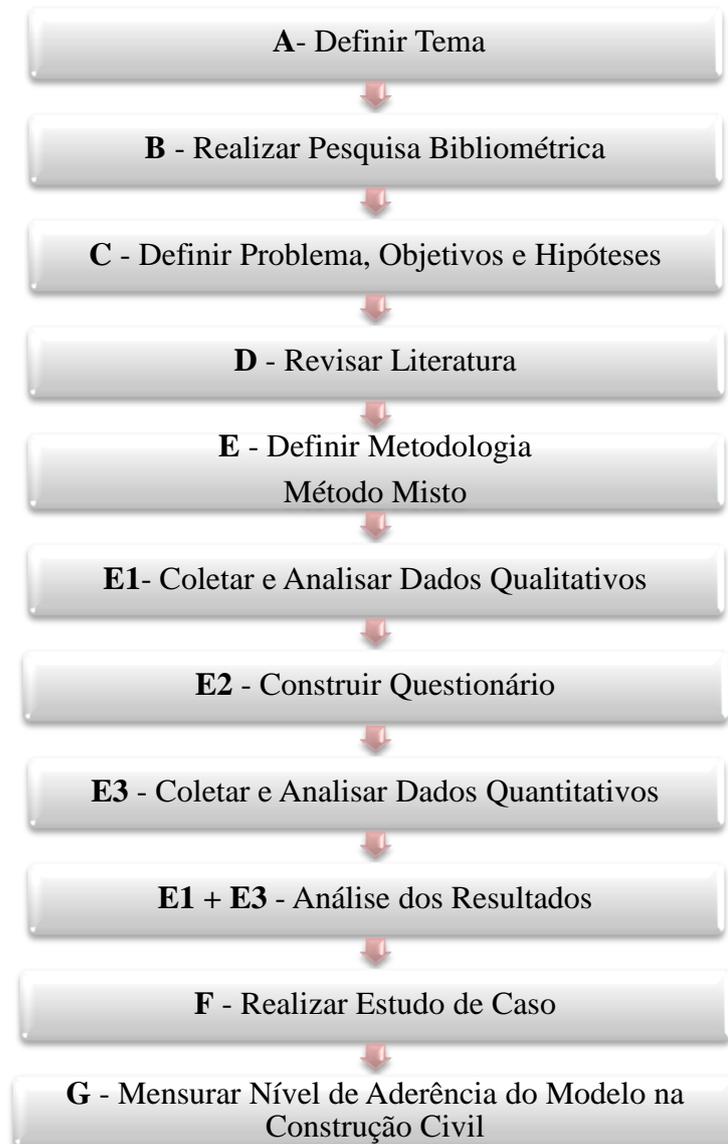


Figura 24: Delineamento da Pesquisa Geral

Fonte: Desenvolvido pela Autora

A partir do item **E**, da figura acima, foi elaborada a figura 25, para apresentar com mais de detalhes a abordagem e a estratégia do método misto utilizado nessa pesquisa para alcançar os resultados almejados.

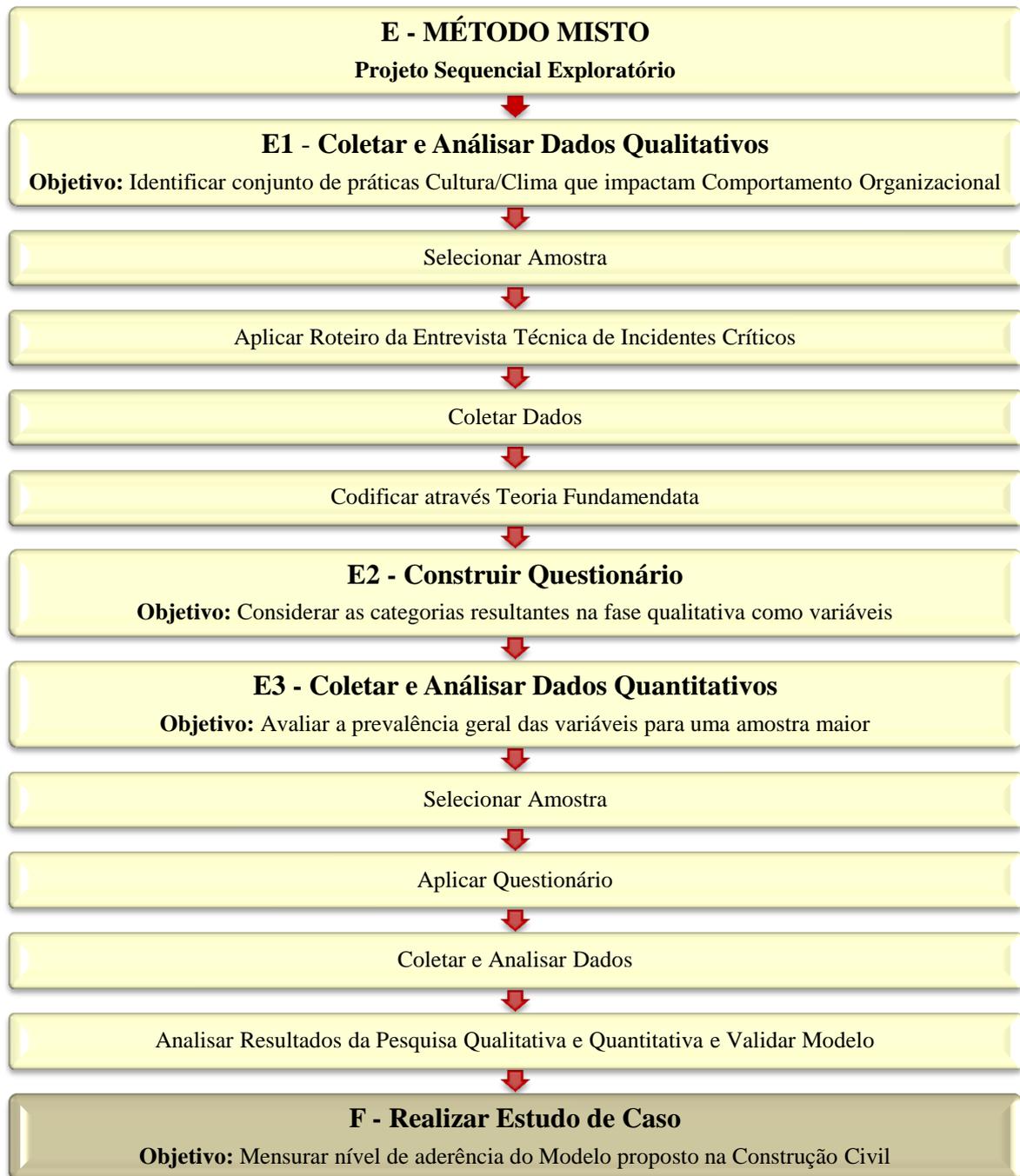


Figura 25: Delineamento da Pesquisa Detalhado

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Foi estruturada inicialmente a realização de pesquisa qualitativa, através da realização de entrevistas com especialistas para identificar o conjunto de práticas da Cultura e Clima que impactam no Comportamento Organizacional. Segundo Strauss e Corbin (1998) a pesquisa qualitativa, produz resultados provenientes de estudos sobre experiências na trajetória da vida das pessoas, comportamentos/emoções, funcionamento organizacional, fenômeno cultural não utilizando processos estatísticos.

A primeira ação identificada foi à seleção da amostra, com especificação das suas características e tamanho, a fim de garantir confiabilidade e replicabilidade (MALHOTRA, 2001). Na sequência, ocorrerá a montagem do roteiro da entrevista seguindo as orientações presentes em Froemming (2001) e Flanagan (1954) com relação à Técnica do Incidente Crítico, *Critical Incident Technique*. O roteiro da entrevista envolve questões semiestruturadas com objetivo de buscar concepções e opiniões dos participantes. Ao término das entrevistas, os resultados serão transcritos e codificados adotando a Teoria Fundamentada, *Grounded Theory*.

Ao concluir a pesquisa qualitativa, será construído um questionário considerando as categorias resultantes de cada prática da cultura e do clima identificados que serão transformados em variáveis no instrumento da pesquisa quantitativa. Segundo Gil (2010), a construção de um questionário tem como objetivo transformar a pesquisa em questões específicas que integrada às respostas e direciona esclarecimentos, de forma clara e específica, para as hipóteses e problema da pesquisa.

Na fase quantitativa será aplicado questionário com o objetivo de avaliar a prevalência das variáveis para um número maior de especialistas. Segundo Hair et al. (2005b) deve ser utilizada essa técnica quando for necessário generalizar as descobertas a partir da amostra para toda a população. Ainda segundo o autor, se utiliza a técnica de amostragem porque na maioria dos casos é impossível coletar dados de todos os integrantes de um sistema, como é o caso desse trabalho.

Ao final da pesquisa quantitativa e com a validação do questionário junto aos especialistas será iniciado o estudo de caso para a validação prática do modelo proposto em uma empresa da construção civil. Busca-se, junto às empresas analisadas, a aderência dos requisitos em relação ao modelo proposto.

3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS DE CAMPO

3.3.1 Finalidade da Pesquisa Bibliográfica nessa pesquisa

Ao utilizar a pesquisa bibliográfica em uma pesquisa busca-se, segundo Treinta (2011), identificar o que foi produzido de conhecimento pela comunidade científica sobre o tema, permitindo assim, uma avaliação das principais tendências sobre o assunto.

A partir dessa definição pode-se destacar nesse estudo o uso da pesquisa bibliográfica para atingir duas finalidades:

1ª) formulação da situação-problema desta pesquisa a partir dos resultados encontrados e lacunas de pesquisa identificadas, conforme colocado no capítulo 1;

2ª) desenvolvimento da fundamentação teórica em função de uma detalhada revisão da literatura, conforme apresentado no capítulo 2.

Diante do exposto, objetiva-se, nos itens a seguir, a apresentação dos principais conceitos sobre pesquisa bibliográfica e a estratégia definida para utilizá-la nessa tese.

3.3.1.1 Conceituação

Atualmente temos amplo acesso a qualquer hora e em qualquer local à informação sobre os mais variados temas existentes nas mais remotas partes do mundo, isso se tornou possível devido ao avanço e integração das tecnologias e a utilização da *internet*. Se traçarmos um paralelo com a busca de informações no meio acadêmico, através do acesso a publicações em jornais e revistas renomadas no mundo, antes do avanço tecnológico, percebemos que uma das maiores dificuldades era conseguir as informações. Porém se fizermos essa mesma análise atualmente percebe-se que o problema se inverteu, isto é, temos um excesso de informação disponível.

Diante do exposto, segundo Treinta (2015) há a necessidade de repensar as metodologias de pesquisa utilizadas, isto é, precisa-se filtrar e selecionar os artigos científicos mais adequados às necessidades e atendimento as demandas das pesquisas científicas em questão.

A bibliometria começou a ser usada para identificar comportamentos da literatura e sua evolução em contexto e época determinados, segundo Bufrem e Prates (2005). Segundo esses autores o termo surge a partir da junção da palavra em grego *biblion*, cujo significado é livro, com a palavra em latim *metricus* ou grego *metrikos*, significando mensuração, a partir daí o conceito é definido como um processo de medida relacionada ao livro ou ao documento.

Conforme Mattos et al (2004), a pesquisa bibliográfica é a primeira ação a ser realizada em qualquer pesquisa científica, pois identifica e seleciona conhecimentos prévios/informações sobre um problema que foi estudado por outros autores, possibilitando assim ao pesquisador obter e analisar pesquisas já realizadas sobre determinado assunto.

Segundo Moretti e Figueiredo (2007) a valorização da ciência, tecnologia e inovação no mundo globalizado fez aumentar os indicadores sobre a produção intelectual, patentes e informações científicas em geral. Para facilitar o trabalho de mensuração dessas métricas, o avanço das tecnologias de informação teve papel de destaque. O autor ressalta quatro abordagens mais utilizadas nesse campo de estudo, sendo elas: a bibliometria, a cienciometria,

a informetria e, recentemente, a webmetria. Na interpretação de Vanti (2002), essas abordagens têm tratativas similares, utilizadas muitas vezes como sinônimos, mas objetivam atingir, diferentes campos:

- Bibliometria - produção científica;
- Cienciometria - avanços quantitativos da ciência;
- Informetria - informação em qualquer formato
- Webmetria conteúdos da Web.

Vale destacar, segundo Moretti e Figueiredo (2007), que atualmente a bibliometria também é utilizada na gestão de negócios, buscando identificar avanços na tecnologia de produtos, processos e serviços, passando a ser incorporada ao campo da Inteligência Competitiva.

Segundo Vanti (2002) o termo bibliometria foi utilizado pela primeira vez por Paul Otlet, em sua obra de 1934, intitulada *Traité de Documentation*, cujo significado era o meio de quantificar a ciência, utilizando-se da aplicação estatística nas fontes de informação. Porém, foi Alan Pritchard em 1969 que popularizou o termo bibliometria, quando sugeriu que esta deveria substituir o termo ‘bibliografia estatística’. Na concepção de Pritchard é um campo de estudo, que se utiliza de modelos matemáticos e estatísticos para analisar a comunicação escrita de uma determinada área.

Vanti (2002) destaca em seus estudos, três pesquisadores que contribuíram para importantes descobertas nesse campo e foram identificados cada um por uma “lei”, sendo elas:

- Lei de Lotka (Lei do Quadrado Inverso) - medição da produtividade dos autores, mediante um modelo de distribuição tamanho-frequência dos diversos autores em um conjunto de documentos;
- Lei de Zipf (Lei do Mínimo Esforço) - medição a frequência do aparecimento das palavras em vários textos, gerando uma lista ordenada de termos de uma determinada disciplina ou assunto;
- Lei de Bradford (Lei de Dispersão) - medição da produtividade das revistas, estabelecer o núcleo e as áreas de dispersão sobre um determinado assunto em um mesmo conjunto de revistas.

A bibliometria, segundo Araújo e Alvarenga (2011), é de extrema relevância na análise da produção científica de um país, pois é através dos indicadores que se registra o comportamento e desenvolvimento de uma área do conhecimento.

Segundo Bufrem e Prates (2005) no Brasil é por volta da década de 70 que se inicia a influência dos estudos métricos, sob o estímulo da disciplina Processamento de Dados na Documentação, ministrada no curso de Mestrado em Ciência da Informação, do então Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD), atual Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). O fato confere a este instituto a condição de difusor da abordagem bibliométrica no país, a partir desse momento utilizado nos mais diversos campos (URBIZAGÁSTEGUI-ALVARADO 1984). Segundo Bufrem e Prates (2005), o método bibliométrico tornou-se essencial, em tudo que se refere à ciência, pois se constitui em valiosa ferramenta, tanto para o estudo das questões (distintas) das disciplinas, quanto para a produção científica de um determinado país ou tema.

Sendo assim, neste estudo, a bibliometria é aplicada com o objetivo de propiciar uma abordagem quantitativa do tema de pesquisa, a fim de com o tratamento estatístico dos dados seja possível mapear a construção do conhecimento relacionado às temáticas de pesquisa. Vale ressaltar, a elaboração de uma estratégia de pesquisa bibliográfica para facilitar a identificação dos principais trabalhos científicos publicados mundialmente nos bancos de dados, para possibilitá-lo a compreensão do estado da arte da produção acadêmica relacionada ao tema da pesquisa.

3.3.1.2 Estratégia utilizada para uso da Pesquisa Bibliográfica

A partir do contexto apresentado, desenvolveu-se uma estratégia para realização de pesquisa bibliográfica, conforme esquematizado na figura 26. Buscou-se identificar o que foi produzido de conhecimento pela comunidade científica relacionada ao tema e uma avaliação das principais tendências sobre o assunto.

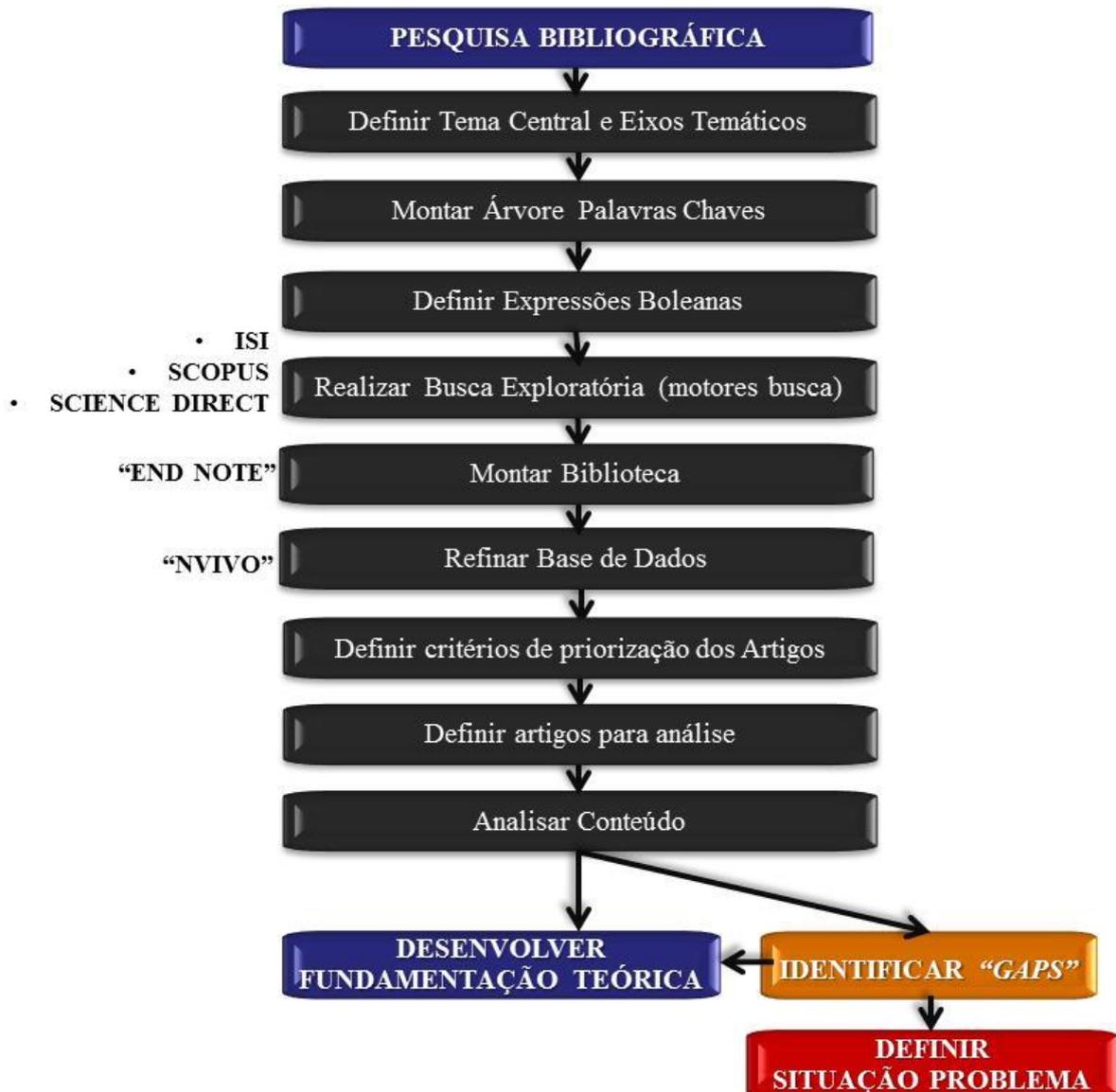


Figura 26: Estratégia da Pesquisa Bibliográfica

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Para a definição do Tema Central e Eixos Temáticos da Pesquisa utilizou-se a estratégia de estruturação da árvore de Palavras-Chave, como início de tudo. Buscou-se identificar palavras-chaves, tanto no sentido vertical como no horizontal, estabelecidas a partir de uma leitura geral sobre o assunto em referência e pelo conhecimento prévio da pesquisadora sobre o tema. No sentido vertical o objetivo é estabelecer eixos temáticos distintos e complementares que possibilitem à pesquisa feita abrangência. Já no sentido horizontal, os eixos temáticos são ramificados, garantindo dessa forma a profundidade e a especialização da pesquisa em relação ao tema (FARIAS FILHO, 2009). A figura 27 apresenta a estrutura para construção da árvore de palavras-chave.



Figura 27: Estrutura da Árvore de palavras-chave

Fonte: Adaptado de Farias Filho (2009).

Com base na estrutura da árvore de palavras-chave desencadeou esse estudo com a definição do Tema Central e o desdobramento em eixos temáticos, cujo objetivo foi delimitar a pesquisa bibliográfica em termos de abrangência. A partir dessas definições montou-se a Árvore de Palavras-Chave, conforme figura 28.

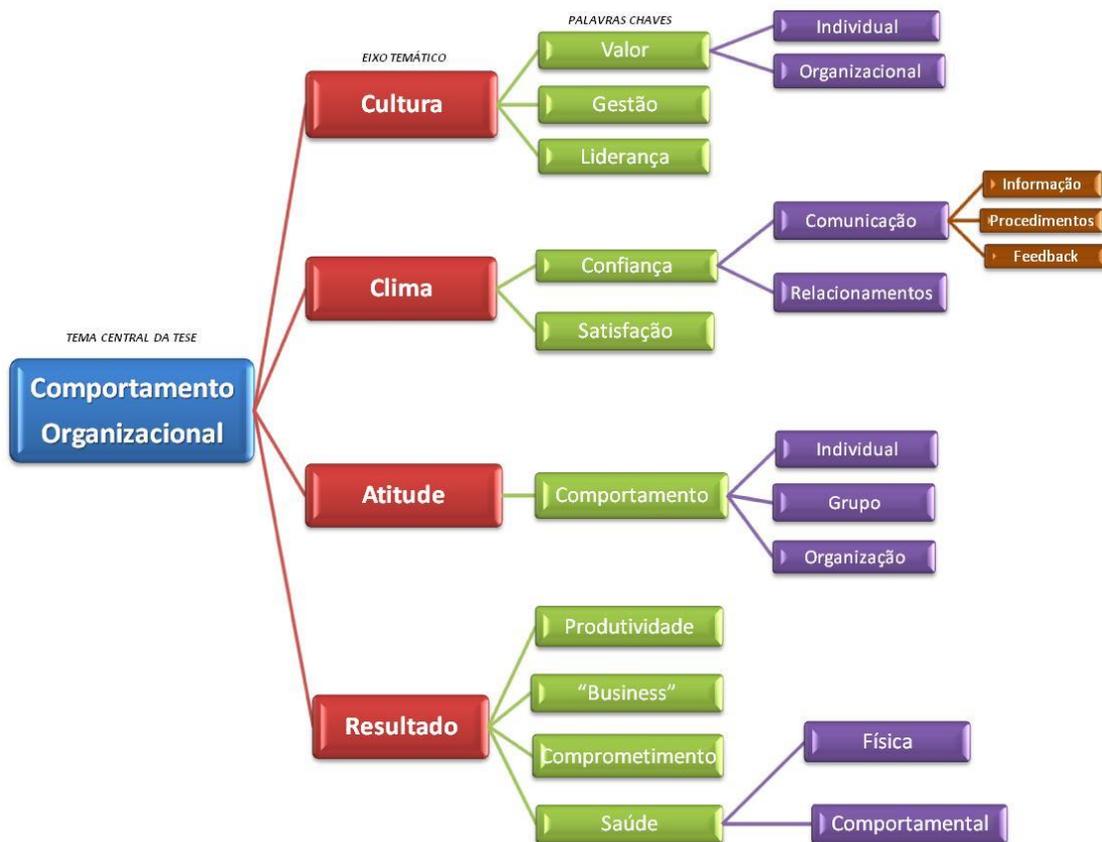


Figura 28 Árvore de Palavras-Chave

Fonte: Desenvolvido pela Autora

A estruturação e a análise da Árvore de Palavras-Chave se dão tanto no sentido vertical como no horizontal, isto é, no sentido vertical o objetivo é estabelecer eixos temáticos distintos e complementares buscando a abrangência na pesquisa e no sentido horizontal, os eixos temáticos são ramificados, possibilitando o aprofundamento e a especialização da pesquisa em relação ao tema central (FARIAS FILHO, 2013).

Após montar a árvore de Palavras-Chave, foram estabelecidas as expressões booleanas de pesquisa e na sequência definiu-se a estratégia de busca nos motores existentes, onde os eixos e palavras-chave foram ligados com os conectivos “E” e “OU” com objetivo de maximizar a pesquisa. A utilização dos conectores é de extrema importância para explicar e justificar a existência de muitos ou poucos artigos encontrados. Quando se utiliza o “E” a busca na pesquisa é restrita, buscando somente artigos quando existirem as duas palavras conectadas. Quando se utiliza o “OU” na vinculação dos eixos com as palavras-chave a busca na pesquisa é ampla, buscando artigos que tenham pelo menos uma das palavras conectadas. Desta forma, a estratégia utilizada para realizar a busca exploratória nos motores existentes foi colocar na árvore de palavras-chave, no sentido vertical, o conector “E” antes de cada um

dos eixos temáticos para encontrar artigos que necessariamente tenham pelo menos uma das palavras de cada um dos quatro eixos temáticos. E no sentido horizontal o conector “OU” para encontrar artigos que tenham, pelo menos, uma das palavras conectadas, como pode ser visto na figura 29.

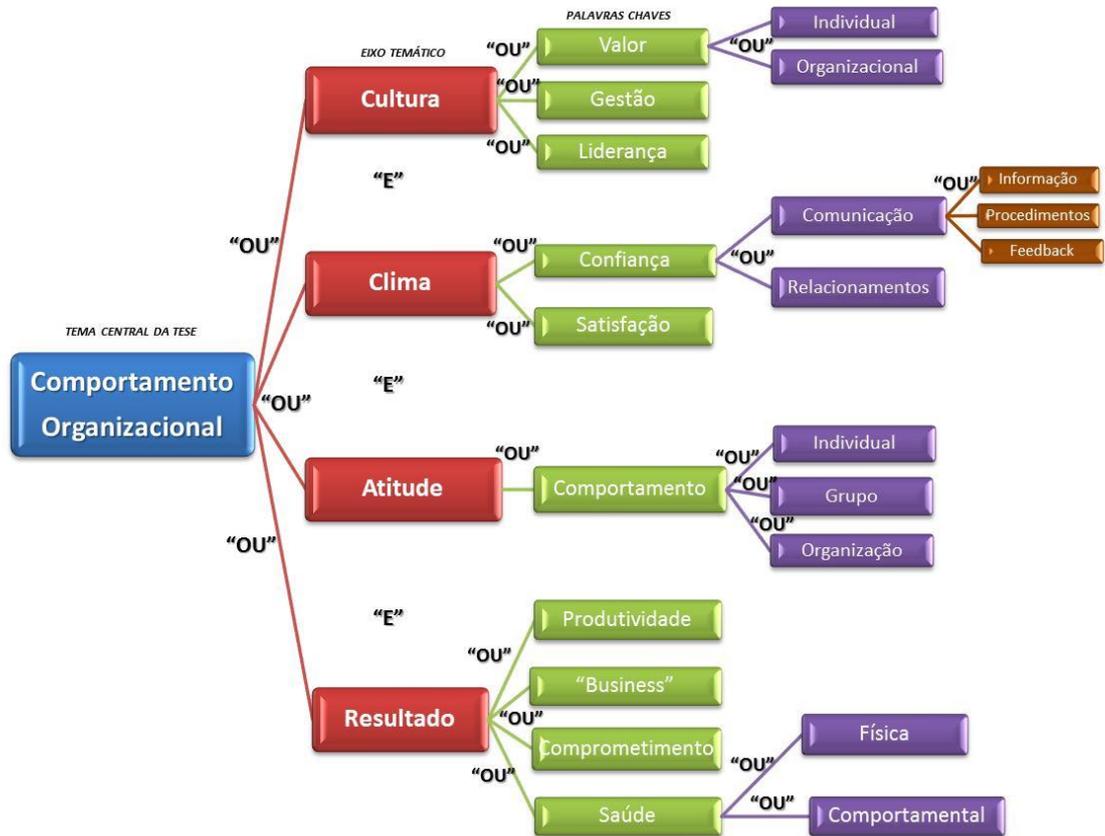


Figura 29: Árvore de Palavras-Chave com definição das expressões booleanas

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

A construção da árvore de palavras-chaves embasou a definição das expressões booleanas utilizadas nos 3 motores de busca: *Scopus*, *ISI Web of Knowledge* e *Science Direct*, todos vinculados ao Periódicos Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), conforme tabela 5.

Tabela 5: Pesquisa Bibliométrica

Palavras-Chave	CULTURA	CLIMA	ATITUDE	RESULTADO
Motor de Busca	Science Direct / Scopus			
Expressões Boleanas	{(Organizational Behavior)} AND (culture) AND (value OR management OR lead) AND (individual OR organizational)	{(Organizational Behavior)} AND (climate) AND (confidence OR satisfaction) AND (communication OR relationship) AND (information OR procedures OR feedback) AND (attitude) AND (behavior) AND (individual OR group OR organization)	{(Organizational Behavior)} AND (attitude) AND (behavior) AND (individual OR group OR organization)	{(Organizational Behavior)} AND (result) AND (productivity OR business OR commitment OR health) AND (physics OR behavioral)
Motor de Busca	Emerald			
Expressões Boleanas	("Organizational Behavior") (culture) (value OR management OR lead) (individual OR organizational)	("Organizational Behavior") (climate) (confidence OR satisfaction) (communication OR relationship) (information OR procedures OR feedback)	("Organizational Behavior") (attitude) (behavior) (individual OR group OR organization)	("Organizational Behavior") (result) (productivity OR business OR commitment OR health) (physics OR behavioral)
Motor de Busca	Web of Science (ISI)			
Expressões Boleanas	TS=("{Organizational Behavior}") AND (culture) AND (value OR management OR lead) AND (individual OR organizational))	TS=("{Organizational Behavior}") AND (climate) AND (confidence OR satisfaction) AND (communication OR relationship) AND (information OR procedures OR feedback))	TS=("{Organizational Behavior}") AND (attitude) AND (behavior) AND (individual OR group OR organization))	TS=("{Organizational Behavior}") AND (result) AND (productivity OR business OR commitment OR health) AND (physics OR behavioral))

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Com os resultados de cada motor criou-se uma biblioteca para cada um dos 4 eixos temáticos alinhados com o tema central da pesquisa, sendo estes: atitude, clima, cultura e resultado. A partir de um processo de busca exploratória foram encontrados ao todo 8.826 artigos nas 4 bases de dados utilizadas e consolidadas, os quais foram selecionados e catalogados através do software EndNotes™, para montar a biblioteca.

A etapa de “Definição de conceitos da pesquisa”, na fase de “Planejamento da pesquisa e formação de portfólio de artigos”, é fundamental para a estratégia da pesquisa, pois os conceitos direcionam o estudo à área ou áreas de conhecimento específico, influenciando a formação do acervo bibliográfico ou base da pesquisa. Essa etapa está desenvolvida e corresponde à seção “Introdução” do presente trabalho.

Para o processo de priorização dos artigos utilizou-se uma metáfora, processo de uma mina de ouro, como símbolo de transformação do produto bruto até ser transformado em algo valioso. Esse processo é composto por 4 etapas: Extração, Refinamento, Lapidação e Polimento, conforme mostra a Figura 30 abaixo:

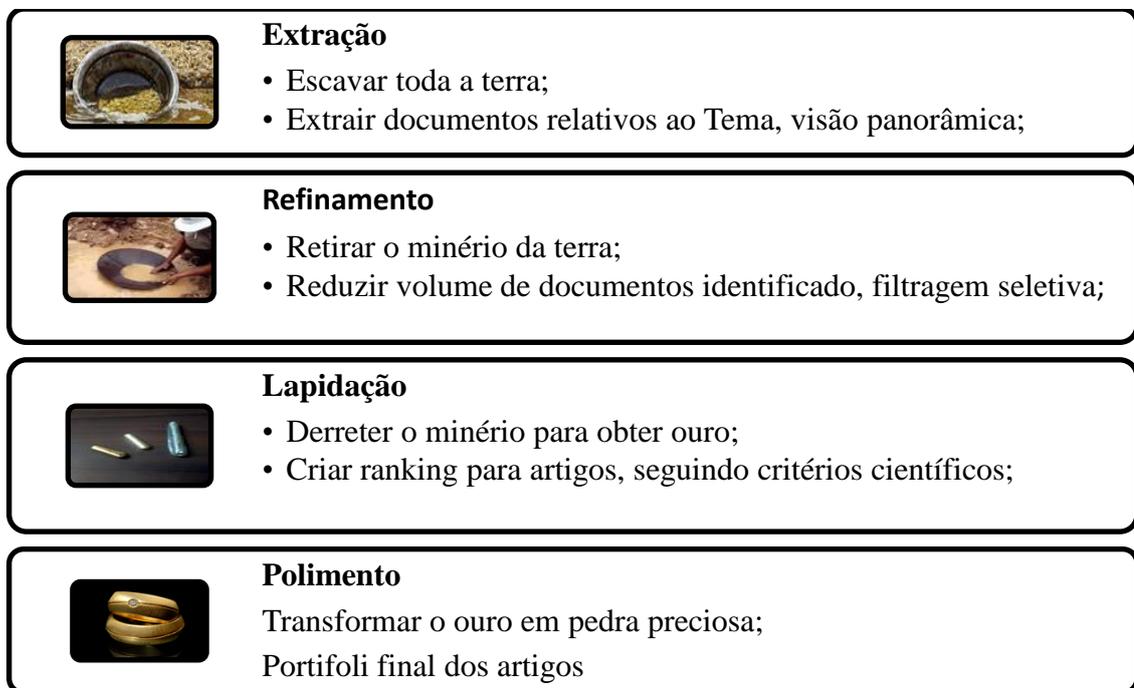


Figura 30: Metáfora Mina de ouro com Pesquisa Bibliográfica

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Nesse exemplo, a pesquisadora optou em estruturar as ações necessárias para realizar o estudo bibliométrico nessas 4 etapas, a fim de realizar uma sequência lógica da pesquisa para assim escolher de forma criteriosa os melhores e mais significativos artigos. Como forma de destacar e categorizar o que é de fato importante, abaixo o detalhamento de cada etapa:

1ª Etapa Extração – Identificados os documentos através dos motores de busca (*Scopus*, *ISI Web of Knowledge* e *Science Direct*) com o intuito de saturar a pesquisa através da realização de buscas simultâneas em vários motores de busca complementares aos Periódicos da

CAPES. Foram selecionados esses três motores de busca devido a relevância e facilidade de obtenção e tratamento dos dados. A partir desse processo, foram encontrados ao todo 8.826 documentos nas bases de dados utilizadas, que foram selecionados e catalogados através do software Endnotes™, possibilitando assim a formação de banco de dados inicial, onde todas as informações referentes aos documentos pudessem ser visualizadas.

2ª Etapa Refinamento - Com os documentos catalogados foi realizado um filtro inicial para remover documentos duplicados e faltando informações, esse primeiro filtro foram removidos 6.178 artigos, ficando 2.648 artigos.

Foi realizado um segundo filtro com objetivo de remover artigos que estavam mais distantes do tema central da pesquisa, realizando uma análise dos títulos. Nessa análise foi considerado o contexto da pesquisa e cada eixo temático, reduzindo a quantidade para 927 artigos.

Na sequencia um terceiro filtro foi realizado para remover livros e/ou parte de livros para só permanecerem artigos, reduzindo para uma quantidade de 368 artigos.

3ª Etapa Lapidação - Tendo a base de dados com 368 artigos selecionados, faz-se necessário definir os critérios de priorização dos artigos, a fim de ordenar aqueles mais relevantes. Os artigos serão ranqueados quanto à importância em relação a quatro critérios: H-index do autor principal do artigo, número de citações do artigo, valor do índice SJR do jornal em que o artigo foi publicado, alinhamento temático do artigo. O detalhamento de cada um desses tópicos, assim como o processo de ranqueamento para fazer parte da análise qualitativa dos artigos, pode ser visualizado no quadro 14 a seguir.

CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES	INDICADORES
Autor	Identificar a importância do autor, utilizando um indicador que analisa o quanto são produtivos, impactam e são representativos na produção acadêmica.	Valor do índice H do autor principal do artigo
Citações Artigo	Analisar a importância e qualidade do artigo, utilizando as citações recebidas avaliando o quanto é referência para embasamento de outros autores e publicações.	Número de citações recebidas pelo artigo
Periódico	Identificar a importância e excelência do periódico em que o artigo foi publicado, avaliando a produtividade do periódico de publicação do artigo.	Valor do índice SJR (<i>Scimago Journal Rank</i>) Representa o prestígio acadêmico do periódico, avaliando o valor ponderado de citações por documento.
Alinhamento Temático	Identificar a importância do artigo para a pesquisa, avaliando os resumos e palavras-chave e alinhamento com os objetivos desta pesquisa acadêmica.	Nota aplicada a partir da análise do alinhamento do artigo com a pesquisa

Quadro 14: Critérios, definições e indicadores de avaliação dos artigos

Fonte: Autor, baseado em Treinta et al (2014)

O cálculo para priorização de artigos levou em consideração a proposta de Treinta (2014), os quatro critérios com os respectivos indicadores que foram utilizados na priorização dos artigos, foram utilizados em conjunto, pois individualmente poderiam apresentar falhas de avaliação. A utilização de apenas um critério pode não ser consistente para avaliar os artigos, por isso foi estabelecido esse conjunto com os quatro critérios, apresentados acima, para que a análise seja mais assertiva. Exemplificando, no critério número de citações caso fosse avaliado isoladamente, pode-se avaliar a quantidade de citações feitas a determinado documento, porém não é capaz de mensurar a qualidade das citações realizadas.

Nos três primeiros critérios, os indicadores tiveram como fonte o motor de busca acadêmica Scopus, já o critério alinhamento temático, a nota aplicada aos artigos foi determinada pela própria autora. Utilizou-se o Scopus, por ser uma fonte de referência e uma das maiores bases de dados multidisciplinares, com quantidade representativa de artigos indexados.

Para cada critério é atribuído um peso, como ilustrado na tabela 6:

Tabela 6: Pesos atribuídos aos critérios

CRITERIO	PESO
Citações recebidas pelo artigo	0,23
Fator de Impacto do periódico em que o artigo foi publicado (SJR)	0,22
H-index do autor principal do artigo	0,13
Alinhamento do artigo à temática de pesquisa	0,42

Fonte: Autor, baseado em Treita (2011)

Com a definição dos critérios estabelecidos e a determinação das notas para cada indicador iniciou-se o processo de ranqueamento dos artigos, estruturando assim um processo mais consistente.

A partir daí, foi aplicada a ponderação representada pela fórmula:

$$0,42 * \text{Alinhamento Temático} + 0,23 * \text{Citações} + 0,22 * \text{Fator Impacto} + 0,13 * \text{Híndex do Autor Principal}$$

Para a avaliação do critério Alinhamento Temático do artigo utilizou-se a pontuação apresentada na tabela 7, já para os demais critérios utilizou-se os valores encontrados no Scopus, conforme citado anteriormente.

Tabela 7: Pontuação do Critério Alinhamento Temático

ALINHAMENTO TEMÁTICO	1 À 9
Não alinhado	1
Pouco alinhado	3
Alinhamento médio	5
Alinhado	7
Com relevância	9

Fonte: Autor, baseado em Treita (2011)

Para cada um dos critérios foram então estabelecidas faixas, onde de acordo com a faixa que o artigo se encontrasse, ele receberia uma nota. Isso foi feito para normalizar os diferentes valores de cada um dos indicadores e colocá-los nos mesmos parâmetros. Sendo

assim, as notas recebidas passariam a ser 1, 3, 5, 7 ou 9. A tabela 8 a seguir apresenta cada um dos critérios, os valores mínimo e máximo encontrado, as faixas estabelecidas e, por fim, as notas correspondentes.

Tabela 8: Critérios de avaliação e faixas estabelecidas

CRITÉRIO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	FAIXA	NOTA
Citações	0	1760	Até 10 11 – 30 31 – 50 51 – 70 Acima de 70	1 3 5 7 9
Índice h	0	58	Até 10 11 – 20 21 – 30 31 – 40 Acima de 41	1 3 5 7 9
SJR	0	11,522	Até 1 1,1 – 3 3,1 – 5 5,1 – 7 Acima de 7,1	1 3 5 7 9
Alinhamento à pesquisa	1	9	Não está alinhado Pouco alinhado Alinhado Muito alinhado Extremamente alinhado	1 3 5 7 9

Fonte: Autor, baseado em Treita (2011)

Para cada par de alternativas, foi indicado o grau relativo de importância, usando a seguinte escala de medida, conforme o quadro 15:

Escala Verbal para julgamento de Valores	
1	Igual Importância
3	Importância moderada
5	Importância Forte
7	Importância Muito Forte
9	Importância Extrema

Quadro 15: Escala verbal para julgamento de valores

Fonte: Adaptado Treita apud Costa (2006).

Desta forma, a definição de critérios de priorização e o ranqueamento dos artigos selecionados ficaram mais focados e contribuindo fortemente com o desenvolvimento da Tese. Conforme apresentado na figura 31.

itens	TITLE	ÍNDICE	CITAÇÕES	SJR	ALINHAMENTO	RANQUEAMENTO
1	The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration	3	3	3	3	8,22
2	The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review	3	3	3	7	8,16
3	What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars	1	3	3	3	7,96
4	Team effectiveness 1937-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future	7	3	3	7	7,90
5	Behavioral ethics in organizations: A review	7	3	3	7	7,90
6	Identification in organizations: An examination of four fundamental questions	7	3	3	7	7,90
7	Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century	7	3	3	7	7,90
8	Workplace victimization: Aggression from the target's perspective	7	3	3	7	7,90
9	The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?	5	3	3	7	7,64
10	The social scientific study of leadership: Quo vadis?	5	3	3	7	7,64
11	Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*	5	3	3	7	7,64
12	A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework	5	3	5	3	7,56
13	Groups as epistemic providers: Need for closure and the unfolding of group-centrism	7	3	7	7	7,46

Figura 31: Ranqueamento de parte dos 152 artigos no Excel.

Fonte: Autor.

Após o cálculo das notas finais dos artigos, foi possível gerar o ranking dos 152 artigos da base de dados. O artigo que ficou na primeira colocação do ranking, com o título “*The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration*”, obteve nota final 8,22.

Cabe agora realizar uma nova investida sobre a biblioteca de informações bibliográficas, no sentido de definir os artigos a serem lidos e analisados.

4ª Etapa Polimento - Com o objetivo de definir os artigos que seriam analisados, utilizou-se então uma análise qualitativa, com cálculos fundamentados pela estatística descritiva para que fossem selecionados os melhores artigos.

Com a estruturação do ranqueamento dos 152 artigos apresentados anteriormente, , pode-se calcular o 3º Quartil da amostra, como segue:

$$3^{\circ} \text{ Quartil do Portfólio} = 0,75 * N + 1$$

$$N = 152 \text{ artigos}$$

$$3^{\circ} \text{ Quartil} = 115 \Rightarrow 115^{\text{a}} \text{ posição}$$

$$\text{Base da Pesquisa: } \Rightarrow 152 - 115 = 37 \text{ artigos (melhores classificados)}$$

Fica estabelecido que serão priorizados os 37 artigos (do 1º Quartil) de maior relevância para a pesquisa, conforme proposto por TREINTA (2011). Forma-se assim, a Base de Pesquisa com 37 artigos, que consta nos Anexos. Os demais artigos do Portfólio servem de referência para consultas. Onde chegou-se aos artigos mais relevantes e alinhado ao tema da pesquisa. Estabeleceu-se os 37 artigos (do 1º Quartil) de maior relevância para a pesquisa, conforme proposto por TREINTA (2011). Finaliza assim o Portfólio final do estudo bibliométrico.

A figura 32 apresenta todos os filtros utilizados ao longo da pesquisa partindo de 8.826 documentos encontrados inicialmente até chegar aos 76 artigos que compõe o portfólio final.

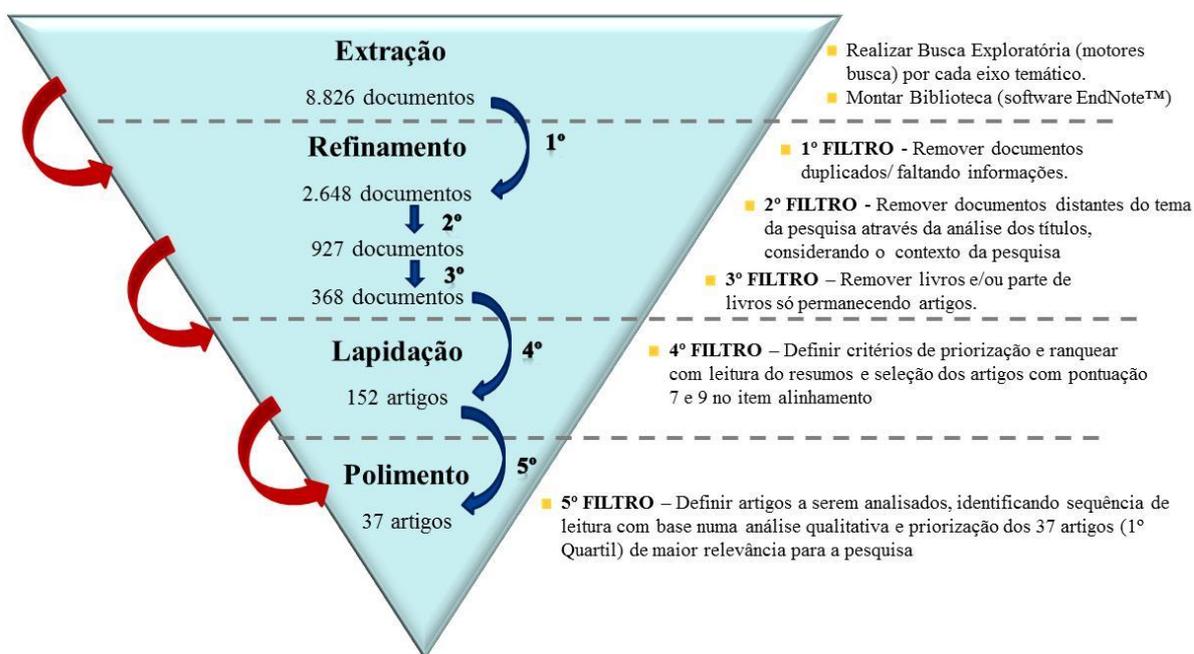


Figura 32: Processo de filtragem na pesquisa bibliométrica

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Foram então selecionados os 37 primeiros artigos no ranking de notas. Mesmo com a utilização de todo este método de priorização e seleção de artigos, foi feita ainda uma última

avaliação completa de texto, mais aprofundada e rigorosa de todos esses 37 artigos, a fim de garantir que esses artigos de fato estivessem alinhados à pesquisa.

Diante dos resultados da última fase do processo de filtragem da pesquisa bibliográfica, foi reestruturada a árvore de palavras chave, agrupando os artigos priorizados em 3 (três) blocos principais, sendo eles: cultura organizacional, clima organizacional e comportamento organizacional. A partir dessa ação estruturou-se o desenvolvimento da fundamentação teórica, conforme apresentado no capítulo 2. Vale ressaltar que mesmo após o processo de priorização dos artigos para leitura, eventualmente, foram necessárias buscas pontuais para aprofundamento em um tópico. A revisão de literatura inicial foi um importante meio para busca de informações acessórias e esclarecimento do raciocínio sobre o tema (feita através de autores de renome da área, citações de artigos da própria listagem e periódicos relevantes da área), que poderiam ou não estar inseridos na listagem principal. A partir daí analisou-se de forma criteriosa as melhores e mais significativas publicações possibilitando assim: identificar lacunas da pesquisa, que permitiram definir o problema da pesquisa.

A partir da metodologia de pesquisa bibliográfica, foi possível extrair informações para construção de gráficos com o objetivo de ter uma visão geral da amostra de artigos, como, por exemplo, a evolução da produção científica ao longo dos anos, principais veículos de publicação, pesquisadores e instituições de pesquisa, dentre outros. Tais gráficos podem ser visualizados no próximo capítulo deste trabalho, que apresenta a Análise Bibliométrica.

3.3.2 Método utilizado

Nessa parte apresenta-se o planejamento e a condução desse estudo em métodos mistos, destacando as etapas mais importantes, estruturadas a partir dos trabalhos publicados por John Creswell, sobre a pesquisa de métodos mistos.

Primeiramente será apresentada a definição básica da pesquisa realizada pelos principais autores nas últimas décadas e as vantagens/desafios no uso desse método. Na sequência destaca-se a evolução histórica da pesquisa dos métodos mistos em seus vários estágios e por fim a estrutura do projeto de pesquisa para realização desse estudo.

3.3.2.1 Definição da pesquisa

Com o passar do tempo, diversas definições dos métodos mistos apareceram contemplando vários elementos do método, do processo, da filosofia e do projeto em geral da pesquisa (CRESWELL e PLANO CLARK, 2013). Segundo esses autores, compreender a natureza da pesquisa desse método é o primeiro passo para ser usado. Diante do exposto, no

quadro abaixo, destacam-se diferentes visões de autores renomados no tema, com o objetivo de compreender o que significa a pesquisa de métodos mistos.

Autores/Ano	Foco da definição	Definição
Greene, Caracelli e Graham (1989)	Métodos e Filosofia	“...métodos mistos como aqueles que incluem pelo menos um método quantitativo (destinado a coletar números) e um método qualitativo (destinado a coletar palavras) ...”
Tashakkori e Teddlie (1998)	Metodologia	“abordagens qualitativas e quantitativas na metodologia de um estudo”
Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007)	Pesquisa Qualitativa e Quantitativa Propósito	“tipo de pesquisa em que um pesquisador ou um grupo de pesquisadores combina elementos de abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa... com o propósito de ampliar e aprofundar o entendimento e a corroboração.”
Journal of Mixed Methods Research (JMMR) (Chamada para envio de artigos)	Pesquisa Qualitativa e Quantitativa Métodos	“...aquela em que o investigador coleta e analisa os dados, integra os achados e extrai as inferências usando abordagens ou métodos qualitativos e quantitativos em um único estudo ou programa de investigação.” (TASHAKKORI e CRESWELL, 2007)
Greene (2007)	Múltiplas maneiras de enxergar, ouvir e extrair sentido do mundo social	“... que ativamente nos convida a participar do diálogo sobre múltiplas maneiras de ver e ouvir, múltiplas maneiras de extrair sentido do mundo social e múltiplos pontos de vista sobre o que é importante e deve ser valorizado e apreciado.”
Creswell e Plano Clark (2007)	Métodos e Filosofia	“É uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo. É mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados; envolve também o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada.”

Quadro 16: Definição Método Misto por diversos autores

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em Creswell e Plano Clark; 2013

Segundo Creswell e Plano Clark (2013), uma definição para pesquisas de métodos mistos deve incorporar muitos pontos de vista diferentes, combinando métodos, uma filosofia e uma orientação do projeto de pesquisa. Eles destacam os componentes fundamentais que entram no planejamento e na condução das pesquisas de métodos mistos, tais como:

- coletar e analisar de maneiras consistentes dados qualitativos e quantitativos, baseando-se nas questões de pesquisa;

- mistura (ou integra ou vincula) as duas formas de dados concomitantemente, combinando-os (ou misturando-os) de modo sequencial, fazendo um construir o outro ou incorporando um no outro;
- prioriza a uma ou a ambas as formas de dados, de acordo com ênfase da pesquisa;
- usa esses procedimentos em um único estudo ou em múltiplas fases de um programa de estudo;
- estrutura esses procedimentos baseando-se nos paradigmas e lentes teóricas.

A compreensão da natureza do método misto abrange mais do que conhecer sua definição e quando devem ser usados. Antes de optar pela escolha do método, segundo Creswell e Plano Clark (2013), devem-se conhecer as vantagens e desafios do seu uso, conforme apresentado no quadro 17:

Método Misto	
Vantagens	Desafios
Possibilita mais evidências para o estudo de um problema de pesquisa e ajuda a responder perguntas que não podem ser respondidas quando se utiliza a pesquisa quantitativa ou qualitativa isoladamente	Recomenda-se que o pesquisador tenha experiência/habilidades com a pesquisa qualitativa e a quantitativa separadamente antes de realizar um estudo de método misto
Cria uma ligação entre os métodos quantitativos e qualitativos	Requer tempo e recursos para uma extensa coleta e análise dos dados.
Uso de múltiplos paradigmas	Educar e convencer os outros da necessidade de empregar um projeto de métodos mistos por tratar de um método relativamente novo em termos das metodologias disponíveis aos pesquisadores
É uma pesquisa prática, isto é, usa todos os métodos possíveis (tanto números como palavras, pensamento indutivo com dedutivo e etc.	

Quadro 17: Vantagens e Desvantagens do uso do Método Misto

Fonte: Creswell e Plano Clark; 2013

3.3.2.2 Períodos na evolução dos métodos mistos

Segundo Creswell e Plano Clark (2013), os pesquisadores que planejam conduzir seus estudos utilizando o método misto é importante que tenham uma visão geral holística da evolução do tema, para defender e justificar seu uso como abordagem de pesquisa. Os autores organizaram em cinco períodos de tempo a evolução dos métodos mistos na história, conforme apresentado na figura abaixo:

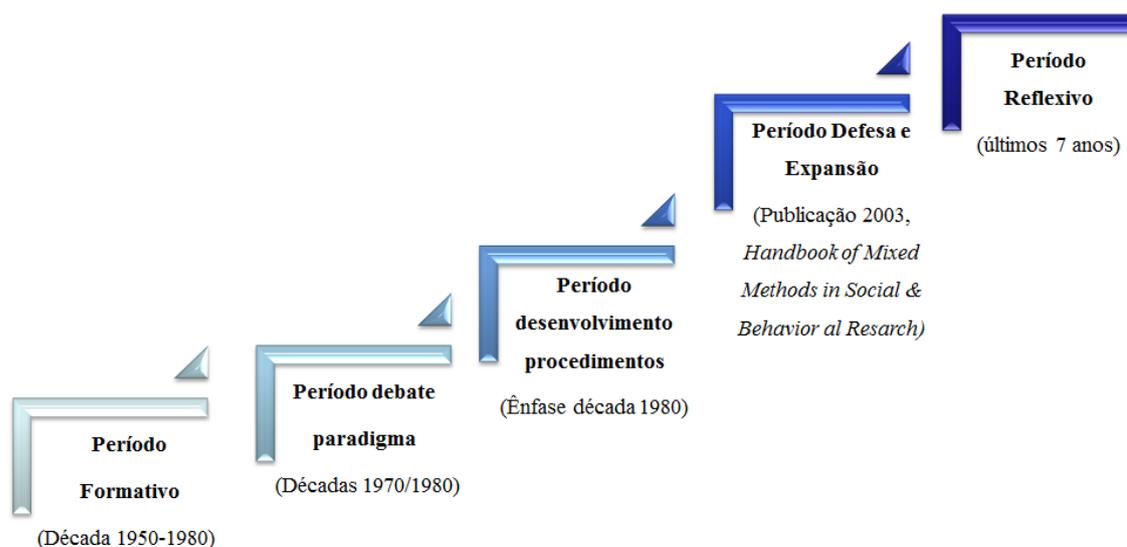


Figura 33: Períodos na evolução dos métodos mistos

Fonte: Desenvolvido pelo Autor baseada em Creswell e Plano Clark (2013)

O interesse inicial em usar mais de um método em um estudo surgiu no período formativo em diferentes ciências tais como:

- a) Psicologia (década 50) através da combinação de múltiplos métodos quantitativos e também combinação de dados quantitativos e qualitativos;
- b) Sociologia através do uso de pesquisas de levantamento e trabalho de campo, métodos múltiplos em geral e triangulação de abordagens quantitativas e qualitativas.

O período de debate do paradigma surgiu diante a inflexibilidade de alguns pesquisadores de que paradigmas diferentes proporcionavam as bases para pesquisa quantitativa e qualitativa. O debate discutia se os dados qualitativos e quantitativos poderiam ou não ser combinados, já que os dados qualitativos estavam ligados a algumas suposições filosóficas e os dados quantitativos a outras suposições. Embora os debates de paradigmas continuem atualmente a discussão avançou defendendo que diferentes tipos de metodologias podem ser associados a diferentes tipos de paradigmas. Outras perspectivas foram desenvolvidas como a situacionista, que adaptam seus métodos a situação e a pragmatistas, que defendem que múltiplos paradigmas podem ser usados para lidar com os problemas da pesquisa.

Durante a década de 1980, o foco do assunto começou a mudar do debate dos paradigmas para o período do desenvolvimento dos procedimentos no estudo dos métodos mistos. Os autores no assunto se dedicaram a desenvolver o método de coleta de dados,

análise dos dados, planos de pesquisa e os propósitos para a condução dos estudos, iniciando a partir daí a identificação dos tipos específicos de projetos de métodos mistos.

No período de defesa e expansão, destaca-se como marco a publicação dos autores Abbas Tashakkori, Charles Teddlie em 2003 do *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavior al Resarch*, dedicado às controvérsias, questões metodológicas, aplicações nos campos das diferentes disciplinas e direções futuras do método misto. Creswell e Plano Clark (2013) destacam evidências do aumento do interesse no assunto através das iniciativas de financiamento, publicações, conferências e aplicações em diferentes disciplinas e países a partir desse marco.

A fase atual reflexiva, os autores nos últimos 5 a 7 anos estão debatendo as prioridades, questões e controvérsias que estão relacionadas à: questões filosóficas, à definição, ao uso de termos, ao discurso dos métodos mistos, às possibilidades de planejamento e ao valor dessa pesquisa conforme descrito por Creswell e Plano Clark (2013).

3.3.2.3 Estrutura do Projeto de Pesquisa

Segundo Creswell (2010), dois importantes componentes em cada definição são que a abordagem da pesquisa envolve suposições filosóficas e também métodos ou procedimentos distintos. O autor apresenta uma triangulação para o projeto de pesquisa composta por três pontos: concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de pesquisa, conforme apresentado na figura 34. Destaca-se a interconexão das concepções, estratégias da investigação e métodos de pesquisa.

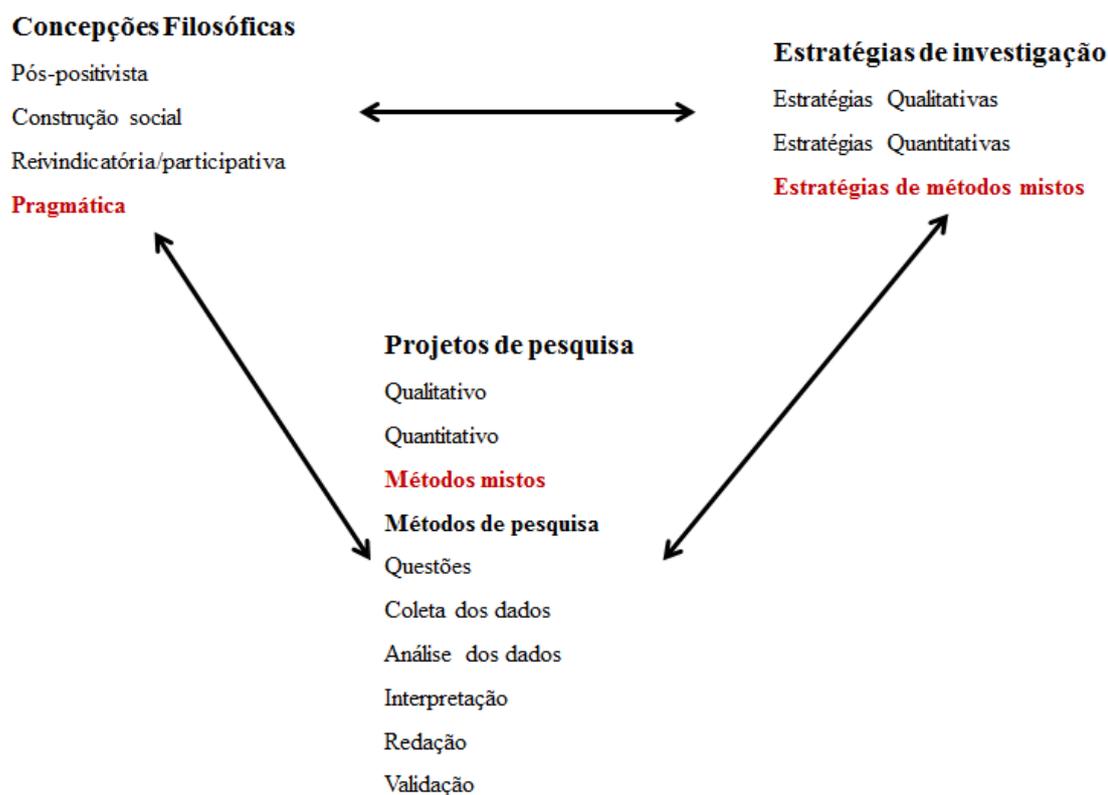


Figura 34: Estrutura para projeto de pesquisa

Fonte: Creswell (2010)

Segundo Creswell (2010), no planejamento de um estudo os pesquisadores precisam pensar a partir das concepções filosóficas/paradigmas (orientação geral sobre a natureza da pesquisa) que eles trazem ao estudo, da estratégia da investigação que está relacionada a essa concepção e dos métodos que transformam a abordagem em prática.

A pesquisa de métodos mistos, segundo Creswell e Plano Clark (2013), nos direciona para um paradigma que possa contemplar toda a pesquisa, isto é, tanto a parte qualitativa quanto a quantitativa, destacando o pragmatismo para atender essa função. Os autores resumem o pragmatismo como pluralista e orientado para “o que funciona”, usando diferentes abordagens e valorizando tanto o conhecimento objetivo quanto o subjetivo.

A estratégia da investigação direciona para os procedimentos em uma pesquisa (CRESWELL e PLANO CLARK; 2013). A estratégia adotada nessa pesquisa de métodos mistos tomou como base a estrutura do projeto sequencial exploratório, conforme apresentado na figura 35.

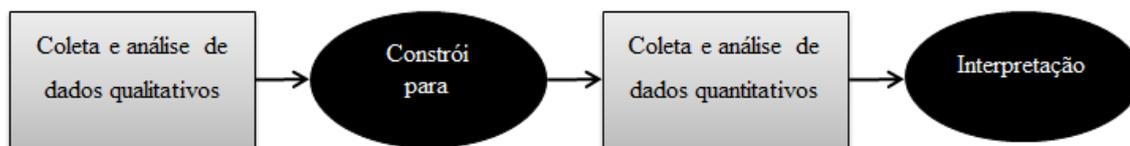


Figura 35: Projeto Sequencial Exploratório

Fonte: Creswell e Plano Clark (2013)

O projeto sequencial exploratório começa e dá prioridade a coleta e análise de dados qualitativos, a partir desses resultados conduz a segunda parte da pesquisa de forma quantitativa para testar ou generalizar os resultados iniciais. A partir daí interpreta-se como os resultados quantitativos foram construídos sobre os resultados qualitativos iniciais.

A ênfase desse projeto é qualitativo e o foco principal dessa estratégia está em inicialmente explorar um fenômeno. O objetivo dessa estratégia, segundo Creswell (2010), é utilizar os dados e resultados quantitativos para auxiliar na interpretação dos resultados qualitativos. O peso maior é dado na primeira fase (qualitativa), e os dados são combinados por sua conexão entre a análise dos dados qualitativos e a coleta dos dados quantitativos.

“A estratégia exploratória sequencial é com frequência discutida como o procedimento de escolha quando um pesquisador precisa desenvolver um instrumento, pois os instrumentos existentes são inadequados ou não estão disponíveis.” (CRESWELL e PLANO CLARK, 2007)

Segundo os autores nessa abordagem o pesquisador deve contemplar três fases:

- 1^a) coleta e analisa dados qualitativos;
- 2^a) utiliza a análise para desenvolver um instrumento;
- 3^a) esse instrumento é aplicado a uma amostra de uma população.

A estratégia exploratória sequencial tem muitas vantagens, porém apresenta também algumas desvantagens como apresentado no quadro a seguir:

Estratégia Exploratória Sequencial	
Vantagens	Desvantagens
As fases separadas tornam o projeto fácil de implementar, assim como de descrever e relatar de forma direta	Demanda tempo considerável para completar as duas fases de coleta de dados
É conveniente para explorar um fenômeno e expandir os resultados qualitativos	Tomar decisões importantes sobre quais resultados da fase qualitativa serão destacados na fase quantitativa
Vantajoso para construção novo instrumento como um dos potenciais produtos do processo de pesquisa	Considerar uma pequena amostra intencional na primeira fase e uma amostra grande de participantes diferentes na segunda fase para evitar questões de viés no elemento quantitativo.

Quadro 18: Vantagens e Desvantagens da Estratégia Exploratória Sequencial

Fonte: Adaptada de Creswell (2010)

Nessa pesquisa adotou-se a estrutura do projeto sequencial exploratório, pois após análise cuidadosa dos principais projetos dos métodos mistos, identificou-se como a mais adequada na busca da resposta do problema da pesquisa. Vale ressaltar, que a amostra quantitativa utilizada nessa pesquisa será indutiva livre de parâmetros, pois se trata de especialistas escolhidos intencionalmente pelo pesquisador. Neste sentido o procedimento para amostragem quantitativa sofreu adequações para realização desse estudo com relação ao exposto por Creswell (2010).

O terceiro elemento importante para a estrutura do projeto de pesquisa, segundo Creswell (2010), é o método que será utilizado especificando as formas de coleta, análise e interpretação dos dados para a realização do estudo. No quadro abaixo se destaca as formas de coleta, análise e interpretação do método misto.

Método Misto
<ul style="list-style-type: none"> • Tanto métodos predeterminados quanto emergentes • Tanto questões abertas como fechadas • Formas múltiplas de dados baseados em todas as possibilidades • Análise estatística e de texto • Por meio da interpretação dos bancos de dados

Quadro 19: Formas de coleta, análise e interpretação dos dados - Método Misto

Fonte: Creswell (2010)

Nessa pesquisa, serão coletados, analisados e interpretados tanto dados qualitativos quanto quantitativos, fazendo inferências em ambos os bancos de dados por se tratar da utilização do método misto.

Além dos critérios apresentados com relação à concepção, a estratégia e o método para a escolha da abordagem de método misto para esse projeto de pesquisa foram analisados também outros fatores como: o problema da pesquisa, as experiências pessoais do pesquisador e o público para qual o relatório será redigido.

O problema dessa pesquisa trata-se de uma preocupação que precisa ser aprofundada para o melhor entendimento sobre comportamento organizacional, conforme apresentada no capítulo 1. Sendo assim a primeira abordagem a ser utilizada nesse estudo é a qualitativa. A pesquisa qualitativa é exploratória e conveniente, pois se busca num primeiro momento conhecer as variáveis importantes a serem examinadas. A partir dessas descobertas, busca-se num segundo momento estudar as variáveis identificadas, através da pesquisa quantitativa, para entender a influência dessas variáveis nos resultados dentro do contexto em questão. A utilização de método misto é útil nesse caso, pois o uso da abordagem quantitativa ou qualitativa isoladamente é inadequado para um bom entendimento do problema de pesquisa em questão.

Em função das diversas abordagens existentes sobre a cultura organizacional, alguma das quais citadas no capítulo 2 desta pesquisa percebe-se que há várias propostas metodológicas diferentes buscando conhecer profundamente sua composição. Para Schein (2001), a metodologia quantitativa com a utilização de questionários previamente elaborados, apenas revelam alguns dos artefatos e valores declarados do seu modelo de gestão, porém não captam pressupostos compartilhados mais frequentes para a organização. Segundo o autor, as dimensões analisadas pelos questionários, frequentemente identificam e checam se os valores declarados pela organização estão sendo respeitados ou não e referem-se mais ao clima e não à cultura.

Diferentemente de Schein (2001), Hofstede (1991), já aborda a dificuldade de se utilizar tratamento qualitativo dos dados para se comparar a cultura de várias organizações, ressalta que questionários estruturados possibilitam maiores comparações e generalizações, através do estabelecimento de relações entre as variáveis. Para Hofstede (1991), os métodos qualitativos são úteis apenas em estudo de caso único, devido à questão de confiabilidade. Trompenaars (1994), também defende a utilização de questionários estruturados, pois, segundo ele, ao se classificar a cultura em tipologias, existe possibilidade de comparação

entre empresas, validando assim, em seus estudos de cultura organizacional, o método quantitativo.

Diante do exposto, o projeto de métodos mistos se ajusta a preferência do pesquisador dessa tese, por possibilitar a utilização de uma estrutura com procedimentos e regras criteriosamente elaboradas como é o caso da pesquisa quantitativa, assim como a possibilidade de inovação e flexibilidade na investigação presente na abordagem qualitativa.

Por fim o público para quem relata essa pesquisa é composto por: colegas da área de recursos humanos, gestores de empresas e leitores de revistas especializadas na gestão do capital humano.

3.3.2.4 Estratégia utilizada para Pesquisa Qualitativa, tipo Exploratória

Nessa pesquisa desenvolveu-se paralelamente a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, buscando como estratégia principal identificar o problema da pesquisa. Desta forma, segundo Farias Filho (2009), busca-se avaliar todos os achados encontrados na etapa de Exploração Bibliográfica e na Pesquisa Exploratória, para em função das lacunas teóricas e práticas definidas, formular o Problema da Pesquisa, conforme apresentada na figura 36.

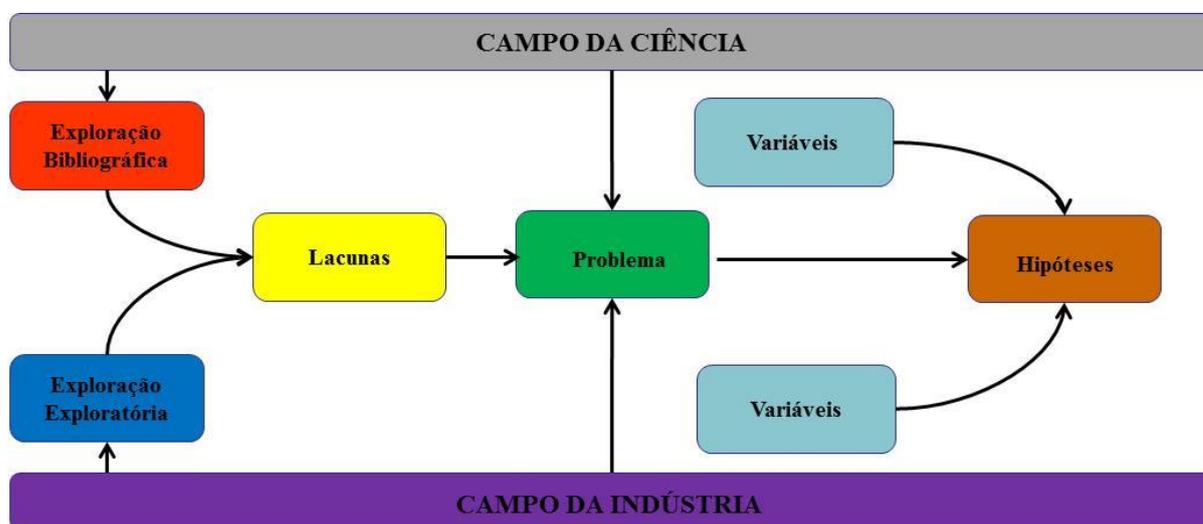


Figura 36: Variáveis de Controle

Fonte: Farias Filho (2009).

O Problema da Pesquisa da Tese resultará de parte dos achados da exploração bibliográfica, isto é, experiências oriundas dos achados de pesquisas cientificamente comprovadas e a outra parte da pesquisa exploratória com as experiências reais das percepções de especialistas, a partir do conhecimento prático.

Dando ênfase na estratégia adotada na pesquisa qualitativa buscou-se como resultado nessa etapa, obter informações para identificar, através da experiência de profissionais, a percepção sobre os fatores relacionados à cultura organizacional e clima organizacional que influenciam os resultados empresariais. A partir daí, utilizaremos a análise dos resultados da pesquisa qualitativa para desenvolver um instrumento para auxiliar na interpretação dos resultados.

Através do estudo bibliográfico montou-se uma biblioteca de artigos sobre o que foi produzido de conhecimento pela comunidade científica relacionada aos temas acima citado, conforme já apresentado no item 3.3.1.

Na figura abaixo, descreve-se a estratégia das ações para realização desses 2 grandes blocos: Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Qualitativa.

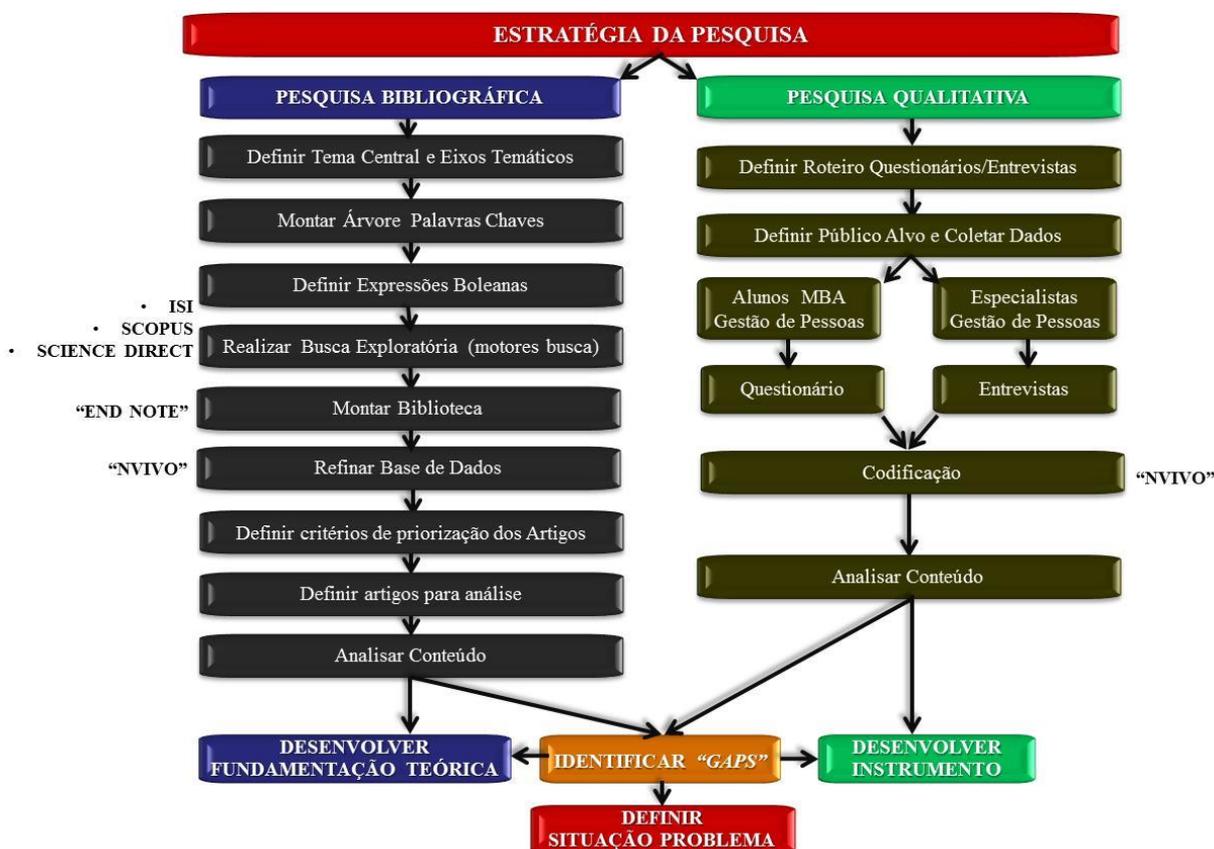


Figura 37: Estratégia da Pesquisa Bibliográfica e Qualitativa

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

O objetivo principal ao definir essa estratégia de pesquisa foi estruturar uma metodologia para estabelecer de forma criteriosa os melhores e mais significativos caminhos para avaliar todos os “achados” possibilitando assim identificar “gaps” da pesquisa, que

permitiram: a) definir o problema da pesquisa, b) desenvolver fundamentação teórica e c) desenvolver um instrumento.

Utiliza-se a análise dos resultados da pesquisa qualitativa, para desenvolver um questionário, considerando as categorias resultantes de cada prática da cultura e do clima organizacional identificados e transformados em variáveis no instrumento da pesquisa quantitativa.

3.3.2.4.1 Coleta de Dados

O objetivo em utilizar dois tipos de abordagem na coleta de dados qualitativos as entrevistas e os questionários em grupos de atuação distintas, estratégico/tático e operacional, foi checar ângulos de visão/percepção/atuação diferenciado sobre os aspectos da Cultura Organizacional e Clima Organizacional. Isto é, os especialistas como gestores do processo e os alunos como “usuários” desse processo dentro das organizações. Na figura abaixo, descreve-se a estratégia da pesquisa qualitativa:

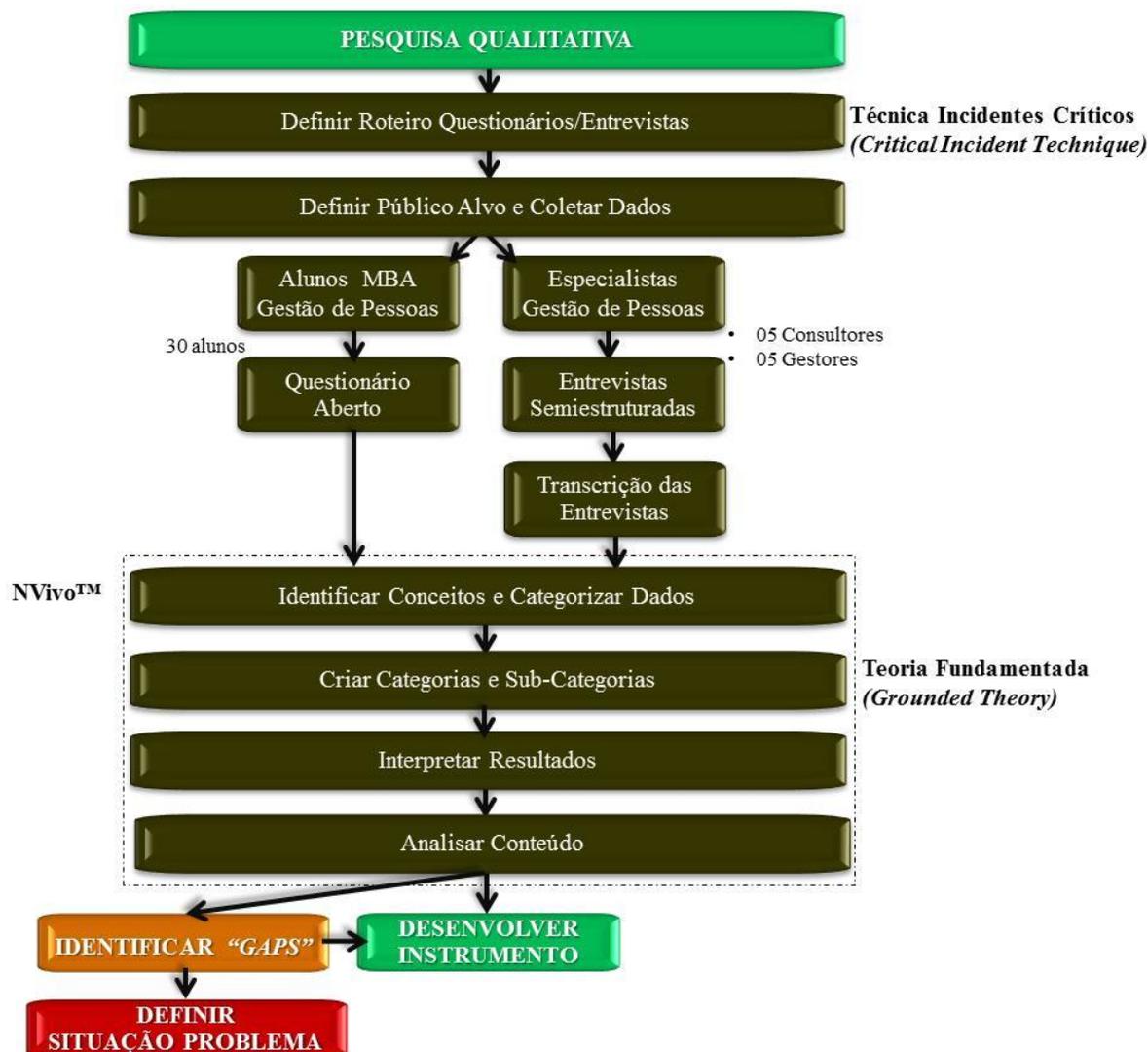


Figura 38: Estratégia da Pesquisa Qualitativa

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Segundo Strauss e Corbin (1998) a pesquisa exploratória, produz resultados provenientes de estudos sobre experiências na trajetória da vida das pessoas, comportamentos/emoções, funcionamento organizacional, fenômeno cultural não utilizando processos estatísticos.

Após definição da estratégia para realizar as entrevistas, utilizou-se a sequência de ações para o desenvolvimento dessa etapa segundo Farias Filho (2009), apresentada na figura abaixo:



Figura 39: Sequência de Ação Fase Roteiro para aplicação Entrevistas/Questionários

Fonte: Autor, baseado em Farias Filho (2009)

Segundo Creswell e Plano Clark (2013), o procedimento de amostragem contempla os seguintes passos:

- determinação do local para realização das entrevistas;
- definição dos participantes que proporcionarão os dados do estudo e como serão amostrados;
- o número de participantes necessários para responder as questões da pesquisa;
- os procedimentos de recrutamento dos participantes.

Com relação ao número de participantes, ainda segundo os autores, as pesquisas qualitativas identificam um pequeno número para proporcionar informações em profundidade sobre o tema que está sendo explorado. Este número, segundo Creswell e Plano (2013), está diretamente relacionado à questão e ao tipo de abordagem qualitativa usada.

Para a montagem do roteiro da entrevista/questionário utilizou-se das orientações presentes em Froemming (2001) e Flanagan (1954) com relação à Técnica do Incidente Crítico, *Critical Incident Technique*, conforme será apresentada no próximo item.

O roteiro dos questionários/entrevistas foi elaborado pela própria autora, onde inicialmente foi apresentado aos participantes um conceito sobre Cultura Organizacional e Clima Organizacional. A conceituação sobre Cultura e Clima, fez-se necessária para nivelamento do tema entre os participantes, haja vista, existirem inúmeras definições feitas por diversos autores sobre os assuntos em referência.

Conceituou-se Cultura Organizacional, segundo Trompenaars (1994): “Cultura é um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar”.

Com base nessa conceituação, solicitou-se aos respondentes a opinião sobre as seguintes questões:

- Quais fatores relacionados à Cultura influenciam os resultados organizacionais?
- Quais as consequências desses fatores?
- Quais fatores citados acima são raros nas práticas organizacionais?

Ao finalizar tema Cultura Organizacional, iniciou-se o tema Clima Organizacional conceituando-o segundo James & Jones (1974): “Como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação”.

Na sequência foi solicitado aos respondentes a opinião sobre as mesmas questões que foram direcionadas ao tema Cultura Organizacional, porém nessa etapa direcionado ao tema Clima Organizacional.

A coleta de dados e definição do público alvo foi estruturada da seguinte forma:

1ª) entrevista semiestruturada com especialistas ligados à gestão de pessoas com experiência no gerenciamento da Cultura e Clima dentro das Organizações;

2ª) questionário aberto aplicado aos alunos de um Curso de Pós-Graduação.

A população da amostra foi selecionada por conveniência (MALHOTRA, 2001) definida, em função do perfil e experiência profissional dos participantes.

Para realização das entrevistas foram selecionados dois grupos: consultores externos e gestores. No grupo dos consultores externos destacam-se profissionais autônomos e profissionais que trabalham em consultorias especializadas em gestão de pessoas, ambos com experiência em cultura organizacional e clima organizacional em grandes organizações. Fazem parte do grupo dos gestores, executivos da área de Recursos Humanos que trabalham em empresas nacionais e multinacionais.

As entrevistas foram individuais e semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas, segundo Hair et al. (2005b), possibilita maior liberdade ao entrevistador de questionar o respondente baseado em suas respostas, apesar de possuírem um roteiro a ser seguido.

Segundo Marconi e Lakatos (2007) as entrevistas semi-estruturadas são modelos de entrevista mais intensa e profunda, busca-se obter as informações com as próprias palavras dos respondentes, obter descrição das situações e elucidar detalhes. Dentro das entrevistas não estruturadas, segundo Marconi e Lakatos (2007) apud Ander-Egg (1978:110), existem 3 modalidades:

- Focalizada: há um roteiro de tópicos relativos ao problema em estudo e o entrevistador tem liberdade de fazer perguntas livres: busca razões e motivos, esclarece... não segue uma estrutura formal;
- Clínica: Estuda os motivos, sentimentos e conduta das pessoas, pode ser feita uma série de perguntas específicas;

- Não dirigida: Liberdade total por parte do entrevistado, que pode expressar suas opiniões e sentimentos, a função do entrevistador é de incentivo para se falar sobre um determinado assunto.

A entrevista utilizada nessa pesquisa foi do tipo focalizada, tendo os temas Cultura e Clima Organizacional como norteadores. Segundo Strauss e Corbin (1998) a pesquisa qualitativa, produz resultados provenientes de estudos sobre experiências na trajetória da vida das pessoas, comportamentos/emoções, funcionamento organizacional, fenômeno cultural não utilizando processos estatísticos.

Rabelo (2013) destaca que as entrevistas são feitas através de documentos (questionários, roteiros de entrevistas e etc...) operacionalizados por entrevistadores seja presencialmente, por telefone ou computador.

A entrevista é um instrumento muito utilizado, devido a uma série de fatores, sendo eles: a entrevista proporciona identificar dados referentes aos vários aspectos da vida social, é uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade sobre comportamento humano e por fim os dados identificados possibilitam classificação e quantificação (GIL; 2010).

As entrevistas com especialistas nessa pesquisa tiveram como objetivo buscar experiências reais e as percepções de profissionais que atuam seja na área acadêmica, como professores em disciplinas ligadas ao tema em questão, ou seja, na área empresarial como líderes e/ou consultores em gestão de pessoas dentro das organizações. Foram intencionalmente selecionados, pois segundo Creswell (2010), a ideia da seleção intencional dos participantes é a melhor forma de ajudar o pesquisador a entender o problema de pesquisa.

As entrevistas foram aplicadas via Skype com os respondentes, solicitando autorização para a gravação dos depoimentos, para posterior transcrição, leitura, análise e isolamento dos comportamentos críticos indicados nos relatos dos respondentes. O roteiro de entrevista foi disponibilizado ao respondente, um pouco antes do início da entrevista, via e.mail, garantindo assim, que as manifestações dos respondentes fossem espontâneas.

Ao término da realização das entrevistas, os áudios das entrevistas foram transcritos para garantir a confiabilidade de todos os procedimentos de pesquisa. Na sequência realizou-se uma leitura para avaliar se as transcrições seguiram fielmente o que o entrevistado respondeu e confirmar a qualidade e veracidade de cada uma.

O questionário foi aplicado para uma única turma de alunos da disciplina Cultura, Clima e Poder do Curso de MBA – Desenvolvimento Gerencial Avançado – Gestão de

Pessoas do Laboratório de Tecnologia (LATEC) da Universidade Federal Fluminense (UFF), ministrada pela própria pesquisadora. O perfil dos estudantes é de profissionais que trabalham ou trabalharam em pequenas e médias empresas nas mais diversas áreas. O uso de amostras com estudantes é considerado uma amostra mais homogênea e conseqüentemente confere maior validade aos estudos experimentais, segundo Peterson (2001). Os questionários foram enviados ao final da disciplina Cultura, Clima e Poder para os alunos para responderem e devolverem, via e.mail, após 1 semana.

Depois de finalizado a transcrição das entrevistas e recebido os questionários respondidos, os resultados foram codificados adotando a metodologia da Teoria Fundamentada, *Grounded Theory*, conforme será detalhado no item análise de dados.

O processo de codificação nessa metodologia é dividido em 3 fases: codificação aberta, axial e seletiva. As entrevistas semiestruturadas são mais utilizadas para coletar dados qualitativos e frequentemente adotadas a Teoria Fundamentada, para codificação dos dados. Na Teoria fundamentada o tamanho da amostra pode chegar até 20 pessoas (CRESWELL e PLANO CLARK; 2013).

3.3.2.4.1.1 *Técnica de Incidente Crítico*

A Técnica do Incidente Crítico, *Critical Incident Technique - CIT*, segundo a definição do seu principal pesquisador John C. Flanagan em 1954 consiste em um conjunto de procedimentos para a coleta de observações diretas do comportamento humano de modo a facilitar na resolução de problemas práticos.

É um método constantemente aplicado na psicologia social, educação, ciência política e etc..., como forma de registrar as histórias que as pessoas contam sobre eventos, classificados como incidentes, fazendo a partir daí questionamentos para entender os comportamentos ligando-os a cada incidente. Segundo Flanagan (1954), entende-se por incidente qualquer atividade humana que seja observável e suficientemente completa para permitir inferências sobre a pessoa que executa o ato. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação onde a intenção do ato é claro para o observador e onde as suas conseqüências, são definidas para deixar poucas dúvidas relativamente aos seus efeitos. Um incidente é crítico se deixa um resultado significativo, seja positivo ou negativo, aos princípios gerais da atividade. (FLANAGAN, 1954). São definidos como comportamentos extremos e faz a diferença entre o sucesso e o fracasso relacionado às regras gerais da atividade.

Segundo Flanagan (1954), o *CIT* é um conjunto de princípios e procedimentos flexível contendo as etapas para coletar informações sobre comportamento humano, classificar em categorias e codificar para aumentar a utilidade dos dados. Esse conjunto de princípios pode ser adaptado e modificado para atender a finalidade da pesquisa.

Pode-se resumir o *CIT* em 2 etapas básicas:

1ª) Relatos de eventos tomando como base o comportamento humano, coletando interpretações, visões e opiniões de uma forma geral;

2ª) Esses relatos podem ser relacionados a comportamentos que contribuam diretamente a pesquisa em questão, porém isso requer visão e experiência dos observadores.

Segundo Woodruff et al (1993), a Essência da *CIT* é analisar mais histórias que soluções quantitativas. O *CIT* como método exploratório quando o objetivo é refinar o conhecimento de uma determinada situação, que pouco se tem registro, se encaixa perfeitamente a essa finalidade. Através desse método é possível gerar descrições detalhadas e descobrir comportamentos que poderiam não ser identificados em métodos tradicionais, segundo Edvardsson (1992).

As críticas ao método estão ligadas a confiabilidade e validade das tabulações, isto é, significado das palavras, classificação das categorias e as regras de codificação, podendo gerar divergências nas interpretações dos incidentes críticos. Porém, atualmente a utilização de programas computadorizados para análise de conteúdo minimizam essas críticas, conforme veremos nos próximos itens através do software utilizado nessa pesquisa para essa finalidade.

Ao final da coleta dos incidentes críticos, realiza-se uma categorização dos incidentes, com o objetivo de responder às questões e aos objetivos de pesquisa. As respostas possibilitam relatos detalhados dos respondentes, provocar *insights* sobre o fenômeno estudado (MOREIRA, TROCCOLI, 2014).

Serrat (2010) destaca a importância da aplicação do *CIT* no contexto organizacional, pois permite obter informações úteis e ricas identificando a razão dos problemas enfrentados indicando possíveis processos para melhoria ou a replicação de resultados eficazes. Neste contexto, a técnica fornece às organizações um ponto de partida e um processo para o desenvolvimento organizacional através de uma experiência de aprendizagem.

Davis (2006) ressalta que para a utilização do *CIT* é importante saber quais perguntas precisam ser respondidas para que seja encontrada a solução. Ele sugere quatro questões, as três primeiras buscando “causa, conduta e resultado” e a última o impacto desse incidente crítico nos negócios. São elas:

(a) Que eventos levaram ao incidente crítico?

- (b) Quais foram às ações para torná-lo um incidente crítico?
- (c) Quais foram os resultados do incidente crítico?
- (d) Quais são as possíveis implicações futuras?

Diante do exposto, percebe-se que o *CIT* se adequa perfeitamente à investigação de fenômenos relacionados à cultura, clima e comportamento organizacional. Para a realização da coleta dos dados qualitativos dessa pesquisa será elaborado um roteiro semiestruturado pela própria autora, composto de duas etapas:

1ª Etapa - contextualização sobre a pesquisa, a metodologia utilizada e a proposta da entrevista com o objetivo de nivelamento do tema entre os participantes;

2ª Etapa – perguntas referentes ao fenômeno estudado, solicitando aos respondentes que relatem, a partir da experiência, o conjunto de práticas da cultura e do clima que impactam no comportamento organizacional.

Pretende-se realizar uma entrevista piloto com o objetivo de validar o roteiro de entrevistas, com o objetivo de identificar a compreensão e a clareza das perguntas, o tempo necessário para a entrevista e a eficiência do instrumento para atingir os objetivos propostos. Vale ressaltar que a correta elaboração das perguntas é crucial para o êxito da coleta dos dados.

A partir dos dados coletados nas entrevistas será realizado um estudo através da metodologia desenvolvida por Glaser e Strauss (1967), chamada *Grounded Theory*, Teoria Fundamentada em dados.

3.3.2.4.2 Análise de Dados

3.3.2.4.2.1 Teoria Fundamentada – Grounded Theory

Grounded Theory é uma abordagem metodológica com enfoque em pesquisa qualitativa, cujo objetivo é o desenvolvimento de teorias substantivas, conceitos, propostas e etc... utilizando um conjunto de procedimentos sistemáticos de coleta e análise de dados. O pesquisador que utiliza essa metodologia busca entender uma determinada situação seja através da análise de como e por que os personagens agem de determinada maneira, ou seja, para analisar o como e por que determinado fenômeno/situação se desenvolve.

Vale a pena destacar, que Glaser e Strauss entendiam que existiam 2 tipos básicos de teorias:

- ⇒ Teorias Formais – conceituais e abrangentes
- ⇒ Teorias Substantivas – simples e acessíveis correlacionando com situações cotidianas

Segundo eles, o tipo de teoria utilizada nesse método são as substantivas, que surge dos dados, ou seja, uma teoria derivada de dados cuidadosamente e sistematicamente coletados e analisados.

O Glaser e Strauss (1967) apresentam uma estratégia de análise comparativa constante para trabalhar os dados na pesquisa, pois ao comparar incidente com incidente, identificam-se temas e estabelecem categorias conceituais que servem para descrever e explicar o evento pesquisado, conforme a figura 40.



Figura 40: Esquema para representar a estratégia de análise do processo *Grounded Theory*

Fonte: Desenvolvido pelo Autor baseado Glaser & Strauss (1967)

A Figura 40 representa um esquema a ser seguido nas pesquisas qualitativas fundamentada pelo *Grounded Theory*, pois a teoria, então, é gerada por um processo de indução, no qual categorias analíticas emergem dos dados e são elaboradas conforme o trabalho avança.

Faz-se necessário destacar que seus criadores, ao longo de suas trajetórias, desenvolveram opiniões diferentes sobre: o processo de coleta e análise dos dados, do papel do pesquisador e como se obter resultado da pesquisa. Surgiram a partir dessas divergências duas posições uma defendida por Glaser (1992) e outra por Strauss (1987) e reforçada em Strauss e Corbin (1998), conforme apresentado no quadro 20 abaixo:

Glaser	Strauss e Corbin
1. A análise das questões da pesquisa é dependente totalmente do estudo e das percepções dos atores depois que o pesquisador iniciou a pesquisa.	1. Parte da afirmação da questão de pesquisa, o pesquisador pré determina o assunto geral de investigação antes de iniciar a pesquisa.
2. Método analítico mais geral na estrutura de referência.	2. Etapas de análise mais estruturadas.
3. O problema emerge e não deve ser “forçada” pela metodologia. Categorias e suas propriedades “emergem” pela comparação constante de incidentes. O objetivo é o de identificar inconsistências, contradições, lacunas nos dados emergindo o consenso nos aspectos chaves e relacionamentos.	3. Pesquisadores necessitam de ajuda no processo de interpretação: é preciso explicar os procedimentos e técnicas. Subcategorias são ligadas a categorias que denotam um conjunto de relacionamentos, isto é, condições causais, estratégias de ação/interação, e consequências.
5. Gera conceitos e seus relacionamentos para explicar e/ou interpretar variações no comportamento na área substantiva em estudo.	5. Gera uma teoria derivada indutivamente sobre um fenômeno incluindo conceitos inter-relacionados.

Quadro 20: Uma comparação da metodologia grounded theory –Strauss e Corbin versus Glaser.

Fonte: Adaptado de Bianchi & Ikeda (2008) apud Parker e Roffey (1997)

Resumindo o quadro acima, a questão principal é se a teoria estimula a análise dos dados ou surge dessa análise. Glaser (1992) dá ênfase à característica emergente do método e aos processos indutivos e Strauss e Corbin baseiam-se na ideia de codificação, para analisar os dados.

Após a apresentação das duas vertentes apresentadas pela metodologia *Grounded Theory*, faz-se necessário fazer uma opção sobre qual delas utilizar no desenvolvimento dessa pesquisa, como apoio para a análise dos dados. Diante do exposto, opta-se nesse estudo, por desenvolver o método formulado por Strauss e Corbin com algumas menções ao posicionamento de Glaser.

Depois de finalizado a coleta dos dados iniciais das entrevistas, transcreve-se os áudios das entrevistas, este processo é muito importante para que se possa garantir a confiabilidade de todos os procedimentos de pesquisa. Realiza-se uma leitura para avaliar se as transcrições seguiram fielmente o que o entrevistado respondeu e confirmar a qualidade e veracidade de cada uma. Após essa fase inicia-se o processo de codificação, que pode ser dividido em 3 fases: codificação aberta, axial e seletiva conforme será apresentado a seguir.

3.3.2.4.2.1.1 Codificação Aberta

Uma vez respondido o questionário e feito a transcrição das entrevistas na íntegra, preconizado pelo *Grounded Theory*, o próximo passo é a identificação dos conceitos, isto é, realização da codificação aberta. A codificação aberta é a primeira fase do processo de análise de dados, consiste em quebrar os dados em pequenas partes, em que cada uma delas representa um incidente específico ou evento, isto acontece após análises criteriosas de linha por linha e parágrafo por parágrafo das transcrições das entrevistas. Cada incidente é codificado como um conceito ou em alguns casos podem ser as próprias palavras do entrevistado o conceito.

Resumindo a codificação aberta contempla: a quebra, a análise, a comparação, a conceituação e a categorização dos dados.

Nesta fase utilizou-se NVivo™, um software para análise de dados não estruturados sendo de grande valia em pesquisas qualitativas. Esse software auxilia no gerenciamento, organização, exploração e compartilhamento de dados através de suas ferramentas de classificação, seleção e agrupamento de informações, segundo Miranda Jr (2014). Para o estudo em referência esse software será utilizado para analisar, tratar e codificar os dados gerando uma representação gráfica desse processo. Mas mesmo utilizando-se de um software para apoio o processo é bastante trabalhoso e depende diretamente da experiência e intenção do pesquisador.

Na figura abaixo, destaca-se as principais etapas para tratamento e análise dos dados utilizando o software NVivo.

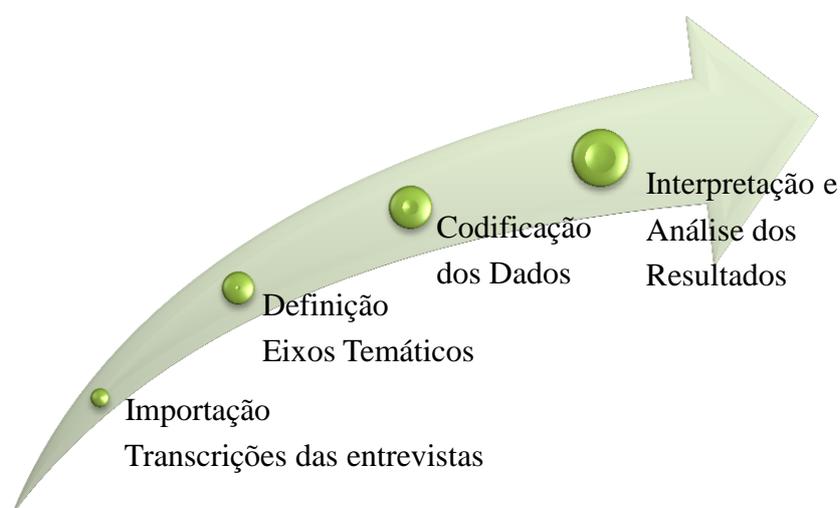


Figura 41: Etapas tratamento e análise dos dados no Software Nvivo

3.3.2.4.2.1.2 Codificação Axial

Das experiências obtidas no desenvolvimento do item anterior, gerou-se como resultado a identificação dos conceitos, que após análise cuidadosa e minuciosa, iniciou-se o processo para criar categorias e sub-categorias dando início a fase da codificação axial, segundo Strauss e Corbin (1998).

Busca-se nessa fase, analisar todos os conceitos, fazer uma (re)organização e a partir daí identificar categorias e suas subordinações. Após esse processo começam a se destacar causas e efeitos através das relações entre os códigos, categorias e subcategorias.

Segundo Strauss e Corbin (2008) nesse processo seguem-se fazendo perguntas para definir as categorias, tais como: como, onde, quando e porque um fenômeno tende a ocorrer, ou seja, um código atribuído a um fenômeno.

3.3.2.4.2.1.3 Codificação Seletiva

Quando chega nessa última fase, a codificação seletiva, pode-se dizer que se chegou numa fase de refinamento do processo de análise e categorização, onde ocorre a saturação teórica, isto é, nenhum dado novo é acrescentado (GOULDING, 2001). Nessa etapa começa a identificar a categoria central, que é a que aparece mais desde a primeira fase de codificação e é capaz de integrar todas as outras categorias e chegar a essência do processo social que ocorre entre os envolvidos, segundo Conte, Cabral e Travassos (2009). Como forma de resumir e ilustrar o processo de codificação buscou-se através do processo esquemático da figura 42 simplificar o entendimento:

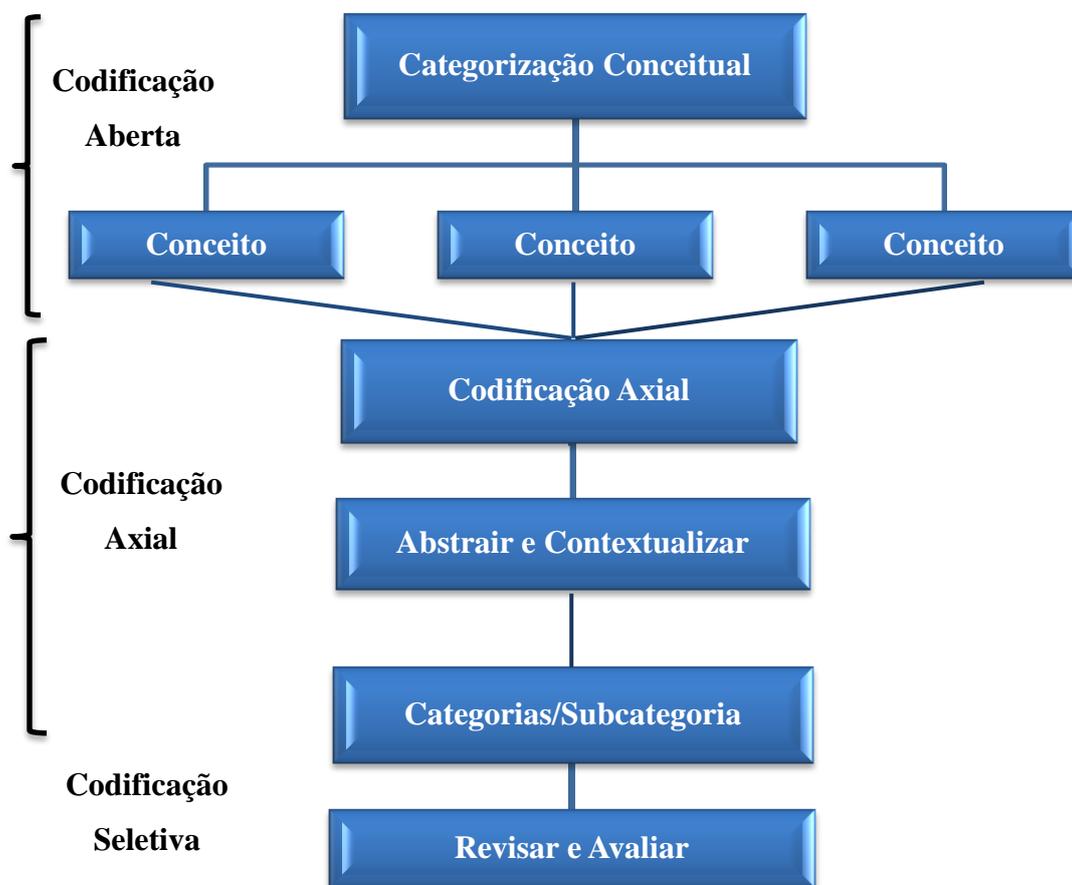


Figura 42: Construção de teoria por meio do processo de pesquisa

Fonte: Desenvolvido Goulding (2002)

Segundo Goulding (2002), através dessa figura podemos perceber como os dados foram analisados, começando com codificação aberta com a transcrição das entrevistas semi-estruturada e a identificação dos conceitos. A partir daí, temas emergentes são agrupados, iniciando o processo para criar categorias e sub-categorias iniciando a fase da codificação axial. E por fim a codificação seletiva, o polimento do processo com a identificação da categoria central, com a integração das outras categorias permitindo a interpretação e análise dos resultados das entrevistas.

Com os resultados obtidos nessa fase qualitativa, o pesquisador desenvolveu um instrumento a partir dos “achados” nas entrevistas exploratórias para desencadear o método quantitativo.

O objetivo da Estratégia Exploratória Sequencial utilizada nessa pesquisa, segundo Creswell e Plano (2013), é desenvolver um instrumento. Segundo os autores nessa abordagem o pesquisador deve contemplar três fases:

- 1^a) coleta e analisa dados qualitativos;
- 2^a) utiliza a análise para desenvolver um instrumento;
- 3^a) esse instrumento é aplicado a uma amostra de uma população.

Diante do exposto, seguindo a abordagem dos autores acima citados, nos próximos itens será apresentada a estratégia utilizada para uso da pesquisa quantitativa, no desenvolvimento do instrumento (questionário), na coleta e análise de dados e por fim a validação do modelo a partir dos resultados obtidos.

3.3.2.5 Estratégia utilizada para construção do Questionário

Com a primeira etapa concluída, coleta e análise dos dados qualitativos, desencadeou-se a segunda etapa dessa pesquisa envolvendo o processo para o desenvolvimento de um instrumento para avaliar a relevância das variáveis relacionadas ao tripé cultura, clima e comportamento organizacional e a integração entre eles no desempenho da organização.

Nessa etapa foi construído um questionário com base em dois fundamentos:

- a) análise do resultado da experiência dos dois grupos de participantes para explorar o fenômeno com dados qualitativos, relacionado à cultura e clima organizacional;
- b) constructos teóricos relacionados ao tema comportamento organizacional identificados na pesquisa bibliográfica e nos fundamentos dos autores citados no capítulo 2, revisão da literatura.

Diante desses dois fundamentos, segundo Creswell e Plano (2013), recomenda-se seguir os seguintes passos para o desenvolvimento de um bom instrumento quantitativo baseado numa abordagem adaptada de DeVellis (1991):

- 1- Determinar o que quer medir;
- 2- Gerar agrupamentos de itens;
- 3- Determinar escala de mensuração e a construção física do instrumento;
- 4- Submeter agrupamento a uma revisão de especialistas;
- 5- Administrar o instrumento a uma amostra, para validação;
- 6- Avaliar os itens (ex.; correlações da escala de itens, variância dos itens, confiabilidade);

7- Otimizar a extensão da escala baseando-se no desempenho do item e checagem da confiabilidade.

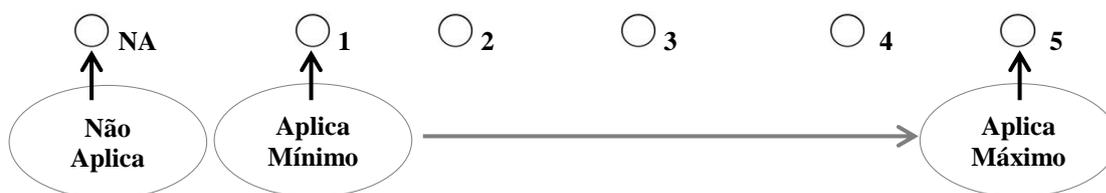
O desenvolvimento de um questionário nessa pesquisa buscou avaliar a prevalência geral das variáveis examinando-as na etapa quantitativa com uma amostra mais ampla. Segundo Creswell e Plano (2013), os dados quantitativos são coletados sobre questões fechadas baseados em escalas ou categorias de respostas predeterminadas.

De acordo com Malhotra (2006), para o levantamento de campo é utilizado um questionário estruturado, normalmente quantitativo, com objetivo de obter maior padronização com relação aos dados coletados. Os questionários podem ser apresentados aos respondentes de forma verbal, impressa ou virtual, utilizando computadores. Nessa pesquisa, foi utilizado questionário eletrônico disponibilizado aos respondentes.

Para compor o questionário adotado nessa pesquisa, foram utilizadas perguntas estruturadas em formato de escala. Segundo Malhotra (2006), uma pergunta estruturada é aquela que pré-especifica o conjunto de respostas alternativas, assim como o formato das respostas possíveis.

Cada atividade identificada baseada nas variáveis levantadas no resultado da pesquisa qualitativa e na literatura foi transformada em uma assertiva, somando um total de 30 afirmativas. Para cada assertiva foi desenvolvida uma escala de aplicabilidade e uma de concordância, conforme apresentada nas figuras abaixo:

a) O grau de aplicabilidade: Avalia em seis pontos de mensuração, o nível de sofisticação com o qual a empresa gerencia o tripé cultura, clima e comportamento Organizacional.



OBS.: Os níveis 1, 3 e 5 foram definidos caso a caso para balizamento das respostas, conforme exemplo:

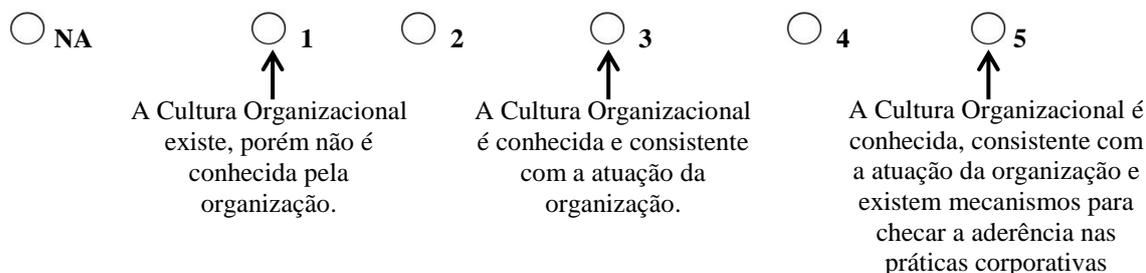


Figura 43: Escala de aplicabilidade

Segundo Rabelo (2013), assim, evita-se a interpretação de cada respondente para o nível de aplicabilidade na atividade, a probabilidade do erro na mensuração é reduzida, e a precisão (validade) e a coerência (confiabilidade) são mantidas.

b) O grau de concordância: Avalia a concordância que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

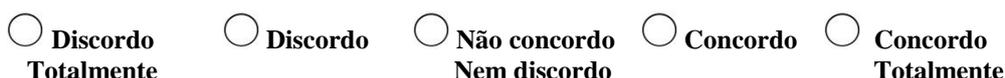


Figura 44: Escala de concordância

Fonte: A autora

Segundo Hair et al (2005b) esse tipo de escala ímpar de categorias é adotado quando alguma porção da amostra tem a probabilidade de sentir-se neutra em relação à questão que está sendo examinada. Busca-se nessa pesquisa verificar a intensidade com a qual o entrevistado concorda com o item, por isso a escala de cinco pontos parece ser adequada. O número de itens ou categorias na escala é determinado em função do tipo do respondente: escolaridade e/ou familiaridade em responder perguntas de escalas, já que na prática as pessoas evitam os extremos e uma escala de cinco pontos acaba se tornando uma escala de três pontos. Da perspectiva do pesquisador o ideal é não usar menos de cinco categorias (HAIR et al., 2005b). A vantagem da adoção da escala de Likert é que, embora inicialmente considerada ordinal, é aceita como uma escala intervalar por diversos autores (HAIR et al., 2005b; HAIR et al., 2010).

Além das assertivas relacionadas aos temas Cultura, Clima e Comportamento Organizacional, foram desenvolvidas questões que pudessem assegurar que o perfil dos respondentes fosse adequado e caracterizar a amostra e os perfis de organizacionais, conforme descrito na parte da Triagem:

- Idade;
- Formação;
- Experiência de trabalho;
- Tempo de Experiência;
- Cargo;
- Evolução de Carreira;
- Tipo da empresa - pública, privada nacional, privada multinacional, consultoria;
- Tamanho da Empresa e Ramo de Atividade (Fonte: SEBRAE Nacional/2014);

No item relacionado ao tempo de experiência, foi feito o questionamento se foi em uma única empresa ou não. Caso a resposta fosse "Não", foi solicitada a informação de quantas empresas trabalhou e qual o maior tempo de permanência. A partir daí, solicitou-se ao respondente que se baseia-se na empresa que mais tempo permaneceu trabalhando para responder o questionário.

Como estímulo para aqueles que se dispuseram a responder o questionário até o final, foi mencionado no enunciado do questionário que para todo questionário preenchido corretamente a pesquisadora doaria R\$ 10,00 para Instituto Nacional do Câncer (INCA), INCA Voluntário, na cidade do Rio de Janeiro. Com isso buscou-se atingir dois objetivos: aumentar o comprometimento e interesse das pessoas com desenvolvimento da pesquisa acadêmica e despertar o espírito de ajuda ao próximo.

O questionário foi dividido em quatro partes:

1. Introdução

Apresentação do objetivo do questionário e da contrapartida oferecida.

2. Triagem

Questões que determinam o perfil dos respondentes

3. Instrução de Preenchimento:

Explicação sobre como o respondente deve selecionar a opção mais adequada nas escalas de concordância e aplicabilidade

4. Afirmativas

Afirmativas sobre as variáveis relacionadas a Cultura, Clima e Comportamento Organizacional

O instrumento foi publicado no site da plataforma Survey Monkey (<http://pt.surveymonkey.com>) por oferecer uma base para construção e coleta dos dados online.

Com o objetivo de garantir a compreensão do questionário pelos respondentes, foi realizado um teste piloto com cinco indivíduos com características semelhantes dos entrevistados que fizeram parte da amostra final dessa pesquisa. Com isso pretendeu-se eliminar dúvidas e incompreensões, potencializando a validade das respostas obtidas a partir do questionário elaborado.

Após o preenchimento, o pesquisador elaborou um roteiro com perguntas abertas para checar os seguintes itens: redação correta/adequada, clareza dos termos utilizados, brevidade das afirmativas, formatação/organização, tempo gasto e solicitou que cada participante do grupo piloto respondesse.

Ao término do teste poucas mudanças foram sugeridas, sendo elas:

- Na triagem foi solicitado destacar, após o item relacionado ao tempo de experiência, caso o respondente tivesse obtido sua experiência profissional em várias empresas durante sua vida laboral, a partir desse item basear-se na empresa que mais tempo permaneceu trabalhando para responder o questionário;
- clareza e redução de palavras nas assertivas relacionadas a aquisição de poder e estrutura interna.

Alguns participantes relataram que acharam o questionário longo e cansativo, porém a maioria dos participantes do teste piloto completou o questionário em aproximadamente 20 minutos. No Apêndice A encontra-se a versão final publicada.

As informações relacionadas aos requisitos e critérios alocados no questionário estão fundamentadas no capítulo 4 desta Tese.

3.3.2.6 Estratégia utilizada para Pesquisa Quantitativa

3.3.2.6.1 Coleta de Dados

Com a primeira (coleta e análise dos dados qualitativos) e a segunda (desenvolver um instrumento) etapas concluídas, seguindo a estratégia adotada no projeto sequencial exploratório, segundo Creswell e Plano (2013), o pesquisador passa para uma terceira etapa em que os dados quantitativos são coletados e analisados para testar ou generalizar os achados qualitativos iniciais.

Ainda segundo esses autores, para lidar com uma questão ou hipótese de pesquisa, tanto na pesquisa qualitativa como na quantitativa, basicamente são os mesmos passos utilizados nos procedimentos de amostragem, tais como:

- quem são e como serão amostrados os participantes que proporcionarão os dados do estudo
- número de participantes necessários para responder as questões da pesquisa;
- procedimentos de recrutamento dos participantes.

Creswell e Plano (2013), ressaltam que embora haja semelhanças nesse processo de amostragem destacam diferenças fundamentais em como são tratados a abordagem da amostra e o seu tamanho.

Na pesquisa quantitativa, o pesquisador pode optar por dois tipos de métodos de amostragem: probabilística e não-probabilística. Segundo Hair et al. (2005b), a amostragem probabilística deve ser utilizada quando for necessário generalizar as descobertas a partir da

amostra para toda a população. Já as técnicas de amostragem não probabilísticas são adequadas quando o objetivo principal é fazer um estudo exploratório sem o compromisso de generalização dos achados.

Para essa tese foi adotada a amostragem não probabilística intencional. A amostragem não probabilística, segundo Creswell e Plano (2013), envolve selecionar os indivíduos que estão disponíveis e podem ser estudados.

Segundo Gil (1999) define universo da amostra da seguinte forma: “É um conjunto bem definido de elementos que possuem determinadas características”. Diante do exposto nessa fase da pesquisa quantitativa, optou em identificar, no mínimo, trinta especialistas para responder o questionário, visando à aplicação do tratamento estatístico escolhido que consiste no uso do coeficiente de variação e histograma de frequência.

O perfil de respondentes do questionário é o de profissionais com vivência em organizações privadas ou públicas, pequenas, médias ou grandes, nacional ou multinacional e etc... de forma que possam avaliar as atividades propostas. São desejados tanto profissionais do nível operacional como estratégico, como líderes e/ou consultores em gestão de pessoas dentro das organizações. Dessa forma, é possível ter a representatividade tanto das áreas de negócio, como das áreas funcionais organizacionais.

O levantamento de campo também conhecido como *Survey* é um método de coleta de dados primários a partir de indivíduos. Segundo Hair et al (2010), opta-se por essa metodologia quando se pretende coletar dados em uma grande amostra de pessoas. Malhotra (2006) destaca que o levantamento de campo envolve a aplicação de questionário estruturado, com o objetivo de obter maior padronização com relação aos dados coletados, frequentemente quantitativos. Os questionários podem ser apresentados aos respondentes de 3 formas: verbal, impressa ou virtual.

Utilizou-se para a coleta de dados nessa pesquisa a forma eletrônica para criar e divulgar o questionário através da utilização do *software SurveyMonkey*^R. Em seguida, foi disponibilizado o endereço eletrônico para acessar o questionário nas redes sociais, profissional e pessoal, da pesquisadora via *Facebook* e *Linked In*TM. Vale ressaltar, que no *Facebook* por se tratar de uma via mais pessoal, foram enviadas mensagens individuais para contatos profissionais da pesquisadora que se enquadravam dentro do perfil dos respondentes, já no *Linke In* foi publicado no perfil da pesquisadora. O link para acessar e responder o questionário também foi disponibilizado para preenchimento para listas de contatos de MBAs, Mestrados e Doutorados de *alumnis* de turmas de Engenharia e Administração da Universidade Federal Fluminense. Além de responderem o questionário, foi solicitado aos indivíduos para

divulgar a pesquisa em suas redes sociais, solicitando o preenchimento do questionário, reforçando sempre que seria realizada uma doação para cada questionário respondido completamente. Vale ressaltar, que a cada 3 dias era reforçada a divulgação durante um período de 1 mês do dia 13/04/2017 à 13/05/2017. No final do período de coleta eletrônica de dados, foram obtidos 150 questionários completamente preenchidos. Conforme descrito na introdução do questionário, foi doada ao Inca Voluntário na cidade do Rio de Janeiro a quantia de R\$ 10,00 por questionário preenchido completamente. Sendo assim, como foram obtidos 150 questionários, a pesquisadora doou R\$ 1.500,00 à instituição mencionada, via depósito bancário.

Segundo Hair et al (2010) e Malhotra (2006), existem vantagens e desvantagens ao utilizar o levantamento de campo, conforme apresentado no quadro abaixo:

Vantagens	Desvantagens
- Facilidade de aplicação	- Dificuldade na elaboração do questionário, pois deve ser simples e objetivo
- Baixa variabilidade nos resultados obtidos devido a utilização de questionários estruturados	- Dificuldade em acessar pontos de vista dos respondentes ora seja no nível do subconsciente ou até mesmo consciente
- Facilidade na codificação, análise e interpretação dos dados coletados	
- Acesso a grande amostra a baixo custo e em pouco tempo	

Quadro 21: Vantagens e Desvantagens na utilização do Levantamento de Campo

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

A partir da utilização do método de levantamento de dados nessa pesquisa, buscou-se além de avaliar a relevância das variáveis relacionadas ao tripé Cultura, Clima e Comportamento Organizacional e a integração entre eles no desempenho da organização, testar as hipóteses propostas. Para isso fez-se necessário coletar informações com uma grande amostra, de forma padronizada, analisando os dados obtidos por meio de ferramentas estatísticas, conforme apresentado no próximo item.

3.3.2.6.2 Análise de Dados

De acordo com Creswell e Plano (2013), na preparação dos dados para análise numa pesquisa quantitativa, o pesquisador se preocupa em transformar os dados brutos em uteis através da pontuação com valores numéricos a cada resposta. O autor ressalta a necessidade ser desenvolvido um livro de códigos que relacione as variáveis, suas definições e os números associados às opções de resposta para cada uma delas. Enfim, para se extrair conhecimento

desenvolvido numa pesquisa, os dados precisam ser tratados diante de métodos quantitativos orientados de acordo com a escala de medição escolhida.

Neste sentido deve-se ressaltar que a escala utilizada nesta pesquisa é do tipo ordinal onde os respectivos números são traduzidos em condicionantes qualitativos.

Segundo Hair et al. (2005b), trata-se de um instrumento confiável quando resulta em escores coerentes toda vez que for aplicado, isto é, a definição do conceito não pode ser alterada a cada aplicação. Quando o instrumento possui itens múltiplos, “(...) os escores (classificações) para as perguntas individuais (itens) que compreendem a escala deverão ser correlacionados. Quanto mais fortes as correlações, maior a confiabilidade da escala.” (HAIR et al.; 2005b).

Com base no exposto pretende-se utilizar para efeito de validação do instrumento de pesquisa a correlação policórica por tratar de um instrumento multidimensional. Em seguida com base nos resultados da pesquisa e diante dos objetivos propostos, serão utilizadas as técnicas de análise multivariada e a análise fatorial exploratória por escalonamento multidimensional (MDS) que serão descritos nos próximos itens.

3.3.2.6.2.1 Correlação Policórica - Validação do Instrumento

De acordo com Rodrigues et al (2017) , A matriz de correlação policórica é utilizada para validação da dimensionalidade de um determinado instrumento permitindo analisar sua consistência frente aos dados coletados.

Segundo Rigdon e Ferguson. (1991) os instrumentos que contemplam escalas ordinal bidimensional oriundo de análise fatorial, devem ser validados por meio de correlação policórica, pois trata-se de uma forma mais adequada considerando as categoriais ordinais. Neste sentido este modelo de correlação permitiu estimar uma relação linear ente duas variáveis latentes analisando informações ordinais.

Para Bistaffa (2010):

“A correlação policórica é uma medida de associação bivariada utilizada quando duas variáveis são ordinais com três ou mais categorias”.

Nesse sentido o questionário desta pesquisa foi validado pelo método exposto acima como medida de confiabilidade, sendo que a validação do instrumento foi condicionada para um valor mínimo de 0,7 considerando o limite inferior de aceitabilidade por cada pergunta. Este grau está de acordo com a sugestão de Hair et al. (2009), onde o autor descreve esta medida com sendo a condição mínima de validação para um instrumento baseado em escala ordinal.

3.3.2.6.2.2 *Análise Fatorial Exploratória.*

No sentido de propor um tratamento adequado dos dados, a autora buscou a técnica Analise Fatorial Exploratória para validar o modelo proposto no sentido de analisar como as variáveis se comportam em função das dimensões que foram estruturadas com base na pesquisa qualitativa. Abaixo se faz necessário descrever a técnica proposta para efeito de fundamento teórico.

As análises fatoriais estão dentro do contexto da análise multivariada, pois trata-se de um método estatístico que permite verificar simultaneamente vários fatores múltiplos de um determinado objeto ou fenômeno observado, ou seja, permite analisar como mais de duas variáveis possam interagir entre si (CORRAR ; PAULO; DIAS FILHO. 2014).

De acordo com Hair et.al. (2009), o pesquisador deve utilizar a análise fatorial com o objetivo de organizar as variáveis e tentar resumir-las em conjunto mais condensado, em novas dimensões sem perder as informações originais. Outra questão relacionada ao tema com base no autor consiste saber quais variáveis podem atuar de forma conjunta e quais de fato tem um maior impacto na análise.

Outro questão importante na visão de Hair et.al (2009), consiste no tamanho da amostra onde deve-se observar, como ideal, uma amostra igual ou superior a 100. Neste sentido a pesquisa dispõe de 150 respondentes que permite uma maior robustez de respondentes para que se possa utilizar a técnica com segurança.

Diante deste contexto a análise fatorial busca a interdependência das diversas variáveis de forma simultânea a fim de que se possa entender suas relações. (CORRAR ; PAULO; DIAS FILHO. 2014).

Neste sentido Corrar ; Paulo; Dias Filho. (pag.7, 2014) afirmam:

“O objetivo dessa técnica é encontrar um meio de condensar a informação contida nas variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatística (fatores) com uma perda mínima e informação, ou seja, sumarizar dados por meio da combinação entre variáveis e explicar a relação entre elas”.

De acordo com Hair *et al.* (pag.102, 2009): “Trata-se de uma técnica de interdependência cujo propósito principal é definir a estrutura inerente a cada variável na análise”.

Os autores acima descrevem a técnica sendo esta importante para que com base nas variâncias entender como as variáveis se comportaram diante da técnica proposta pela

pesquisa. Entende-se como variável as perguntas que foram elaboradas para os especialistas e os fatores as dimensões descritas no instrumento de pesquisa.

Na figura abaixo apresenta-se a lógica da análise fatorial, onde os fatores são as dimensões e as variáveis são as perguntas do instrumento.

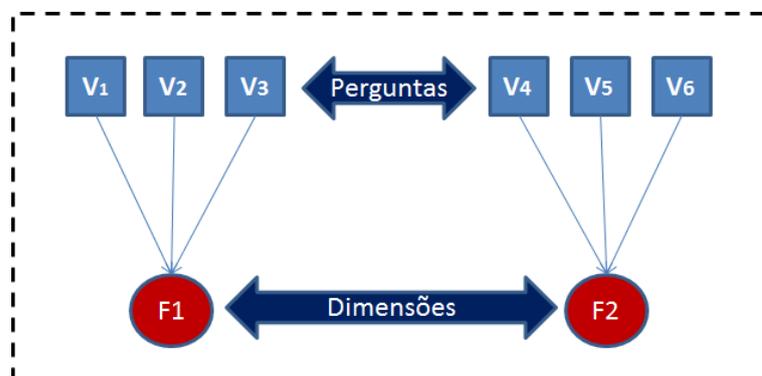


Figura 45: Lógica simplificada da análise fatorial

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Corrar; Paulo; Dias Filho. (2014), a análise fatorial permite avaliar as correlações entre um grande número existente de variáveis a fim de agrupar as referidas variáveis em grupos menores de fatores que pode ser explicado com base no modelo matemático abaixo descrito.

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \alpha_{i3}F_3 \dots \alpha_{ij}F_j + e_i$$

X_i – são as variáveis padronizadas

α_i – são as cargas fatoriais

F_j - são os fatores

e_i – é um erro que representa a parcela de variação da variável i que é exclusiva dela e não pode ser explicada.

Alguns testes são considerados importantes para a validação da análise fatorial, neste sentido os autores Hair et.al (2009) e Corrar ; Paulo; Dias Filho. (2014), advogam pela realização do teste de esfericidade de Bartlett e o teste de adequação da amostra (MSA).

O teste estatístico de Bartlett detecta a presença de correlação entre variáveis e fornece uma significância estatística para que se possa afirmar que a matriz de correlação tem de fato correlações significantes. No caso do MSA que pode variar entre **a e 1**, sendo mais próximo de 1 o ideal, neste sentido supõe-se que através deste indicador a variável é prevista sem erro pelas outras variâncias (HAIR et. al 2009).

Hair et.al (2009) e Corrar ; Paulo; Dias Filho. (2014) descrevem outro critério como importante para a análise fatorial em relação aos respondentes. Neste caso os autores citam

sobre o gráfico de declive ou *screen plot* que demonstra a variância compartilhada entre as variáveis, percebe-se neste sentido que o gráfico de declive apresenta a homogeneidade entre as variáveis em toda a amostra. Neste caso será possível através do teste avaliar a qualidade dos respondentes em relação às dimensões citadas no instrumento de pesquisa.

3.3.2.6.2.3 Escalonamento Multidimensional

Trata-se de uma técnica orientada para que se possam identificar padrões e grau de proximidades entre as variáveis, no sentido de buscar padrões para que se possam avaliar as afinidades das referidas variáveis (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO; 2014).

O modelo em questão permite utilizar diversos tipos de escala, entre elas as não métricas como, por exemplo, as ordinais e as nominais (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO 2014). Neste sentido trata-se de uma técnica que está adequada ao instrumento desta pesquisa, pois as mediadas utilizadas estão alinhadas com a escala ordinal.

Um dos objetivos do escalonamento multidimensional é a possibilidade de se assemelhar na identificação de possíveis clusters através da elaboração de um gráfico para que se possa visualizar o agrupamento de elementos de perfis próximos CORRAR; PAULO; DIAS FILHO (2014).

Na visão de Hair et.al (2009), o escalonamento multidimensional é conhecido com mapa percentual e permite o pesquisador comparar dados similares através das imagens obtidas pela técnica. Neste sentido o pesquisador pode compreender as similaridades entre as variáveis.

O modelo baseado no escalonamento multidimensional necessita de uma validação para que se possa observar sua adequação em função aos dados coletados através da pesquisa Survey.

Com base no exposto acima, Hair et al (2009) chama a atenção para alguns cuidados que o pesquisador deve ter ao utilizar a técnica baseada no escalonamento multidimensional. Neste sentido o autor cita a técnica baseada na não medida de desajuste que é considerada a forma para que se possa analisar a adequação do modelo. Nesta medida o pesquisador pode verificar a proporção da variância das disparidades onde o reflexo será rebatido dentro da semelhança das respostas dos entrevistados.

A técnica de validação da adequação dos dados pela Equação de Kruskal é descrita abaixo pelos autores Hair et.al (2009) e Corrar; Paulo; Dias Filho (2014), considerada como a medida mais utilizada.

$$Kruskal's STRESS 2 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{p-1} \sum_{j=i+1}^p (d_{ij} - \delta_{ij})^2}{\sum_{i=1}^{p-1} \sum_{j=i+1}^p (\delta_{ij} - d_{..})^2}}$$

d_{ij} = Distância original baseada em julgamentos de similaridade

δ_{ij} = Distância obtida pelo Mapa percentual

Corrar; Paulo; Dias Filho (2014) indica que quanto menor for o valor resultante da fórmula citada por Kruskal, melhor será o ajuste no método escalonamento multidimensional, pois sinalizam valores reduzidos em relação aos erros do modelo. O ideal descrito pelos autores é que os valores estejam próximos de zero, sendo que Kruskal definiu de forma empírica a seguinte métrica abaixo para definir a qualidade do ajuste.

- a) Valores 0,20 representam ajuste pobre.
- b) Valores 0,10 justo.
- c) Valores 0,05 bom.
- d) Valores 0,025 excelente.
- e) Valores 0,00 perfeito.

Diante desta técnica será possível verificar como as perguntas respondidas pelos entrevistados podem agrupar as variáveis que possuem similaridade. Adicionalmente o mapa obtido pelo teste demonstrará a formação dos clusters. Diante desta formação o modelo proposto poderá sofrer mudanças, pois as variáveis estudadas poderão indicar novas dimensões ou reagrupamento das variáveis em relação às dimensões.

Todos os testes estatístico realizados na pesquisa foram feitos com o Software Livre R.

3.3.3 Estudo de Caso

Nessa parte pretende-se através de um estudo de caso investigar e mensurar o nível de aderência do modelo validado na pesquisa quali-quantitativa, apresentado no capítulo anterior. Segundo Vieira Neto (2012), entende-se como aderência a forma como as empresas de construção praticam os requisitos do modelo.

Inicialmente apresenta-se a contextualização do ramo de atividade a ser estudado, seguindo com o detalhamento do método utilizado nesse estudo de caso, finalizando com o planejamento e a condução da coleta e análise dos dados.

3.3.3.1 Contextualização

A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI, no relatório sobre o Panorama Setorial da Construção Civil (2010), descreve o quadro geral da Construção como um Setor extremamente heterogêneo, pois abrange atividades, seja pela tipologia das empresas, seja pelas tecnologias e qualificação de pessoal, ou ainda pela sua dispersão geográfica. A ABDI destaca a grande importância do Setor para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, devido a grande quantidade de atividades que fazem parte do seu ciclo de produção, mas também pelo fato de absorver grande parte da mão-de-obra brasileira não especializada do país.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE adota como classificação das Empresas de Construção a tipologia a seguir:

- Obras:
 - Edificações;
 - Obras viárias;
 - Grandes estruturas e obras-de-arte;
 - Montagens industriais;
 - Obras de urbanização;
 - Obras de outros tipos;
- Serviços da construção:
 - Construção de etapas específicas de obras;
 - Serviços diversos;
 - Outros serviços.

O campo da Construção Civil por ter um enfoque mais analítico baseado principalmente nas ciências exatas percebeu-se, em buscas bibliográficas nesse estudo, a dificuldade em encontrar pesquisas científicas sobre cultura, clima e comportamento organizacional neste Setor. Diante do exposto, buscou-se nessa pesquisa quebrar um paradigma ao analisar conceitos das ciências sociais e humanas dentro de uma empresa de construção civil especializada em edificar prédios residenciais e comerciais.

Essa parte da pesquisa apresenta um estudo de caso referente a uma empresa que atua no mercado há 26 anos, no segmento de edificações residenciais/comerciais nas cidades de São Gonçalo, Niterói e Rio de Janeiro, desde sua fundação em janeiro de 1991. A construtora está localizada no município de Niterói e mantém atualmente aproximadamente

noventa funcionários. De acordo com o número de empregados, segundo a classificação do SEBRAE Nacional/2014, a construtora em estudo é considerada como pequeno porte.

Com base no atendimento aos seguintes critérios: facilidade de acesso às informações; condições geográficas de fácil acessibilidade; fornecimento de dados para auxiliar na validação dos procedimentos da pesquisa; corpo gerencial com vasta experiência no setor da Construção Civil, a pesquisadora selecionou a empresa XPTO para realização de estudo de caso único nessa pesquisa. A empresa foi codificada com esta sigla com o objetivo de manter o anonimato.

3.3.3.2 O Método

Segundo Creswell (2010), na pesquisa qualitativa, os investigadores utilizam a teoria como uma explicação ampla, similar ao que acontece na pesquisa quantitativa. Ainda segundo o autor, o pesquisador começa reunindo informações detalhadas dos participantes e então as transforma em categorias ou temas. A partir do desenvolvimento dos temas/categorias chega-se aos padrões, teorias ou generalizações amplas derivando em várias conclusões, seja através das experiências pessoais ou com a literatura existente sobre o tópico.

Essa parte da pesquisa é classificada como qualitativa, quanto aos fins descritiva/exploratória e quanto aos meios, estudo de caso e documental. A justificativa para o uso do estudo de caso é por ser reconhecido por áreas diversas das ciências sociais ao estudar fenômenos sociais complexos. (COOPER, 2011; VERGARA, 2013; YIN, 2010;).

Segundo Merriam (1998), o estudo de caso se destaca dos outros tipos de pesquisa qualitativa por se caracterizar em descrever e analisar o caso de forma intensiva, proporcionando *insights* úteis para estruturar futuras pesquisas sobre o tema.

A expressão “Estudo de Caso” foi adotada inicialmente nos estudos médicos e psicológicos, onde o termo direciona para uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma dada doença (BECKER; 1999).

Já nos estudos realizados nas ciências sociais, o termo passou a ser utilizado para analisar profundamente, alguma unidade social, seja esta: uma organização, um indivíduo isolado ou em conjunto, uma comunidade e etc... cabendo ao pesquisador fazer referência a um fenômeno recente que mereça um estudo detalhado.

Segundo Halinen e Törnroos (2005), é indicado escolher o estudo de caso nas seguintes situações: quando o conhecimento existente sobre o fenômeno é pouco e não é bem definido; quando as teorias disponíveis para explicá-lo não são adequadas ou quando ocorrem

mudanças nos processos. Nesses casos, busca-se através do estudo de caso ter uma visão detalhada de um fenômeno dentro de um contexto.

Segundo Yin (2010), as etapas a serem consideradas na condução de um estudo de caso podem ser divididas em três: planejamento, coleta de dados e análise dos dados. A Figura 46 ilustra as etapas seguidas por esta pesquisa para o atingimento do resultado esperado quando da realização do estudo de caso.



Figura 46: Etapas do Estudo de Caso

Fonte: A autora

A primeira etapa é o planejamento, momento que se define os aspectos relacionados com a concepção da pesquisa, tais como: questões da pesquisa, tipo de estudo, constructos, casos, contexto, protocolo e etc. Na sequência a coleta de dados definindo os seguintes pontos: técnica de coleta, validade do constructo, tipos e base de dados, confiabilidade, dentre outros. Os aspectos referentes ao processo de análise de dados contemplam: anotações de campo, codificação, revisão de relatório, estratégias/técnicas de análise, comparação com a literatura e etc. E por fim quando se chega aos resultados promovendo o conhecimento.

3.3.3.3 Planejamento

Na fase de planejamento para o estudo de caso dessa pesquisa, determinou-se os seguintes aspectos relacionados com a sua concepção:

- a) Questões da pesquisa – “como” ou “o que”
- b) Tipo de estudo: descritivo e exploratório;
- c) Estudo de Caso Único - Típico;
- d) Tipo holístico;
- e) Utilização de Protocolo para confiabilidade

Segundo Yin (2010), o estudo de caso representa a estratégia mais adequada a ser utilizada numa pesquisa que busca respostas para perguntas do tipo “como”, “o que” e “por

que”, quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco está sobre fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real. O estudo de caso pode ser utilizado para descrever uma situação no seu contexto, gerar hipóteses ou testar teorias. O autor define um projeto de pesquisa como um plano de ação que parte de um conjunto de questões a serem respondidas e busca-se chegar a um conjunto de conclusões sobre essas questões.

Yin (2010) classifica o estudo de caso em três tipos quanto ao objetivo da pesquisa:

- 1) Descritivo – descreve o fenômeno dentro de seu contexto;
- 2) Exploratório – trata de problemas pouco conhecidos, objetivando definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas;
- 3) Explanatório – o intuito é explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria.

Ainda segundo o autor, embora os três tipos possam ser claramente definidos, existe uma área de sobreposição entre eles. A pesquisa teve caráter descritivo e exploratório buscando conhecer, explicar e explorar um fenômeno.

O estudo de caso único nessa pesquisa tem como propósito testar os limites da teoria por meio de caso crítico. Segundo Stake (1995), um dos motivos na escolha do caso único é a possibilidade de aprendizado a partir dele.

Como vantagens do estudo de caso único, destaca-se a possibilidade de aprofundamento da pesquisa e criatividade do pesquisador devido à concentração dos recursos em um caso. Segundo Laville e Dionne (1999) recomenda-se nos estudos de caso único que o pesquisador concentre-se num segmento para não ser superficial, escolhendo-o de tal maneira que possa chegar a uma visão representativa do conjunto. Os autores destacam que as restrições estão relacionadas na fragilidade para a generalização: "as conclusões de tal investigação valem de início para o caso considerado, e nada assegura, a priori, que possam se aplicar a outros casos".

A opção pela escolha em desenvolver um estudo de caso único, segundo Yin (2010), justifica-se quando este for:

- Crítico - busca satisfazer as condições necessárias à situação de pesquisa;
- Extremo - o foco do estudo ocorre eventualmente;
- Típico - a situação representar condições usuais;
- Revelador – uma situação previamente inacessível para investigação;
- Longitudinal - o estudo ocorre em mais de um momento no tempo.

O estudo de caso tipo holístico possui uma unidade de análise que é considerada em determinado contexto e que pode ser um caso (YIN, 2010).

O protocolo descreve o passo a passo das ações que serão realizadas durante a pesquisa, apresentando os procedimentos a serem adotados (YIN, 2010). O protocolo, segundo o autor, é importante para a confiabilidade do processo, pois fornece informações para que o estudo, quando repetido sob as mesmas condições, obtenha os mesmos resultados. Ele recomenda os seguintes tópicos: visão geral da pesquisa (objetivo, questão de pesquisa); procedimentos para coleta de dados (recursos necessários, agenda das atividades de coleta de dados); questões do estudo de caso (instrumentos para coleta dos dados).

Para assegurar à confiabilidade do estudo a pesquisadora procurou seguir o protocolo de estudo de caso recomendado por Yin (2010). Foi preparado um roteiro para a realização das entrevistas semi-estruturadas procurando ouvir muito mais do que falar, buscando ter flexibilidade quanto aos novos aspectos levantados a cada entrevista, sem deixar que a entrevista saísse do escopo pretendido e ainda procurando tratar com o devido cuidado evidências contraditórias.

Após essa primeira etapa deu-se continuidade ao estudo com a condução da coleta de dados, como será apresentada a seguir.

3.3.3.4 Coleta de dados

Para a coleta dos dados, segundo Yin (2010), pode-se utilizar de seis fontes:

1. documentos;
2. registros em arquivo;
3. entrevistas;
4. observação direta;
5. observação participante;
6. artefatos físicos.

Nessa pesquisa, as principais fontes utilizadas foram: (a) artigos, textos, notícias, enfim informações disponíveis no website da empresa, documentos administrativos e apresentações realizadas; (b) arquivos de uso público, registros organizacionais de gestão e dados de levantamentos; (c) entrevistas, através do instrumento de levantamento dos dados.

Segundo Yin (2010), alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados utilizando essas fontes, são eles: múltiplas fontes de evidências, que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas, um banco de dados para o estudo de caso e um encadeamento de evidências. O encadeamento de evidências são

ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Segundo Yin (2010) é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Segundo o autor podem ser considerados como documentos: cartas, memorandos, atas de reunião, avisos, website, documentos administrativos, dentre outros.

A entrevista é a técnica de coleta de dados mais utilizada em estudos de caso, segundo vários autores. Segundo Yin (2010) para a realização das entrevistas alguns aspectos devem ser considerados, são eles:

- critério para escolha dos entrevistados;
- utilização ou não de roteiro de entrevista;
- número de entrevistados
- meio para registro da entrevista (anotações, gravação, etc.).

A principal técnica utilizada neste estudo foram as entrevistas focadas, semi-estruturadas. As entrevistas focadas o respondente é entrevistado por um curto período de tempo. As entrevistas são espontâneas e assumem um caráter de conversa informal, porém foi seguido um conjunto de perguntas que se originaram do protocolo de estudo de caso. Foi elaborado um roteiro de entrevista composto de duas etapas principais: 1ª) contextualização sobre a pesquisa, a metodologia utilizada e a proposta da entrevista, 2ª) as perguntas referentes ao fenômeno estudado.

Além disso, foram feitas também questões com o intuito de caracterizar a empresa e entender seu histórico, contextualização, sua área de atuação e equipe. O roteiro final de entrevista encontra-se no Apêndice D.

O roteiro do questionário para realização das entrevistas foi elaborado pela própria pesquisadora, a partir do questionário utilizado na pesquisa quantitativa contendo 30 questões fechadas. Essas 30 questões foram condensadas e reestruturadas em 5 questões abertas para utilização nas entrevistas do estudo de caso. Essa ação fez-se necessária para transformar as questões fechadas da pesquisa quantitativa em questões abertas na pesquisa qualitativa, porém vale ressaltar que as variáveis que foram utilizadas como referencia na construção das questões anteriores foram mantidas.

A entrevista ocorreu com o proprietário da construtora e o seu corpo gerencial, com experiência no ramo da construção civil de aproximadamente 30 anos. No início de cada entrevista, foi apresentado o objetivo da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e o tempo estimado para a sua realização.

Depois das questões para caracterizar a empresa e antes das perguntas referentes ao fenômeno estudado, apresentaram-se aos entrevistados os conceitos de Cultura e Clima Organizacional, utilizando as mesmas referências quando da realização das entrevistas com os especialistas apresentada no capítulo 3 dessa pesquisa. Com base nessa conceituação, solicitou-se aos respondentes a opinião sobre as questões apresentadas no quadro abaixo, sempre citando exemplos do dia a dia da empresa. O roteiro de entrevista encontra-se disponível para consulta no Apêndice B.

Questões
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é caracterizada a Cultura da empresa? Como são divulgados os princípios/valores entre as diversas áreas existentes? 2. Como é gerenciado Clima Organizacional? 3. Como acontece a relação entre a Cultura e o Clima Organizacional? E entre a Cultura e a Estratégia no Setor da Construção Civil? 4. Como acontece o processo de aculturação (assimilação de aspectos culturais) na admissão de novos colaboradores? 5. Como se monitora comportamento da liderança com relação ao alinhamento entre os princípios/valores declarados pela organização e os praticados nas relações do dia a dia?

Quadro 22: Questões do Protocolo do Estudo de Caso

Fonte: A autora

As entrevistas foram aplicadas pessoalmente com os respondentes, que são gestores de processos dentro da empresa. Um dos recursos utilizados nas entrevistas foi à gravação e a transcrição destas, melhorando assim a precisão na etapa de análise dos dados.

Como forma de organizar e documentar todos os dados coletados foi criada uma base de dados para esse estudo, utilizou-se para isso o software NVivo para reunir em um só lugar todas as informações e evidências obtidas.

Diante do exposto, a pesquisadora buscou evidências baseadas nas entrevistas e documentos para analisar e poder descrever o suposto nível de aderência ao modelo em questão.

3.3.3.5 Análise de Dados

A análise dos dados no estudo de caso é uma etapa de extrema importância para a construção da teoria, além de ser considerada uma das etapas mais difíceis do método por exigir experiência/habilidades com a pesquisa qualitativa pelo pesquisador.

Segundo Treinta apud Miguel (2015), somente transcrever as entrevistas não é o bastante para que a análise dos dados seja consistente, recomenda-se a adoção de duas práticas para extrair informações válidas para a construção da teoria, são elas: a codificação dos dados e a construção de um painel com uma representação visual do conjunto dos dados analisados.

Ainda segundo a autora, a partir daí, o pesquisador consegue identificar padrões, conceitos e teorias que permitam compreender os fenômenos estudados, além de facilitar o entendimento do dinamismo entre os relacionamentos identificados. Vale ressaltar, a necessidade e a importância em comparar os achados da pesquisa com a literatura existente.

Objetivou-se, com a realização das entrevistas com o corpo gerencial da construtora, analisar o comportamento da organização baseado nos aspectos da cultura e do clima organizacional a partir do relato de suas experiências, juntamente com a indicação dos documentos internos. Diante do exposto, foi possível pontuar e identificar comportamentos em função da experiência de muitos anos de vivência dos entrevistados em pequenas empresas no setor da construção civil.

Ao terminar a realização das entrevistas os áudios foram transcritos, este processo é muito importante para que se possa garantir a confiabilidade de todos os procedimentos de pesquisa. Na sequência realizou-se leitura das transcrições integralmente para avaliar se as transcrições seguiram fielmente o que o entrevistado respondeu e confirmar a qualidade e veracidade de cada uma. A partir daí, iniciou-se o processo de codificação usando o método de Glaser e Strauss (1967), Teoria Fundamentada, da mesma forma que foi utilizada na entrevista com os especialistas, descrito no item 3.3.2.4.2. Os dados foram codificados e categorizados ao ler cada transcrição das entrevistas novamente. Ao final revisaram-se as categorias, definindo hierarquia, escala de importância entre categorias, a partir da perspectiva dos entrevistados.

Com os resultados obtidos nessa fase, iniciou-se a análise dos resultados obtidos na pesquisa quali-quantitativa e no estudo de caso, conforme apresentado no próximo capítulo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No Capítulo 3, foram apresentados os métodos e as técnicas para a coleta e análise dos dados da pesquisa quali-quantitativa para atender os objetivos definidos e o delineamento da pesquisa. Neste capítulo serão apresentados os resultados das coletas de dados realizadas por meio das entrevistas/questionários na pesquisa qualitativa e questionário aplicado na pesquisa quantitativa e entrevistas realizadas com o corpo gerencial da construtora XPTO.

4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A análise dos resultados serviu para responder as perguntas da pesquisa, sobre os fatores relacionados à Cultura e ao Clima Organizacional que influenciam os resultados, suas consequências e quão raros são nas práticas organizacionais, usando o método de Glaser e Strauss (1967) para a codificação dos dados. Foram categorizadas todas as respostas que os participantes descreveram tanto das entrevistas como dos questionários.

Primeiro, foram lidas todas as transcrições das entrevistas e todas as respostas dos questionários para obter uma análise geral das respostas dos participantes.

Numa segunda etapa, ao ler cada questionário e cada transcrição das entrevistas novamente, começou-se a gerar rótulos para palavras, frases e/ou sentenças para refletir nossa codificação inicial. A partir desses rótulos, desenvolveu-se a criação de categorias refletindo similaridade e frequência de respostas.

Numa terceira etapa, revisou-se, renomeou-se e combinou-se as categorias, definindo hierarquia, escala de importância entre categorias/sub-categorias, a partir da perspectiva dos participantes. Após criteriosa análise desses resultados determinou-se três variáveis que refletiam adequadamente as respostas fornecidas pelos participantes, são elas: Ambiente Organizacional, Comunicação e Liderança, conforme apresentado a seguir:

CULTURA ORGANIZACIONAL		CLIMA ORGANIZACIONAL	
Ambiente Organizacional		Comunicação	Liderança
Estratégia	Processos & Políticas RH		
Contexto Empresarial Dinamismo Segmento Negócio Fusão/Aquisição Economia & Política Missão/Visão/Valores	Desenvolvimento/ Reconhecimento/ Crescimento Profissional Qualidade de Vida Aculturação (Seleção)	Confiança Transparência Objetividade Acesso Equalização	Gestão pelo Exemplo Discurso & Prática Identificação Organizacional Equipes de Trabalho Subcultura Subclima Humanizada Confiança/Compaixão/Valorização

Quadro 23: Variáveis da Cultura e Clima Organizacional após análise Pesquisa Qualitativa

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

As “Categorias” e “Sub-Categorias” identificadas são aquelas mais citadas nas respostas dos entrevistados e assim constituem as variáveis dos modelos sintetizados e apresentados, no quadro acima.

A utilização da Técnica de Incidentes Críticos alinhada com a Teoria Fundamentada foi de extrema importância, possibilitando o desenvolvimento e a aplicação do roteiro de entrevista assim como a respectiva codificação das respostas.

Segundo Strauss & Corbin (2008), ao analisar dados, o pesquisador, cria categorias, questiona, compara, inova a partir de dados desconectados e desorganizados, gera-se a partir daí a interação entre os pesquisadores e os dados.

Através da realização dessa pesquisa qualitativa foi possível identificar o conjunto de variáveis da cultura e do clima organizacional que impactam no comportamento organizacional. Já as variáveis mais significativas identificadas para analisar o comportamento organizacional através do instrumento de pesquisa foram estabelecidas pela fundamentação teórica, conforme ilustrado no quadro 24:

Comportamento Organizacional			
Aquisição de Poder	Estrutura Interna	Comportamento Político	Gestão de Conflitos
Cultura Organizacional		Clima Organizacional	
Ambiente Organizacional		Comunicação	Liderança
Estratégia	Processos & Políticas RH		

Quadro 24: Variáveis da Cultura, Clima e Comportamento Organizacional

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Estas palavras-chave apontam o caminho da discussão abordada pelo estudo e vai ao encontro com a interpretação de Schein (2000) e Schneider (2013) sobre a relação entre clima e cultura organizacional e de suas propriedades que se reforçam mutuamente.

Para Schneider (2013) clima oferece uma abordagem para os valores tangíveis em que os gestores podem concentrar esforços para gerar os comportamentos que eles buscam para atingir a eficácia. Segundo o autor a forma como as pessoas percebem seu ambiente de trabalho é difícil de avaliar, mas é provável que, invisivelmente, direcionam seus comportamentos diários, por isso é importante entender.

Segundo Robbins (2014), o comportamento organizacional, no nível macro-organizacional, engloba todo o sistema de variáveis, como: estrutura de uma organização, a percepção da cultura e uma manifestação da mesma no clima e nas atitudes e comportamento

dos empregados, o poder, a política e o conflito nas empresas fornece um complexo sistema para ajudar e explicar, prever e gerenciar o desempenho organizacional.

Diante do exposto, o modelo de referência apresentado na figura 2 dessa pesquisa, foi revisado após análise do resultado da pesquisa qualitativa e a relação do tripé cultura, clima e comportamento organizacional e reestruturado da seguinte forma:



Figura 47: Modelo de Referência revisado

Fonte: Desenvolvida pela autora

O Modelo de referência acima estabelece as relações entre cultura organizacional, clima organizacional e comportamento organizacional e cada relação dessas vai gerar as hipóteses da pesquisa e impactar diretamente na produtividade e conseqüentemente a eficácia organizacional.

4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Nesta parte da pesquisa são apresentados os resultados da pesquisa de campo, seguindo a seguinte ordem: perfil dos respondentes, características da amostra, preceitos da análise multivariada buscando-se as técnicas a análise fatorial e o escalonamento multidimensional para tratar os dados.

4.2.1. Perfil dos Respondentes

O perfil dos respondentes foi analisado em relação aos itens descritos na parte da Triagem da pesquisa, conforme ilustrado nos gráficos abaixo:

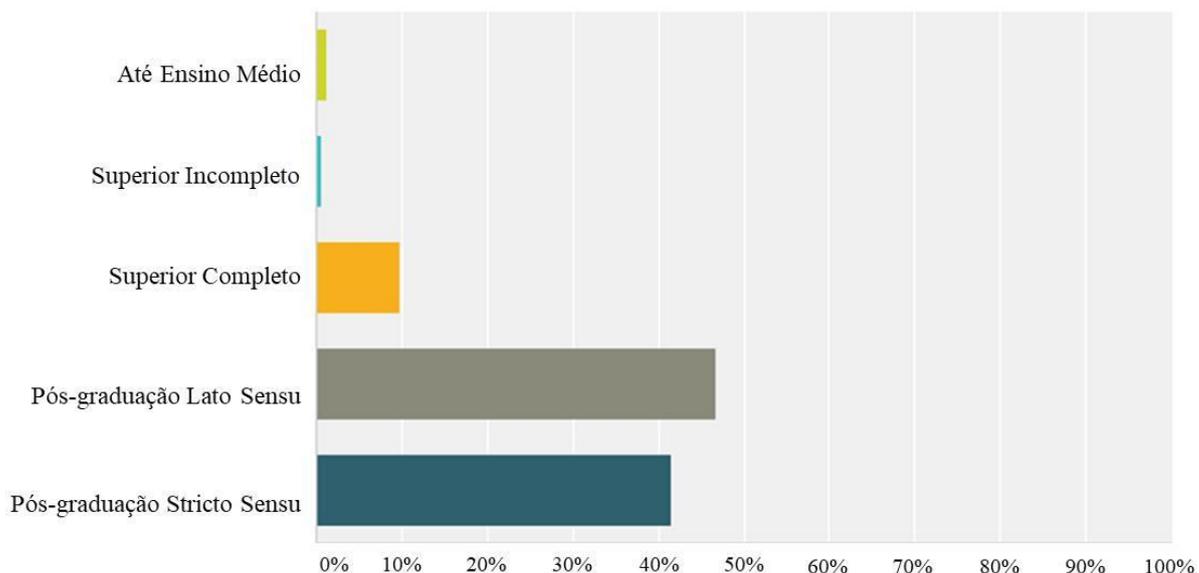


Gráfico 2: Formação

Fonte: A autora

No gráfico acima, 98,03% da amostra possui pelo menos o nível superior completo, essa informação demonstra que os respondentes apresentam um grau de escolaridade elevado e que a amostra está dentro do perfil desejado para a pesquisa.

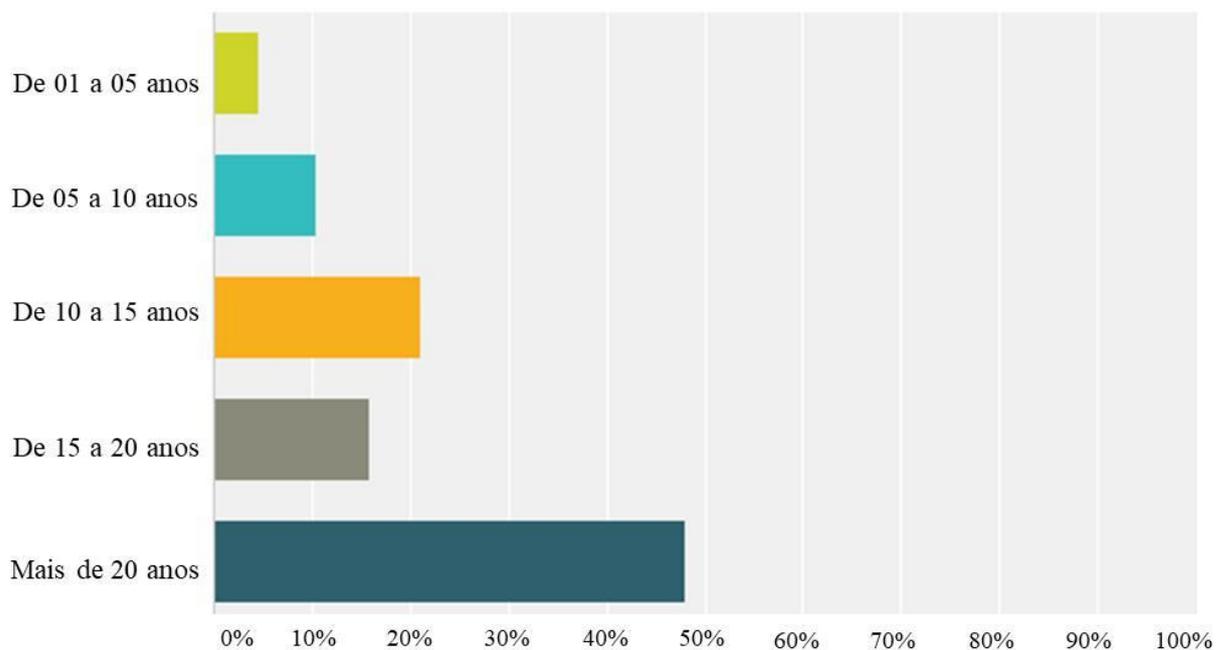


Figura 48: Experiência de Trabalho

Fonte: A autora

Quase a metade dos respondentes (48,03%) possui experiência de trabalho superior a 20 anos, além disso, outro aspecto importante é que 83% dos participantes relataram que esse tempo de experiência não foi adquirido em uma única empresa. Dentro desse percentual, vale destacar que o tempo médio de vivência dentro de uma empresa relatado pelos participantes da pesquisa foi de 11 anos. Essas informações são de extrema importância quando se trata de uma pesquisa para analisar a integração do tripé cultura, clima e comportamento organizacional no desempenho da organização. A larga experiência desses profissionais no ambiente corporativo possibilitou-os um olhar mais aguçado com relação a aspectos, como: valores e princípios organizacionais, processos/políticas de Recursos Humanos, comportamento político, processos de comunicação, estilos de liderança, dentre outros. Dessa forma, esse perfil pôde vivenciar o dinamismo do contexto empresarial para obtenção de melhores resultados com a necessidade de adaptações na cultura e consequentes impactos no clima organizacional.

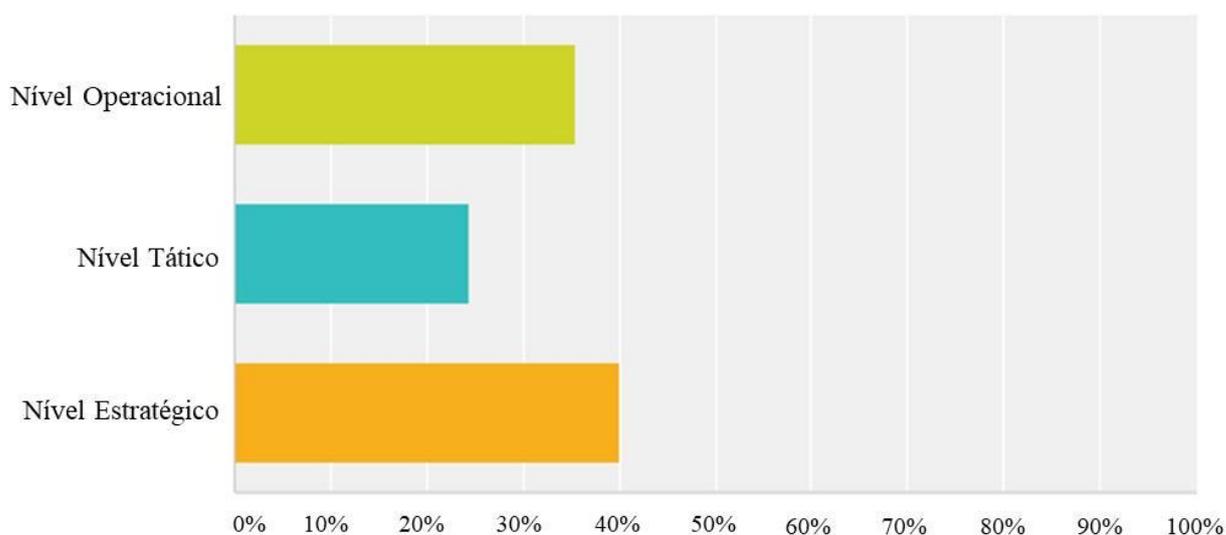


Figura 49: Cargo que ocupou

Fonte: A autora

Com relação ao item cargo que ocupou, vale lembrar que após a resposta dada no item relacionado ao tempo de experiência, quando questionados se foi em uma única empresa, os respondentes que responderam Não, solicitou-se que baseia-se na empresa que mais tempo trabalha/trabalhou para continuar respondendo o questionário. Dessa forma, o resultado apresentado na figura 44 traz importante informação para a pesquisa, pois percebe-se a distribuição equilibrada das respostas entre os três níveis da pirâmide organizacional. O gráfico nos apresenta que 40% da amostra é composta por profissionais com perfil de maior envolvimento com o pensamento estratégico, isto é, planejam, gerenciam, monitoram e

avaliam a Cultura e o Clima Organizacional e o impacto nos resultados. São vistos pela organização como Exemplos no exercício da gestão. Em contrapartida, 36% têm uma visão mais operacional e atuam nos processos fim da empresa, 24% estão situados nas áreas de coordenação, e que precisam da estratégia para estabelecer a forma de atuação e dar suporte às áreas fim. Diante do exposto, conclui-se que esse equilíbrio possibilita uma visão da Cultura, do Clima e os reflexos no Comportamento Organizacional de perspectivas diferentes permitindo avaliações sobre as questões do tema de forma mais robusta.

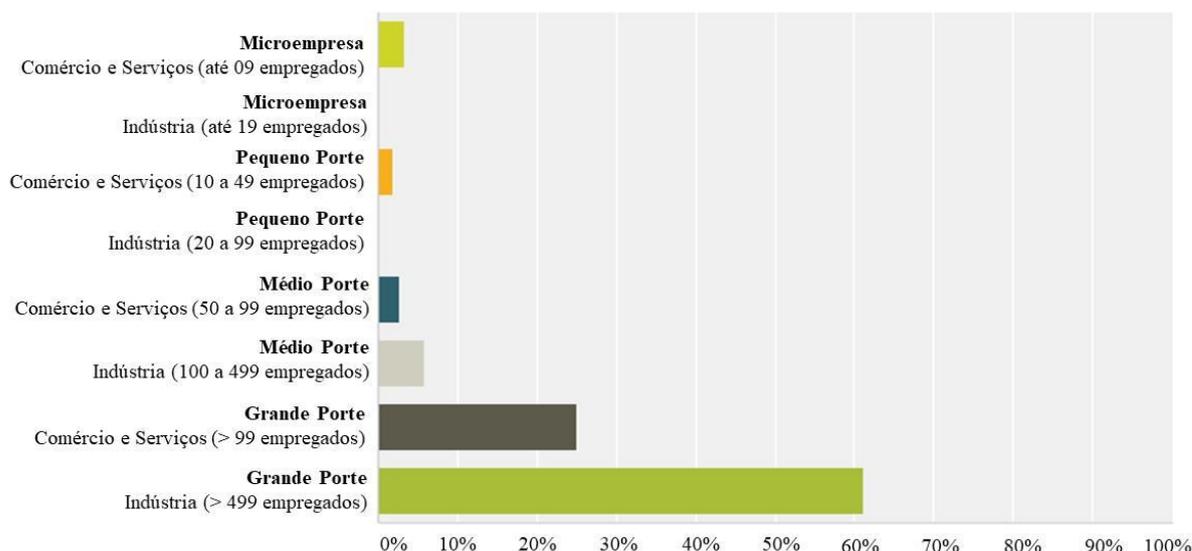


Figura 50: Tamanho da Empresa e Ramo de Atividade (Fonte: SEBRAE Nacional/2014)

Fonte: A autora

Com relação ao indicador tamanho da empresa e ramo de atividade foi usado o critério adotado pelo SEBRAE. Das empresas nas quais os respondentes atuam, conforme a Figura 50 pode ser observada que mais da metade dos respondentes (61%) atua em empresas de grande porte—indústria com mais de 499 empregados. A segunda maior fatia (25%) empresas de grande porte—comércio e serviços com mais de 99 empregados. O restante ficou dividido em empresas de médio porte (indústria) com 6%, empresas de médio porte (comércio e serviços) com 3%, empresas de pequeno porte (comércio e serviços) com 2% e microempresa (comércio e serviços) com 3%.

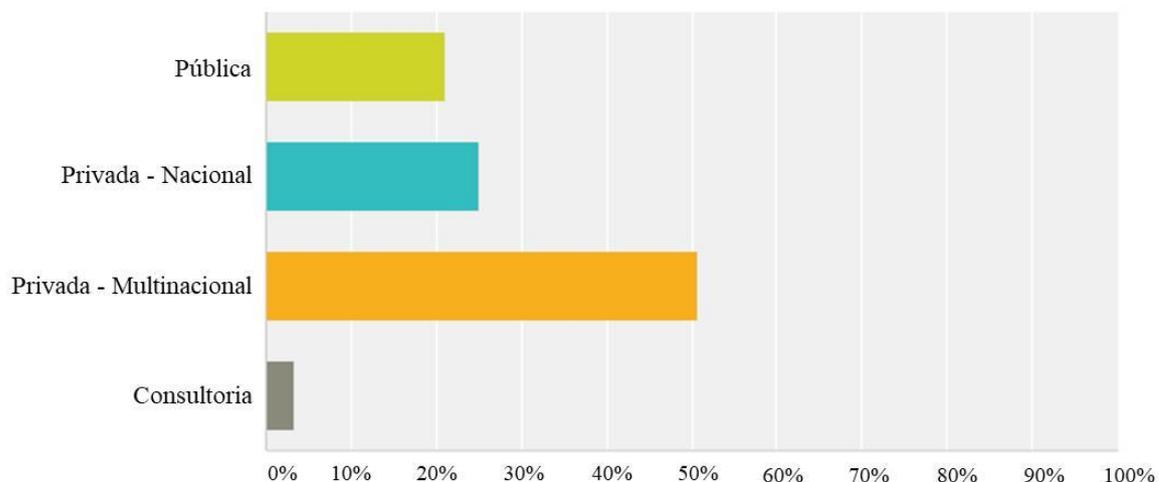


Figura 51: Tipo da Empresa

Fonte: A autora

Com relação ao tipo da empresa, era esperado que a amostra fosse formada majoritariamente por empresas que atuam nos mercados multinacionais, já que é formada, sobretudo, por indústria de grande porte. Na figura acima pode ser observada que a fatia de empresas privadas multinacionais é de 51%, empresas privadas nacionais de 25%, empresas públicas 21% e empresas de consultoria somente 3%.

4.2.2. Características da Amostra

Diante do exposto, inicia-se essa parte da pesquisa pela validação do instrumento de pesquisa para verificar a adequação das respostas com base no perfil da amostra selecionada. O quadro abaixo explica a qualidade das respostas com base na correlação policórica escolhida pela pesquisadora a fim de validar o instrumento que foi calibrado com base numa escala ordinal. Rigdon e Ferguson (1991) advogam pela utilização de escala ordinal aplicada para a análise fatorial com base em na correlação policórica, pois trata-se de uma forma mais adequada considerando as categoriais ordinais.

MENSURAÇÃO DA ADERÊNCIA DA AMOSTRA		
Atividades	Cargas Fatoriais	
	GA	GC
1. Checar a Cultura, seus impactos no Clima Organizacional e a relação direta com a Estratégia da empresa	.94	.84
2. Direcionar uma mudança cultural a partir do dinamismo do contexto empresarial para obtenção de melhores resultados.	.92	.89
3. Reforçar princípios e valores organizacionais para alavancar resultados em momentos de crise econômica e/ou política	.90	.88
4. Alinhar de maneira linear o entendimento e a prática dos valores e princípios organizacionais	.93	.85
5. Gerar Políticas de Recursos Humanos (RH) através da análise e entendimento dos padrões culturais da organização	.93	.85
6. Estimular o desenvolvimento e crescimento profissional através de Plano de Carreira alinhando as expectativas colaborador/empresa	.95	.83
7. Alinhar os objetivos e expectativas dos colaboradores com os Valores Organizacionais no Processo de Recrutamento & Seleção (R&S)	.91	.93
8. Reconhecer e valorizar um desempenho ou uma atuação excepcional dos colaboradores	.90	.83
9. Analisar se a Organização dá igual prioridade tanto a manutenção do bem estar dos colaboradores quanto à obtenção de resultados	.94	.90
10. Gerar processo de aculturação (assimilação de aspectos culturais) em fusões ou aquisições ou instalação de novas unidades	.90	.92
11. Valorizar a transparência no processo de comunicação organizacional	.95	.84
12. Buscar a percepção dos colaboradores com relação à eficácia da comunicação no nível do ambiente de trabalho	.93	.89
13. Permitir aos colaboradores livre acesso às informações que impactam no seu trabalho	.94	.85
14. Transmitir as informações de forma clara e objetiva a todos os níveis da organização	.94	.91
15. Monitorar alinhamento entre princípios e valores declarados pela organização e os praticados nas relações do dia a dia	.94	.92
16. Divulgar os valores organizacionais, periodicamente, para equalizar Cultura Organizacional entre as diversas subculturas existentes na organização.	.94	.92
17. Atribuir a Liderança o processo de divulgar e ser exemplo na prática dos princípios e valores organizacionais	.92	.83
18. Responsabilizar os Líderes na disseminação da Missão, Visão e Valores Organizacionais.	.93	.91
19. Monitorar o comportamento do Líder como reflexo da Cultura declarada na Organização	.91	.89
20. Equilibrar as forças entre uma Cultura Humanizada e uma Cultura focada só em resultados	.94	.90
21. Perceber a relação direta entre Cultura Organizacional, resultados e sustentabilidade do sucesso empresarial.	.92	.89
22. Analisar a relação entre cultura e clima organizacional como potencial vantagem competitiva	.93	.91
23. Analisar os diferentes estilos de liderança e a consequente formação de subculturas e/ou subclimas dentro das equipes	.93	.87
24. Relacionar as alterações do Clima Emocional ao estilo de liderança existente	.95	.88
25. Analisar o Clima Organizacional como forma de mensurar a aderência e aceitação dos colaboradores a Cultura praticada	.91	.91
26. Identificar como o poder é adquirido e retido dentro da organização	.91	.90
27. Alinhar as características da Estrutura Interna da Organização com as características pessoais num Processo de R&S	.90	.84
28. Monitorar o alinhamento do comportamento político praticado na organização com a Cultura e impactos no Clima Organizacional	.93	.87

29. Buscar a percepção dos colaboradores com relação ao comportamento político praticado pela Liderança	.91	.81
30. Atribuir a Liderança o gerenciamento efetivo dos conflitos na organização.	.94	.79

GA= Grau de Aplicabilidade GC=Grau de Concordância

Fonte: A autora

Os dados do quadro acima, demonstram que as perguntas ficaram com valores acima de 0,7 sendo esta medida considerada em boas condições para a validação do instrumento. Percebe neste sentido um delineamento da amostra da pesquisa quantitativa, definido de forma adequada com o perfil do respondente para a validação do instrumento de pesquisa.

Outra questão importante consiste na demonstração do Screen Plot, conforme apresentado no gráfico abaixo, onde pode-se justificar a qualidade das respostas dos entrevistados com base no curso linear das variâncias. Percebe-se neste sentido a uniformidade das respostas coletadas pelo instrumento de pesquisa.

Com base no exposto, Hair et.al (2009) e Corrar; Paulo; Dias Filho. (2014) afirmam sobre a importância deste teste para que se possa demonstrar a qualidade dos respondentes.

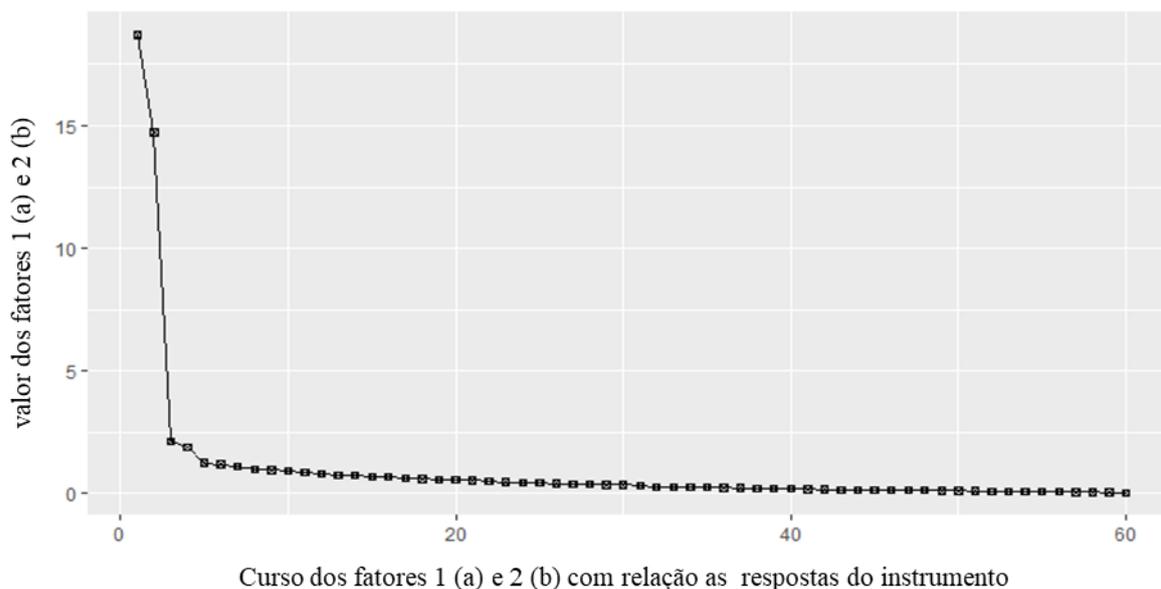


Gráfico 3: Demonstração Screen Plot da qualidade das respostas

Fonte: A autora

Diante da necessidade de se verificar as consistências das dimensões do instrumento de pesquisa, optou-se pelo gráfico abaixo para que se possa verificar a consistência das dimensões do instrumento de pesquisa, pois as perguntas foram estruturadas diante de dois

fatores. Neste sentido entende-se o fator 1 como o grau de aplicabilidade (a) e o fator 2 como o grau de concordância (b).

A escala de aplicabilidade é ordinal, já que não há como dizer o quanto uma empresa aplica com mais sofisticação ou não cada atividade. Já na escala de concordância os dados podem ser considerados intervalares.

Com base no gráfico abaixo o software R pode calcular que os dois eixos são explicados em 62,9% , ou seja há uma razoável correlação entre os fatores.

Outro ponto importante demonstrado no gráfico é a correlação das respostas em relação a cada fator. Houve neste sentido pouca dispersão desmontando a coerência entre os respondentes em função das perguntas. Neste sentido, confirma-se a escolha correta do perfil do respondente em função das suas respostas rebatidas nas dimensões.

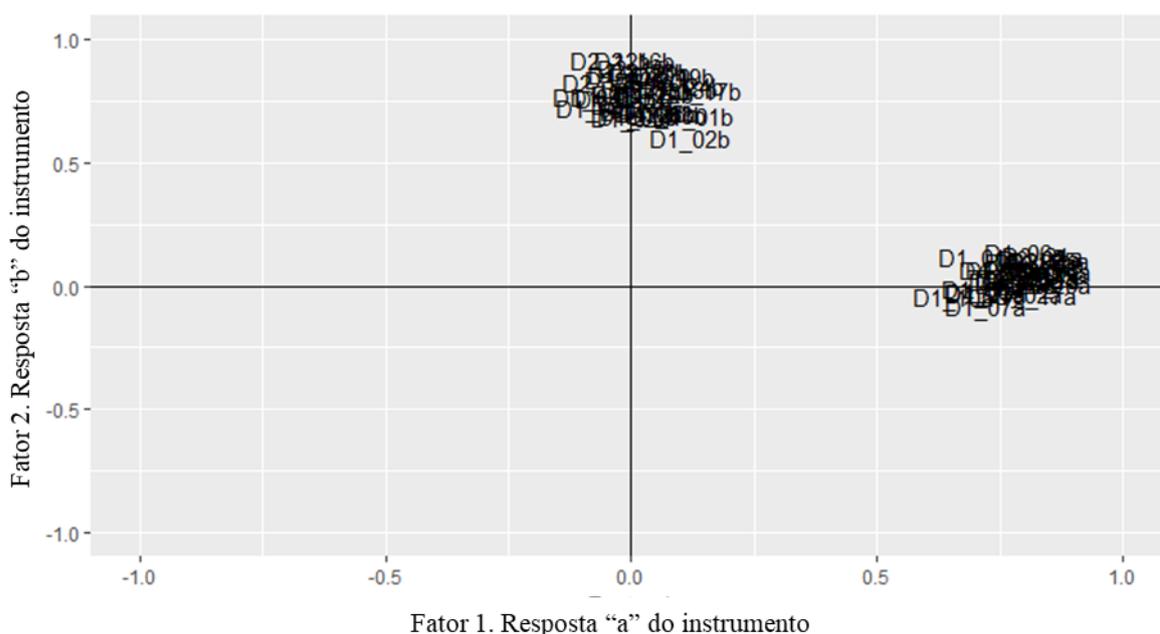


Gráfico 4: CLUSTERS

Fonte: A autora

No sentido de validação do modelo proposto pela pesquisa, optou se pelo escalonamento multidimensional, pois trata-se de uma técnica de interdependência.

Objetivou-se neste sentido verificar graficamente os clusters formados pela técnica para que se possa identificar e avaliar as afinidades das referidas variáveis conforme descrito por (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO; 2014).

O primeiro passo foi a identificação dos clusters, conforme figura abaixo, para que se possa avaliar a relação entre as perguntas.

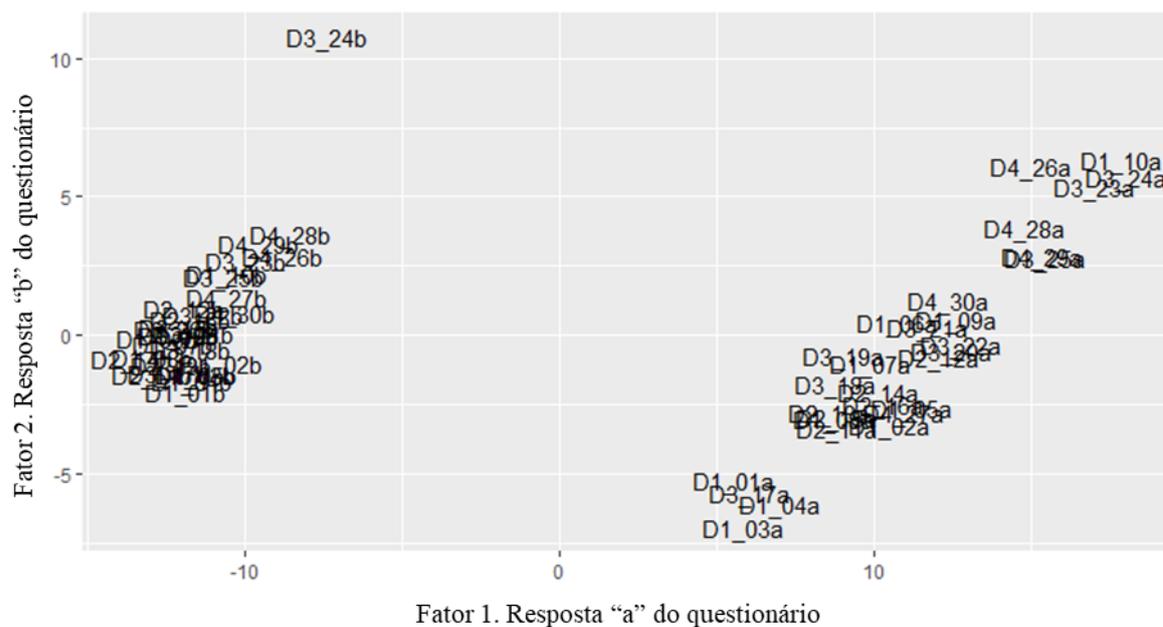


Gráfico 5: Escalonamento Multidimensional

Fonte: A autora

Com base no gráfico acima percebe-se a formação de 5 clusters, sendo os clusters 1, 2 e 3 relacionados ao grau de aplicabilidade e os clusters 4 e 5 ao grau de concordância. Vale ressaltar que o cluster 5 se configura como um *outlier*, com um valor atípico que embora as organizações não a apliquem muito, os respondentes consideram fundamental para na gestão da cultura, do clima e do comportamento organizacional em si.

Outro ponto importante na análise pelo escalonamento multidimensional consiste na validação do modelo que é realizada pela fórmula de Kruskal. Corrar; Paulo; Dias Filho (2014) advogam que valores entre 0,025 e 0,0000 são considerados excelentes e perfeitos. Percebe-se neste sentido que o valor calculado pelo software ficou em 0,000092 entenda-se perfeito.

$$Kruskal's\ STRESS\ 2 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{p-1} \sum_{j=i+1}^p (d_{ij} - \delta_{ij})^2}{\sum_{i=1}^{p-1} \sum_{j=i+1}^p (\delta_{ij} - d_{..})^2}} = 0,000092$$

Diante do exposto, foi elaborado 2 quadros, o primeiro relacionado ao grau de aplicabilidade e o segundo relacionando o grau de concordância para demonstrar como se estabeleceu a distribuição das 30 atividades questionadas aos respondentes por cluster sobre Cultura, Clima e Comportamento Organizacional.

GRAU DE APLICABILIDADE	
Cluster	Atividades
1	<p>1. Checar a Cultura, seus impactos no Clima Organizacional e a relação direta com a Estratégia da empresa.</p> <p>3. Reforçar os princípios e valores organizacionais para alavancar resultados em momentos de crise econômica e/ou política</p> <p>4. Alinhar de maneira linear o entendimento e a prática dos valores e princípios organizacionais</p> <p>17. Atribuir a Liderança o processo de divulgar e ser exemplo na pratica dos princípios e valores organizacionais</p>
2	<p>2. Direcionar uma mudança cultural a partir do dinamismo do contexto empresarial para obtenção de melhores resultados</p> <p>5. Gerar Políticas de Recursos Humanos (RH) através da análise e entendimento dos padrões culturais da organização</p> <p>6. Estimular o desenvolvimento e crescimento profissional através de Plano de Carreira alinhando as expectativas colaborador/empresa</p> <p>7. Alinhar os objetivos e expectativas dos colaboradores com os Valores Organizacionais no Processo de Recrutamento & Seleção (R&S)</p> <p>8. Reconhecer e valorizar um desempenho ou uma atuação excepcional dos colaboradores</p> <p>9. Analisar se a Organização dá igual prioridade tanto a manutenção do bem estar dos colaboradores quanto à obtenção de resultados</p> <p>11. Valorizar a transparência no processo de comunicação organizacional</p> <p>12. Buscar a percepção dos colaboradores com relação à eficácia da comunicação no nível do ambiente de trabalho</p> <p>13. Permitir aos colaboradores livre acesso às informações que impactam no seu trabalho</p> <p>14. Transmitir as informações de forma clara e objetiva a todos os níveis da organização</p> <p>15. Monitorar o alinhamento entre os princípios e valores declarados pela organização e os praticados nas relações do dia a dia</p> <p>16. Divulgar os valores organizacionais, periodicamente, para equalizar Cultura Organizacional entre as diversas subculturas existentes na organização.</p> <p>18. Responsabilizar os Líderes na disseminação da Missão, Visão e Valores Organizacionais.</p> <p>19. Monitorar o comportamento do Líder como reflexo da Cultura declarada na Organização</p> <p>20. Equilibrar as forças entre uma Cultura Humanizada e uma Cultura focada só em resultados</p> <p>21. Perceber a relação direta entre Cultura Organizacional, resultados e sustentabilidade do sucesso empresarial.</p> <p>22. Analisar a relação entre cultura e clima organizacional como potencial vantagem competitiva</p> <p>27. Alinhar as características da Estrutura Interna da Organização com as características pessoais num Processo de R&S</p> <p>30. Atribuir a Liderança o gerenciamento efetivo dos conflitos na organização.</p>
3	<p>10. Gerar processo de aculturação (assimilação de aspectos culturais) em fusões ou aquisições ou instalação de novas unidades</p> <p>23. Analisar os diferentes estilos de liderança e a conseqüente formação de subculturas e/ou subclimas dentro das equipes</p> <p>24. Relacionar as alterações do Clima Emocional ao estilo de liderança existente</p>

	<p>25. Analisar o Clima Organizacional como forma de mensurar a aderência e aceitação dos colaboradores a Cultura praticada</p> <p>26. Identificar como o poder é adquirido e retido dentro da organização</p> <p>28. Monitorar o alinhamento do comportamento político praticado na organização com a Cultura e impactos no Clima Organizacional</p> <p>29. Buscar a percepção dos colaboradores com relação ao comportamento político praticado pela Liderança</p>
--	--

Quadro 25: Clusters formados a partir das Questões de Aplicabilidade

Fonte: A autora

GRAU DE CONCORDÂNCIA	
Cluster	Atividades
4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Checar a Cultura, seus impactos no Clima Organizacional e a relação direta com a Estratégia da empresa. 2. Direcionar uma mudança cultural a partir do dinamismo do contexto empresarial para obtenção de melhores resultados 3. Reforçar os princípios e valores organizacionais para alavancar resultados em momentos de crise econômica e/ou política 4. Alinhar de maneira linear o entendimento e a prática dos valores e princípios organizacionais 5. Gerar Políticas de Recursos Humanos (RH) através da análise e entendimento dos padrões culturais da organização 6. Estimular o desenvolvimento e crescimento profissional através de Plano de Carreira alinhando as expectativas colaborador/empresa 7. Alinhar os objetivos e expectativas dos colaboradores com os Valores Organizacionais no Processo de Recrutamento & Seleção (R&S) 8. Reconhecer e valorizar um desempenho ou uma atuação excepcional dos colaboradores 9. Analisar se a Organização dá igual prioridade tanto a manutenção do bem estar dos colaboradores quanto à obtenção de resultados 10. Gerar processo de aculturação (assimilação de aspectos culturais) em fusões ou aquisições ou instalação de novas unidades 11. Valorizar a transparência no processo de comunicação organizacional 12. Buscar a percepção dos colaboradores com relação à eficácia da comunicação no nível do ambiente de trabalho 13. Permitir aos colaboradores livre acesso às informações que impactam no seu trabalho 14. Transmitir as informações de forma clara e objetiva a todos os níveis da organização 15. Monitorar o alinhamento entre os princípios e valores declarados pela organização e os praticados nas relações do dia a dia 16. Divulgar os valores organizacionais, periodicamente, para equalizar Cultura Organizacional entre as diversas subculturas existentes na organização 17. Atribuir a Liderança o processo de divulgar e ser exemplo na pratica dos princípios e valores organizacionais 18. Responsabilizar os Líderes na disseminação da Missão, Visão e Valores Organizacionais 19. Monitorar o comportamento do Líder como reflexo da Cultura declarada na Organização

	<p>20. Equilibrar as forças entre uma Cultura Humanizada e uma Cultura focada só em resultados</p> <p>21. Perceber a relação direta entre Cultura Organizacional, resultados e sustentabilidade do sucesso empresarial</p> <p>22. Analisar a relação entre cultura e clima organizacional como potencial vantagem competitiva</p> <p>23. Analisar os diferentes estilos de liderança e a conseqüente formação de subculturas e/ou subclimas dentro das equipes</p> <p>25. Analisar o Clima Organizacional como forma de mensurar a aderência e aceitação dos colaboradores a Cultura praticada</p> <p>26. Identificar como o poder é adquirido e retido dentro da organização</p> <p>27. Alinhar as características da Estrutura Interna da Organização com as características pessoais num Processo de R&S</p> <p>28. Monitorar o alinhamento do comportamento político praticado na organização com a Cultura e impactos no Clima Organizacional</p> <p>29. Buscar a percepção dos colaboradores com relação ao comportamento político praticado pela Liderança</p> <p>30. Atribuir a Liderança o gerenciamento efetivo dos conflitos na organização</p>
<p>5 Outlier</p>	<p>24. Relacionar as alterações do Clima Emocional ao estilo de liderança existente</p>

Quadro 26: Clusters formados a partir das Questões de concordância

Fonte: A autora

Ao analisar os quadros acima, a pesquisadora pôde visualizar de forma clara as inter-relações surgidas entre as atividades agrupadas em cada cluster. A partir daí, surgiu à necessidade de construir mapas conceituais para destacar as variáveis/conceitos e como se relacionam.

A teoria dos mapas conceituais, segundo Moreira (2013), foi desenvolvida na década de 70 pelo pesquisador Joseph Novak, como um método de organização administrativa de conteúdos. Segundo o pesquisador o mapa conceitual é uma espécie de organograma de ideias, com um conjunto de substantivos inter-relacionados, que auxilia na organização do conhecimento de um determinado assunto. Os conceitos aparecem dentro de caixas e as relações entre eles são especificadas por meio de frases de ligação que unem cada um dos conceitos.

Para a construção dos mapas conceituais utilizou-se de um software livre para autoria de mapas conceituais, desenvolvido pelo *Institute for Human Machine Cognition* da Universidade *West Florida* chamado CmapTools.

Iniciou-se com a construção de um mapa conceitual geral destacando os conceitos (que aparecem dentro das caixas) da seguinte forma:

Na sequência, construiu-se um mapa conceitual para cada cluster a partir do mapa conceitual geral, seguindo a mesma lógica de construção utilizada inicialmente, conforme apresentado abaixo:

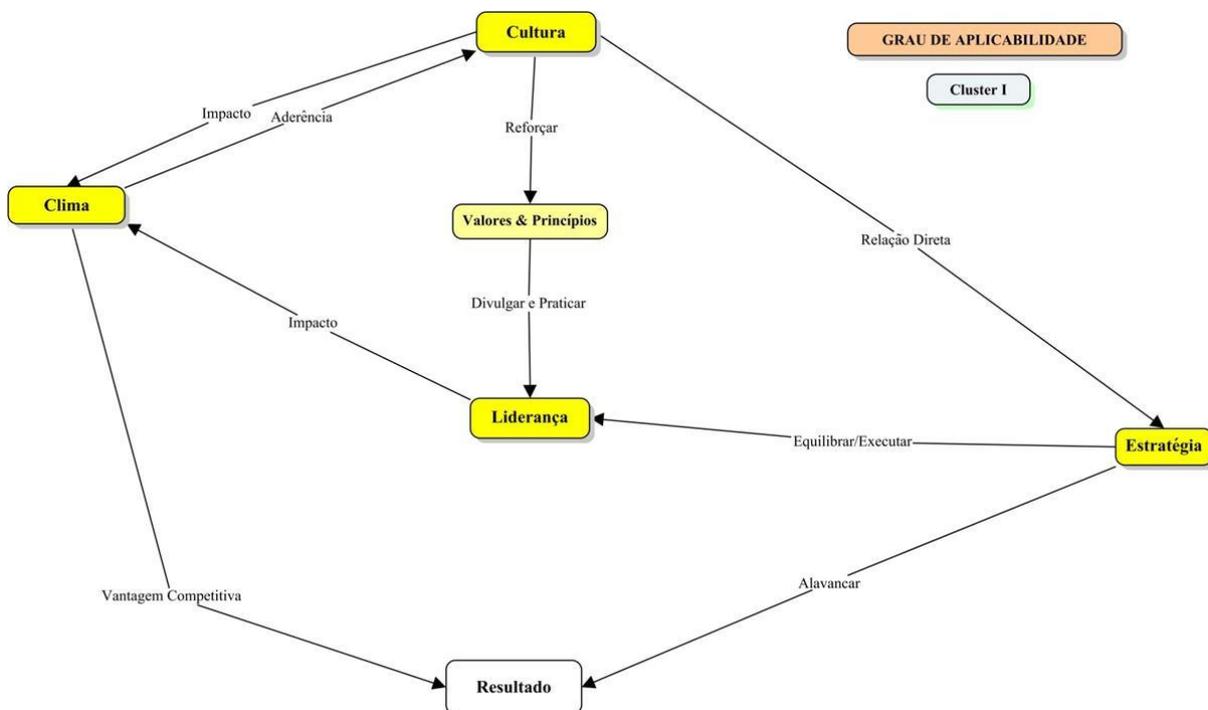


Figura 53: Mapa Conceitual – Grau de Aplicabilidade - Cluster I

Fonte: A autora

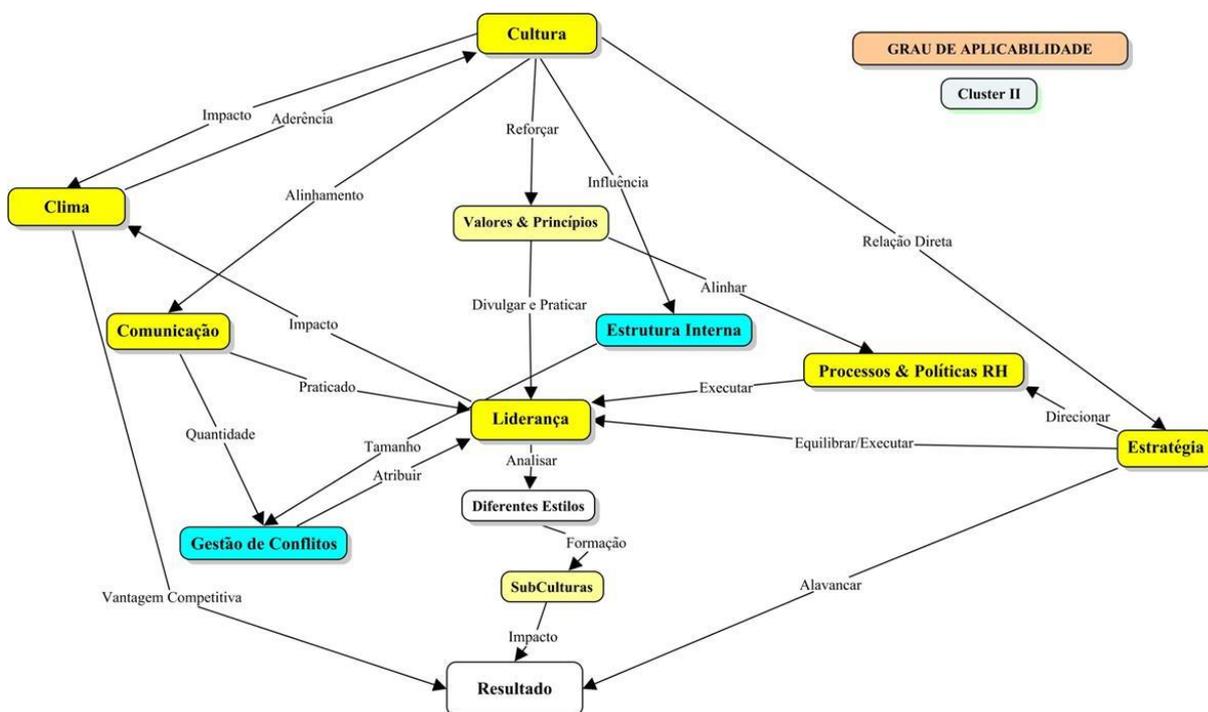


Figura 54: Mapa Conceitual – Grau de Aplicabilidade - Cluster II

Fonte: A autora

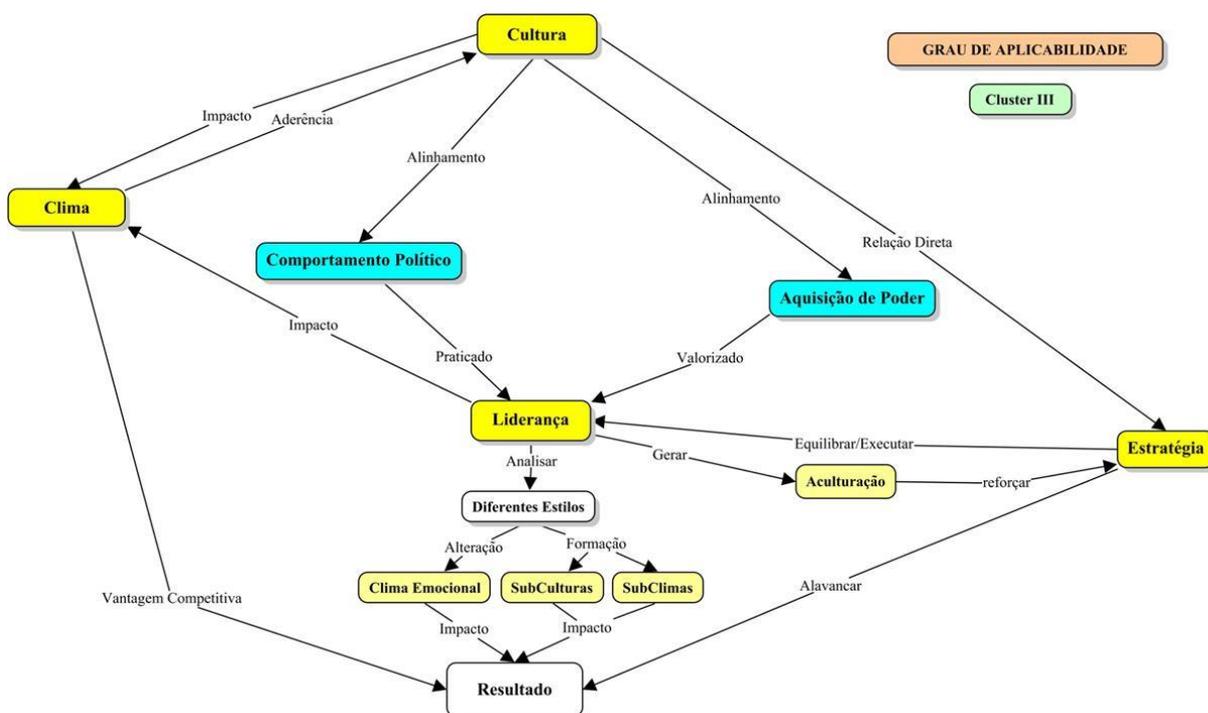


Figura 55: Mapa Conceitual – Grau de Aplicabilidade - Cluster III

Fonte: A autora

Através da análise quantitativa do questionário, utilizando o escalonamento multidimensional com a estruturação dos clusters e a construção dos mapas conceituais, percebeu-se que as ligações entre as variáveis/conceitos em cada um dos 5 clusters estavam diretamente relacionadas as hipóteses da pesquisa conforme apresentado abaixo:



Figura 56: Relação do Cluster I com a Hipótese 1 (H1)

Fonte: A autora

A Figura 56 mostra a inter-relação entre dois blocos que fazem parte do modelo de referencia com a Hipótese 1 (H1) da pesquisa, que busca validar se conjunto de práticas, políticas e procedimentos é o mecanismo de ligação entre a cultura (artefatos) e clima (percepção). Ao analisar o mapa conceitual do cluster I, notou-se que a liderança ao reforçar os valores/princípios da organização no discurso (processo de comunicação) alinhado, ou não,

com a prática (comportamento), impacta diretamente o clima organizacional, seja positivamente ou negativamente. O Clima por sua vez é a forma de mensurar a aderência e a aceitação dos colaboradores a Cultura praticada.

A literatura do clima tem-se centrado sobre o que Schein (2010) chama os mecanismos de incorporação da cultura das organizações, os aspectos tangíveis reforçados pelos líderes através do qual eles expressam seus valores e pressupostos básicos e pela qual eles tentam concentrar as energias e competências das pessoas no ambiente.

Segundo Martin (2002) estes processos e atividades são projetados nos membros da organização para produzir comportamentos que perseguem metas e objetivos organizacionais, e são estes comportamentos que vem caracterizar organizações inteiras e subculturas dentro delas.



Figura 57: Relação do Cluster II e IV com as Hipóteses 1, 2 e 3 (H1, H2/H3)

Fonte: A autora



Figura 58: Relação do Cluster III e V com as Hipóteses 1, 2, 3 e 4 (H1, H2/H3 e H4)

Fonte: A autora

As Figuras 57 e 58 mostram a relação entre os três blocos que compõem o modelo de referencia e além da H1, as hipóteses 2, 3 e 4 da pesquisa que buscam validar consequentemente:

- os membros da organização concordam que o conjunto de práticas deve ser consistente com os valores declarados e objetivos estratégicos pretendidos (H2);

- os membros da organização não concordam que o conjunto de práticas deve ser consistente com os valores declarados e objetivos estratégicos pretendidos (H3)
- as percepções de uma cultura são analisadas através do impacto no Clima Organizacional e influenciam reações emocionais e de comportamento (H4)

Os mapas conceituais dos clusters II e IV validam a H2 ao perceber a necessidade do alinhamento e entendimento dos padrões culturais da organização para gerar processos e políticas de Recursos Humanos e transparência no processo de comunicação. Busca-se a partir daí o alinhamento entre os princípios e valores declarados pela organização e os praticados nas relações do dia a dia, com ênfase ao comportamento dos líderes. A liderança como reflexo da cultura declarada tendo como atribuição a gestão de conflitos e a equalização da Cultura Organizacional entre as diversas sub-culturas existentes na organização. Além de ser responsável em executar a estratégia equilibrando as forças entre uma cultura humanizada e uma cultura focada só em resultados, percebendo a relação direta entre a cultura, os resultados e a sustentabilidade empresarial.

A liderança no centro do mapa também é ressaltada na análise do Cluster III e V quando se destaca o papel de guardião da cultura nos processos de aculturação para reforço da estratégia e exemplo na prática do comportamento político alinhado com a cultura e os respectivos impactos no clima. A análise dos diferentes estilos de liderança e a consequente formação de subculturas e/ou sub-climas, dentro das equipes.

Vale ressaltar ao analisar o cluster V (*outlier*) que busca validar a H4 com relação às alterações do clima emocional ao estilo de liderança existente, percebeu-se a pouca aplicabilidade dessa questão dentro das organizações, porém de extrema importância quando se analisa a relação entre cultura e clima organizacional como potencial vantagem competitiva. Corroborando com essa análise, Ashkanasy e Humphrey (2011), destacam que as políticas no nível organizacional muitas vezes são a chave para determinar os resultados emocionais das pessoas e dos grupos. Os autores citam que as organizações saudáveis dão igual prioridade tanto a manutenção do bem-estar dos funcionários como a obtenção de resultados organizacionais positivos.

Finalmente, através das análises realizadas, ficou evidente que o foco é na liderança e nos valores e princípios reforçados/evidenciados por eles seja na teoria, mas principalmente na prática e no dia a dia, a qual deve ser ponto de monitoramento frequente pelas Organizações. É preciso ter clareza no alinhamento dos objetivos e expectativas dos colaboradores com relação aos valores organizacionais para que sejam feitas as devidas escolhas entre o que é desejado ou não em termos da dinâmica da gestão. O mapa conceitual

geral apoia o autoconhecimento organizacional e a identificação dos pontos que devem ser frequentemente checados e avaliados pela alta direção na gestão estratégica da organização.

4.3 ANÁLISES DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Os resultados gerados pelos dados de campo no estudo de caso serviram para identificar a cultura e o clima organizacional existente e os impactos no comportamento macro-organizacional da construtora, além de mensurar o nível de aderência do modelo referencial na construtora XPTO.

Ao analisar os resultados das entrevistas percebe-se que dois valores foram frequentemente ressaltados pelos participantes como parte da cultura da XPTO: a transparência e a segurança. Esses valores para a construtora são fundamentais na relação com as partes mais valiosas de seu patrimônio: clientes e funcionários. Busca-se o desenvolvimento em todos os aspectos desse relacionamento para fortalecer vínculos, incentivar a confiança, a cooperação, o compromisso e o bem estar que vão além do dia a dia no trabalho.

Tanto com os clientes como com os funcionários a construtora busca uma relação cada vez mais transparente, simples e direta. O intuito da empresa é gerar funcionários e clientes mais seguros e satisfeitos.

A construtora possui uma estrutura hierárquica funcional, composta pelos seguintes cargos de liderança: presidente, diretor geral, diretor técnico, diretor administrativo/financeiro/comercial e diretor de planejamento. Vale ressaltar, que em algumas posições um líder absorve mais de um processo, por possuírem uma estrutura interna enxuta e otimizada. O presidente é o fundador da construtora e o diretor geral é membro da família proprietária. Abaixo da diretoria técnica estão os centros de custos das obras tendo sempre como responsável um engenheiro civil.

O ambiente de negócios em que opera é extremamente competitivo, baseado em muito conhecimento técnico. Nos últimos anos, segundo relato do presidente da construtora, nenhuma empresa está construindo seja a nível regional ou nacional devido à indefinição do mercado gerado pela incerteza política e econômica existente atualmente no Brasil.

Segundo Schein (2001), um dos valores que normalmente possuem os fundadores e suas famílias fundadoras, é um alto nível de determinação, pois possuem fortes pressupostos sobre a natureza do mundo e o papel que a organização desenvolve nesse contexto.

Com relação ao ambiente organizacional, a empresa é formada, em sua maioria, por engenheiros, que tendem a se concentrar em sistemas, conhecimento e produtividade. Por ser

uma empresa pequena com poucos funcionários, o gerenciamento dos processos é feito de forma artesanal, possuindo um processo de comunicação informal feita por intermédio do engenheiro da obra que faz a ponte entre a parte técnica (obra) e a parte gerencial. Há presença constante tanto do presidente como do diretor geral nos canteiros de obra possibilitando assim a proximidade dos funcionários com a alta direção.

Quanto ao tempo de empresa, a maioria dos colaboradores da área administrativa tem no mínimo 15 anos de empresa, já na parte técnica por ter uma característica mais dinâmica em contratar e demitir, o tempo de empresa é menor tendo relação direta com o tempo de duração da obra. Porém, segundo os entrevistados, a relação de confiança e segurança é tão forte entre a empresa e o corpo operacional da obra (engenheiros, mestres, eletricitas, pedreiros e etc...) que a maioria desses empregados que são desligados ao final de uma obra quando surge outro empreendimento dentro da empresa são contatados e retornam para trabalhar novamente com a empresa. Segundo o presidente há funcionários que num período de 20 anos saíram e voltaram mais de 10 vezes para a empresa.

Na opinião dos entrevistados, devido aos longos anos que os funcionários trabalham juntos, a relação é como se fossem de uma grande família, isto é, há um forte comprometimento emocional entre eles e com a empresa. O lado positivo é a existência de um bom clima afetivo gerando maior cooperação, respeito, confiança e etc... sempre tentando solucionar os problemas de forma amistosa. Porém o lado negativo está relacionado ao alto nível de intimidade que dificulta a correção de certos vícios e acomodações dos funcionários atrapalhando o desempenho profissional e organizacional. Vale ressaltar também da dificuldade da liderança em dar *feedback* corretivo no desenvolvimento dos trabalhos para os membros das equipes com receio de “quebrar” a harmonia existente no ambiente de trabalho. Esses relatos, vão ao encontro com os estudos Barsade e O'Neill (2016) que explicam que uma empresa que possui uma cultura do amor forte, onde todos se sentem em uma grande família, podem ter dificuldades em ter conversas francas para resolução de problemas e consequentemente evitar conflitos.

Não há valores declarados em quadros pelas salas da construtora, mas são “sentidos” no dia a dia pelos funcionários e valorizados pela Diretoria, tais como: transparência na comunicação, liberdade em opinar, respeito nas relações, cooperação, compromisso, honestidade.

Segundo um dos entrevistados, os valores são passados “meio no sentimento”, explicou dizendo quando um funcionário novo entra numa obra, dão liberdade para ele trabalhar, transmitindo a mensagem que a empresa confia nele. Dia após dia vão avaliando as

condutas e os comportamentos dele para ver se o funcionário se enquadrou ao “espírito da empresa”, caso não o próprio grupo expurga do processo.

Para Boog et al. (2002), os valores são julgamentos a respeito dos comportamentos desejáveis e indesejáveis num determinado ambiente - a partir da forma de agir das pessoas que compõem o grupo - e norteiam a maioria das respostas às decisões, formando a base dos códigos de ética no ambiente. A partir de então, os laços que os indivíduos desenvolvem com as empresas são cheios de afetos e, portanto, também de natureza psicológica.

A estratégia é feita de forma intuitiva pela diretoria e o monitoramento dos resultados é informal, não possuindo fortes pressões por desempenho e resultados na construtora. Não existe um clima de competição devido a estrutura interna ser otimizada, isto é, não possui duas pessoas na mesma função.

A gestão do clima organizacional é informal e feito de forma intuitiva pela Diretoria da empresa quando da visita aos canteiros de obra.

O roteiro utilizado na realização das entrevistas foi orientado por questões relacionadas à identificação dos valores/princípios da cultura da construtora correlacionando com a gestão do clima organizacional sempre solicitando exemplos para ilustrar às práticas existentes na gestão dos processos.

Após análise desses resultados, construiu-se o mapa conceitual abaixo, como forma de representação visual do conjunto dos dados analisados na empresa XPTO, conforme apresentado a seguir:

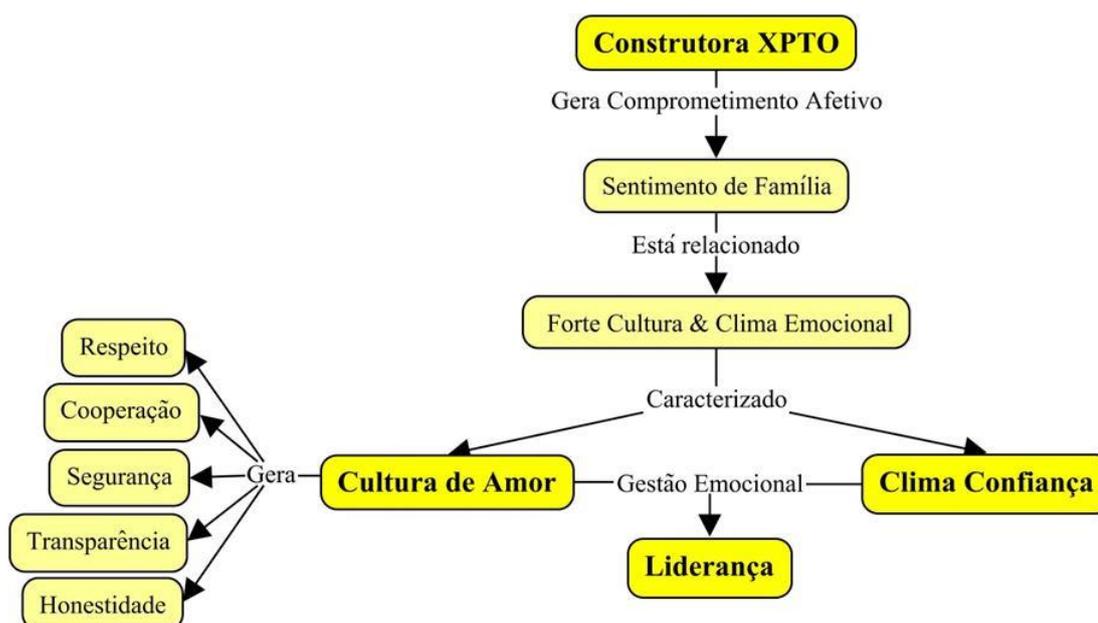


Figura 59: Mapa Conceitual Construtora XPTO – Cultura e Clima

Ao analisar o mapa conceitual acima, percebe-se uma forte cultura e clima emocional existente na gestão da Construtora XPTO. Quando se fala sobre cultura organizacional normalmente refere-se à cultura cognitiva/racional, isto é: valores, normas, artefatos e premissas intelectuais compartilhados que servem como um guia para direcionamento do grupo. A distinção-chave entre cultura racional e cultura emocional é pensamento versus sentimento, os dois tipos de cultura também são transmitidos de forma diferente: a cultura cognitiva costuma ser transmitida verbalmente, enquanto a cultura emocional tende a ser transmitida principalmente através de canais não-verbais e fisiológicos (BARSADÉ e O'NEILL; 2014). Uma implicação desta visão é que a cultura emocional se espalhará entre os funcionários através de mecanismos de sentimento e leis normativas.

A análise da cultura organizacional com o viés emocional, realizada pela pesquisadora, identificando uma forte cultura de amor é corroborada pela descrição de Barsade e O'Neill (2014) como uma forma de fortalecer os laços sociais, ajudando a manter as pessoas conectadas e comprometidas, fortalecendo o relacionamento do indivíduo com a organização. Ainda segundo os autores, uma cultura de amor está associada a uma maior redução no esgotamento emocional (embora sem influência diferencial no absenteísmo) e uma influência positiva mais forte na satisfação e no trabalho em equipe.

O Clima de Confiança para qualquer organização é um comportamento mais positivo desencadeando maior desempenho, transparência na comunicação, gera uma cooperação e troca de recursos entre setores/unidades. Os estudiosos organizacionais parecem concordar que a confiança é altamente benéfica para o funcionamento das organizações.

Segundo Robbins e Judge (2014), quanto maior confiança houver dentro de uma organização, menor é o nível de comportamento político interno.

Nas sociedades coletivistas, segundo Hofstede (2011), o desempenho deficiente de um funcionário não, necessariamente, motiva sua demissão, pois existem fortes amarras morais entre o empregador e o empregado, como num vínculo familiar.

De Rivera e Paez (2007), declararam que o clima emocional refere-se a emoções coletivas predominantes geradas através da interação social dos membros de um grupo em um meio particular. Para Robinson, Watkins, Harmon-Jones (2013), o clima emocional em uma organização se refere a entender o comportamento de uma organização, bem como as realizações dos funcionários. A partir dessas perspectivas, o clima emocional em uma organização pode ser definido como um membro da organização percebe os sentimentos da maioria dos seus membros na situação construída pela organização.

pouca aplicabilidade dessa questão dentro das organizações, porém de extrema importância ressaltado pelos respondentes do questionário na gestão organizacional. Vale lembrar que a pesquisa quantitativa foi composta majoritariamente por indústria de grande porte que atuam nos mercados multinacionais, conclui-se que a cultura emocional é pouco gerida de modo tão deliberado como a cultura cognitiva, e/ou frequentemente nem chega a ser gerida em grandes corporações.

Finalmente, através das análises realizadas, destaca-se nessa pesquisa a diferença com relação à abordagem e conseqüentemente a gestão da cultura e do clima organizacional dependendo do tamanho da empresa. Isto é, em empresas de grande porte há uma predominância de uma cultura cognitiva forte, já em empresas de pequeno/médio porte há uma probabilidade maior de manifestações culturais baseadas num conteúdo com um viés mais emocional. Porém, percebe-se que há uma necessidade de um olhar bidimensional (racional e emocional) para um melhor gerenciamento da cultura e do clima organizacional, possibilitando assim identificar as várias construções culturais possíveis existentes dentro das empresas.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste Capítulo é realizada a discussão dos resultados, de forma reflexiva e conclusiva, com relação aos achados na pesquisa de campo à luz da literatura.

O problema dessa pesquisa trata-se do aprofundamento dos estudos sobre cultura e clima nas organizações para o melhor entendimento sobre comportamento organizacional, conforme apresentada no capítulo 1. Sendo assim a estratégia de coleta e análise dos dados de campo se desenrolou em duas vertentes: projeto sequencial exploratório (quali-quantitativo) e estudo de caso, conforme apresentado na figura abaixo:

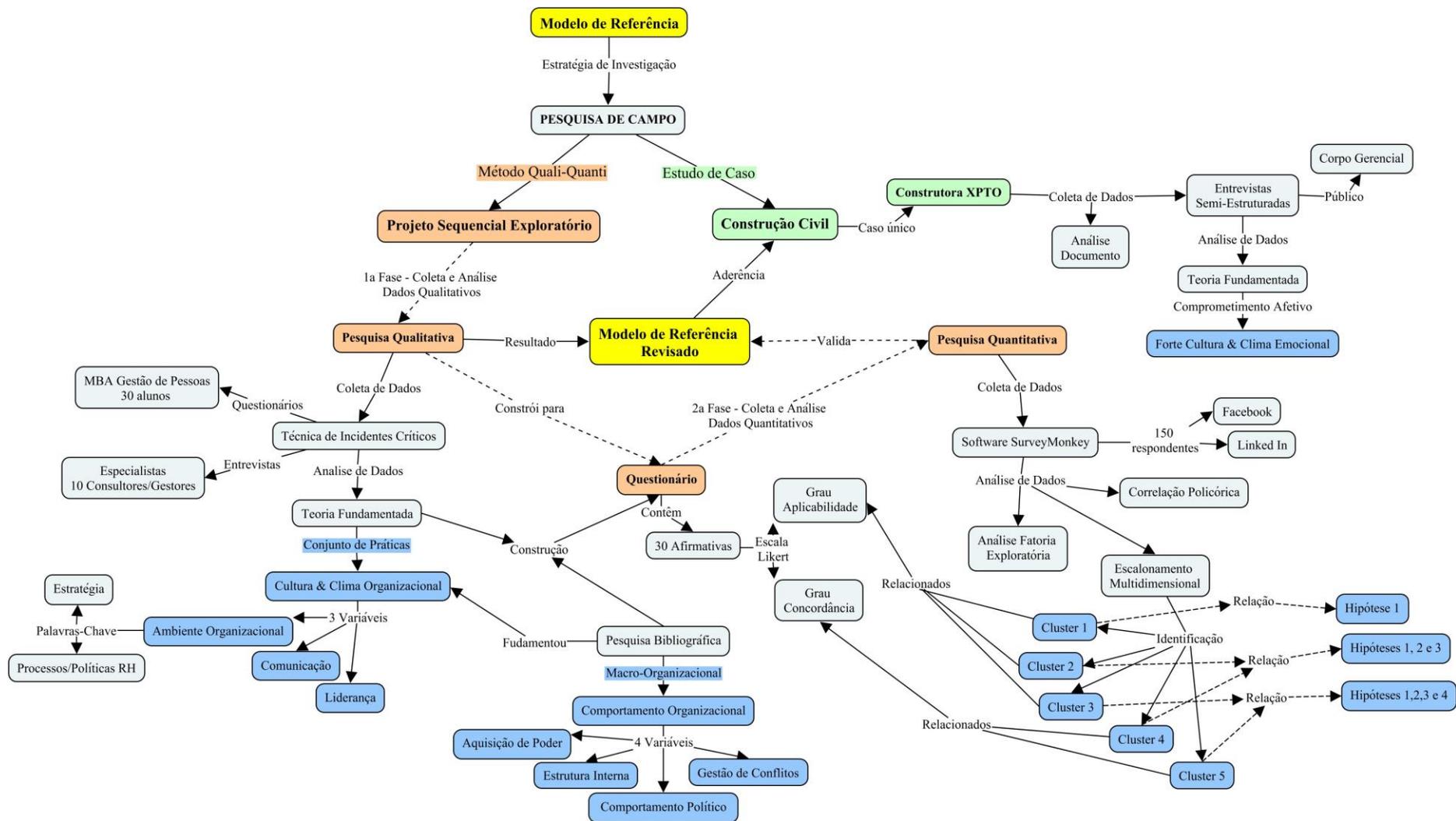


Figura 61: Mapa Conceitual Estratégia de Investigação

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

O projeto sequencial exploratório começa e dá prioridade a coleta e análise de dados qualitativos, a partir desses resultados conduz a segunda parte da pesquisa de forma quantitativa para testar os resultados iniciais. A partir daí interpreta-se como os resultados quantitativos foram construídos sobre os resultados qualitativos iniciais. A abordagem qualitativa exploratória utilizada nessa pesquisa buscou inicialmente conhecer o conjunto de variáveis importantes, identificadas por especialistas e pesquisa bibliográfica, a serem examinadas. A partir dessas descobertas, num segundo momento buscou-se avaliar a prevalência das variáveis identificadas, através da pesquisa quantitativa numa amostragem maior, para entender a influência dessas variáveis quanto aos graus de aplicabilidade e concordância entre os respondentes. O objetivo dessa estratégia, segundo Creswell (2010), é utilizar os dados e resultados quantitativos para auxiliar na interpretação dos resultados qualitativos.

Os primeiros achados nessa 1ª fase foi a identificação de 3 variáveis relacionadas aos conceitos Cultura e Clima Organizacional, sendo elas: Ambiente Organizacional (Estratégia e Processos & Políticas RH), Comunicação e Liderança e das 4 variáveis relacionadas ao Comportamento Macro-organizacional: Aquisição de Poder, Estrutura Interna, Comportamento Político e Gestão de Conflitos.

Partindo desses achados qualitativos, desenvolveu-se um questionário com 30 afirmativas, para representar as 7 variáveis, utilizando a escala de likert para avaliar respectivamente os graus de aplicabilidade e concordância relacionados ao tripé cultura, clima e comportamento organizacional. Esse instrumento então foi implementado na segunda fase, quantitativa.

O questionário foi disponibilizado nas redes sociais (facebook e linked in) para se avaliar experiências corporativas entre os respondentes, obtendo um total de 150 questionários concluídos.

A partir da análise dos dados quantitativos o questionário desta pesquisa foi validado da seguinte forma:

- método de correlação policórica, como medida de confiabilidade;
- técnica de análise fatorial exploratória para analisar como as variáveis se comportam em função das dimensões que foram estruturadas com base na pesquisa qualitativa
- escalonamento multidimensional para identificar padrões e grau de proximidades entre as variáveis.

Diante do escalonamento multidimensional foi possível agrupar as perguntas respondidas pelos entrevistados por similaridade e adicionalmente a formação dos clusters. A partir da identificação dos cinco clusters obteve-se como grande ganho na fase quantitativa as relações de cada um dos 5 clusters com as 4 hipóteses da pesquisa e as respectivas validações.

Sendo assim o projeto sequencial exploratório neste estudo contribui para a identificação/compreensão das variáveis associadas ao tripé cultura, clima e comportamento organizacional e a criação de um instrumento para sua medição.

Diante do exposto, percebe-se a eficácia no atingimento do objetivo geral dessa pesquisa em criar um modelo para analisar a relevância das dimensões cognitiva e emocional no tripé Cultura, Clima e Comportamento Organizacional no desempenho empresarial. O modelo criado mostra-se versátil podendo ser aplicado em empresas dos mais diversos tipos, tamanho e ramo de atividades seja nacional ou internacionalmente. Além disso, é aplicável aos membros de todos os níveis da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional).

A partir dessa conclusão, partiu-se para mensurar o nível de aderência do modelo na construção civil através da realização de estudo de caso único, numa construtora de pequeno porte no município de Niterói/RJ. O grande achado na realização do estudo de caso foi à identificação/validação da dimensão emocional no estudo e gestão da cultura e do clima organizacional e suas conseqüências.

Acreditamos que as descobertas contribuem para a compreensão dos processos e resultados organizacionais a partir da forma como se desenvolve a gestão do tripé cultura, clima e comportamento organizacional. É necessário que as empresas identifiquem os traços que são a essência da sua cultura organizacional e as emoções que caracterizam sua cultura emocional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciou-se este trabalho com o intuito de aprofundar os estudos sobre Cultura e Clima nas organizações reforçando assim o entendimento sobre Comportamento Organizacional. A partir daí duas dimensões foram aos poucos se formando. Percebeu-se ao realizar a pesquisa bibliográfica, para levantar o estado da arte das publicações sobre cultura, clima e comportamento organizacional, que durante décadas os estudos sobre esses conceitos eram baseados somente pela vertente racional/cognitiva, de uma forma geral analisando como os funcionários pensam e se comportam no trabalho.

Décadas de pesquisa se concentraram somente na dimensão racional/cognitiva, porém percebe-se atualmente que a produtividade e o comportamento dos trabalhadores estão diretamente relacionados com o estado emocional dos membros da organização e que as emoções presentes nas práticas organizacionais não podem ser negligenciadas. Cabe à alta direção impulsionar a cultura emocional dentro das organizações, pois a racionalidade e a emotividade estão sempre presentes no cotidiano organizacional independente do desejo das lideranças.

Não há como negar a importância desses estudos baseados nessa vertente cognitiva para analisar o comportamento dentro das organizações, porém existe uma pulsação emocional presente no dia a dia de todas as empresas que precisa de maiores estudos por parte dos pesquisadores.

A partir da última década, alguns pesquisadores, vêm se dedicando em preencher essa lacuna ampliando assim a abordagem dos estudos sobre cultura, clima e comportamento organizacional pela vertente emocional para entender características, conseqüências e que tipo de relações pode existir entre essas duas dimensões no contexto organizacional.

Diante dessa descoberta, a pesquisadora conclui que os fatores existentes nas organizações, independente do seu tipo ou tamanho, e sua interação com o indivíduo devem ser analisados criteriosamente num estudo sobre o comportamento organizacional, para isso faz-se necessário a gestão bidimensional (cognitiva e emocional) da cultura e do clima para entender a organização como um todo e que tipo de relações, sejam positivas ou não, podem existir entre os dois construtos.

Vale destacar também que muitas vezes abordagens parciais e fragmentadas sobre cultura e clima não integram questões envolvendo planejamento estratégico, retorno do investimento e comportamento organizacional, o que traz maior dificuldade de interpretação por parte da liderança na tomada de decisão e planejamento estratégico. Dentro do contexto

organizacional é cada vez mais frequente analisar a cultura buscando identificá-la de acordo com as situações/eventos profissionais e da relação direta com clima organizacional buscando uma gestão de pessoas de alto desempenho e em concordância com os propósitos organizacionais.

Diante do exposto, conclui-se que compreender o comportamento organizacional nunca foi tão importante nos dias atuais diante de tantos desafios, tais como: diversidade da força de trabalho (gênero, idade, etnia e etc...), competitividade e recessão global, empregados contratados x terceirizados, dentre outros. O Comportamento Organizacional englobando todo o sistema de variáveis, como: estrutura de uma organização, a percepção da cultura cognitiva e emocional com manifestação da mesma no clima e nas atitudes e comportamento dos empregados, fornece um complexo sistema para ajudar e explicar, prever e controlar o comportamento organizacional.

Os desdobramentos deste assunto são enormes. Espera-se que alguma reflexão deste trabalho possa incentivar os líderes a buscar um autoconhecimento da organização a partir da interpretação da relação entre cultura, clima e comportamento organizacional e de suas propriedades que se reforçam mutuamente. Os membros da organização devem perceber as práticas da cultura organizacional através da abordagem bidimensional de uma forma consistente com os valores declarados e objetivos estratégicos pretendidos. Isto é, essas práticas são ingredientes fundamentais na determinação do clima de uma organização. Percebe-se, por exemplo, que o empenho e a satisfação no trabalho aumentam quando os valores dos empregados estão em harmonia com os da organização. Assim como o inverso é verdadeiro, isto é, uma maior rotatividade de pessoal acontece quando ocorre um desalinhamento entre os valores.

Pesquisadores e gestores devem refletir na forma como se dedicam aos estudos/gerenciamento do clima e da cultura nas organizações em um mundo onde a complexidade está cada vez mais presente. É importante manter uma distinção entre esses conceitos se quisermos compreender os diferentes aspectos, significados compartilhados e percepções do contexto social que impactam no comportamento eficaz das organizações.

5.1 PROPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS

A partir deste estudo, podem ser identificados alguns desdobramentos relevantes sobre o tema, dando continuidade no processo de entendimento desse assunto. Nesse sentido, abaixo foram apontadas algumas sugestões de continuidade para este estudo:

- Um estudo mais amplo do modelo de referência, aplicando em empresas de grande porte tanto no setor da construção civil como em outros ramos de atividade.
- Ampliar os estudos sobre a abordagem dimensional (cognitiva e emocional) para entender a cultura organizacional e suas conseqüências e que tipo de relações podem existir entre os dois construtos.
- Aumentar as pesquisas para examinar as dimensões da cultura emocional pode, precisamente, aumentar a nossa capacidade de separar as várias construções culturais emocionais possíveis. Assim, a cultura emocional oferece uma nova perspectiva sobre a construção da cultura organizacional e uma nova e generativa área de pesquisa nesse domínio.
- Estudos para examinar o grau de consistência do clima entre os grupos dentro de uma organização e a existência de sub-climas.
- Explorar a questão do ciclo de vida organizacional e suas implicações, atribuindo correspondência entre o desenvolvimento cultural e do clima organizacional.

REFERÊNCIAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. **Theories of Organizational Culture.** *Organization Studies*, London, v.5, n.3, p.193-226, July 1984.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ALLEN, D. **Organizational climate and strategic change in higher education: organizational insecurity,** *Higher Education*, (2003) 46(1), pp. 61-92.

AMOS, E. e WEATHINGTON, B. **An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes.** *The Journal of Psychology*, 142(6), pp. 615–631(2008).

APAYDIN, M. **A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature.** *Journal of Management Studies* 47:6 September 2010.

ARAÚJO, F. **Cultura Organizacional e Desempenho: O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro.** Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão - Instituto Politécnico do Porto. Vila do Conde, Janeiro de 2015

ARAÚJO, R.; ALVARENGA, L.; **A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007.** *Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.*, ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 16, n. 31, p.51-70, 2011.

ASHKANASY N; HUMPHREY, R. **Current Emotion Research in Organizational Behavior.** *Emotion Review* April 1, 2011 3:2 214-224

ASKANASY, N.; WILDEROM, C. & PETERSON, M. **Handbook of Organizational Culture and Climate.** California: Sage Pub. (2000).

ASHFORTH, B. E., & HUMPHREY, R. H. (1993). **Emotional labor in service roles: the influence of identity.** *Academy of Management Review*, 18, 1, 88-115.

ASHFORTH, B. E., & HUMPHREY, R. H. (1995). **Emotion in the workplace: A reappraisal.** *Human Relations*, 48, 2, 97-125.

BARSADE S. **The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior.** *Administrative Science Quarterly*, 47 (2002): 644–675

BARSADE, S. G., BRIEF, A. P., & SPATARO, S. E. (2003). **The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm.** In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the Science* (pp. 3–52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

BARSADE S.; KNIGHT A. **Group Affect.** *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2015

BARSADE S.; O'NEILL. **What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care Setting.** Administrative Science Quarterly, 2014

BARSADE S. E O'NEILL O. **Manage your Emotional Culture.** Harvard Business Review from the January-February 2016 ISSUE

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARRET, R. **Criando uma Organização Dirigida por Valores: Uma abordagem sistêmica para a transformação cultural.** São Paulo, Antakarana - Prolíbera Editora., 2009;

BARRETO, L; KISHORE A.; REIS G.; BAPTISTA L.; MEDEIROS C. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** R.Adm., São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais.** 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BEYER, J. e NINO, D. **Culture as a source, expression and reinforcer of emotions in organizations.** in: R. Payne and C. Cooper (eds), Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management, (2001) pp. 173-197 (Chichester, UK: John Wiley and Sons).

BIANCHI, E. M. P. G. e IKEDA, A. A. **Usos e Aplicações da Grounded Theory em Administração.** São Paulo, Revista Eletrônica de Gestão Organizacional PROPAD/UFP E 2008.

BISPO, C. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006

BISTAFFA, B.C. **Incorporação de indicadores categóricos ordinais em modelos de equações estruturais.** Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo. Dezembro de 2010.

BOOG, G. et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

BORMAN, W; ILGEN D.; KLIMOSKI, R. **Handbook of Psychology. Volume 12-Industrial and Organizational Psychology.** John Wiley & Sons, Inc. (2003).

BUFREM, L.; PRATES, Y. **O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação.** Ciência da informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 9-25, maio/ago. 2005

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3ª ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Guanabara S.A., 1987.

BRIEF, A. P., & WEISS, H. M. (2002). **Organizational behavior: Affect in the workplace.** Annual Review of Psychology, 53, 279–307.

CASAGRANDE, R.; MACHADO D. CARVALHO, A. **A cultura organizacional como fator complementar às dimensões culturais de Hofstede: estudos de casos em uma cooperativa agrícola, um banco e um hospital.** Anais SIMPOI 2013

CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework.** New York: Addison-Wesley, 1999.

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

CERIBELI, H. B. **Uma análise de e-satisfação a partir das experiências de compra online e do envolvimento individual durante as compras.** Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. 2013

CHENITZ WC, SWANSON JM. **From practice to Grounded Theory.** Canada: Addison-Wesley Publishing Company; 1986

CODA, R. (1998) - **Como está o Clima?** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília.

CONTE, T.; CABRAL, R.; HORTA T. G.; **Aplicando Grounded Theory na Análise Qualitativa de um Estudo de Observação em Engenharia de Software – Um Relato de Experiência.** V Workshop Um Olhar Sociotécnico sobre a Engenharia de Software – WOSSES (2009)

COOPER, D.S; P.S. S. **Método de pesquisa em Administração.** 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011, p 186.

CORTINA, J. M. (1993) **What is coefficient alpha? An examination of theory and applications.** Journal of Applied Psychology. v. 78, p. 98-104. 1993.

CRONBACH, L. J. (1951) **Coefficient alpha and the internal structure of test.** Psychometrika.

CRONBACH, J. L. (2004) **My current t procedures.** Educational and Psychological Measurement, Vol. 64 No. 3, Junho 2004.

COSTA, A. **As emoções e o trabalho emocional em contexto organizacional: um estudo acerca das agentes de geriatria.** Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, 2015.

COSTA, H. G. **Auxílio multicritério à decisão: método AHP.** 1. ed. Rio de Janeiro: Abepro, 2006.

CRESWELL, John W., FETTERS, M. D.; IVANKOVA, N. V. (2004). Designing a mixed methods study in primary care. Annals of Family Medicine, 2 (1), 7-12

CRESWELL, John W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.** Los Angeles: SAGE Publications, Ltd., 2007. Págs. 57-62.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª edição – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W; PLANO, Vicki L.; **Projeto de métodos mistos**. 2ª edição – Porto Alegre: Penso, 2013.

DELA COLETA, M. F. **Modelos para pesquisa e modificação de comportamentos de saúde**. Taubaté, SP. Cabral Editora Universitária, 2004.

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. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.

EDVARDSSON, Bo “**Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in na Air-line**” *International Journal of Service Industry Management*, v. 3 (4), 1992, p. 17-29.

FARIAS FILHO, J. R. **Ensaio teórico Pesquisa Bibliográfica em Estratégia de Operações**. Apostila Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 40 p – Niterói – RJ , 2009.

FARIAS FILHO, J. R. **Metodologia de sugestão para o desenvolvimento do 1º Artigo da Tese de Doutorado**. Universidade Federal Fluminense – Niterói - RJ 2013

FIGUEIREDO, Antonio; SOUZA, Soraia. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: Da redação Científica à Apresentação do texto final**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Lumen Juris, 2010. 284 p.

FISHER, C. D., & ASHKANASY, N. M. (2000). **The emerging role of emotions in work life: an introduction**. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2, 123-129.

FLAMHOLTZ WG, RANDLE Y. 2011. **Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset**. Stanford, CA: Stanford Univ. Press

FLANAGAN, John C.. **The Critical Incident Technique**. *Psychological Bulletin*. Vol. 51, No. 4 July, 1954

FLEURY M. T. L. **Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções uma discussão metodológica**. *Rev Adm Emp* 1989; 24(1): 3-9.

FLEURY, Maria T. L. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In Fleury, Maria T.L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. E FISCHER, R. M. (ORG.). **Cultura e Poder nas Organizações**, São Paulo, Ed. Atlas, 1996;

FLEURY, M. T. L. E SAMPAIO, J. (2002). **Uma discussão sobre cultura organizacional**. Em M. T. L. Fleury (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional grandes temas em debate**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 31 (3): 73-82, Jul/Set 1991

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV Ed., 2000.

FREITAS (H.), MOSCAROLA (J.), and JENKINS (M.). **Content and lexical analysis: a qualitative practical application.** ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), WP ISRC No. 070498, April 1998. 35 p.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua.** Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2005.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Encontros de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior.** Porto Alegre: UFRGS, 2001. Tese (Doutorado em Administração), Programa da Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. 284p.

GAMBI, L. **A relação entre cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desenvolvimento organizacional.** Tese de Doutorado da Escola de Engenharia de São Carlos da USP 2014.

GLASER BG, STRAUSS AL, organizadores. **The Discovery of Grounded Theory.** New York: Aldine Publishing Company; 1967.

GLISSON C. e JAMES L. R. **The cross-level effects of culture and climate in human service teams.** Journal of Organizational Behavior 23, 767–794 (2002) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

GLISSON C., DUKES D., GREEN P. **The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children’s service systems.** Child Abuse & Neglect Volume 30, Issue 8, August 2006, Pages 855–880

GOULDING, C. **Grounded theory: a practical guide for management, business and Market researchers.** Londres: Sage Publications, 2002.

GOODMAN, S. e SVYANTEK, D. **Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter?** Journal of Vocational Behavior, 55(2) 254–275. (1999)

GRIFFIN, M. A., & MATHIEU, J. E. (1997). **Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership, and group process in work groups.** Journal of Organizational Behavior, 18, 731–744.

HAIR, Joseph F. Jr.; **Fundamentos da Pesquisa de Marketing.** 5. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2010.

HAIR, Joseph F. Jr; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos da Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Ed. Bookman. 2005b.

HAIR, Joseph F. Jr; BLACK, William; BABIN, Barry. **Análise Multivariada de Dados 7.** ed. Harlow: Ed. Prentice Hall, 2005a.

HAIR, J.F; BLACK.W.C; BABIM, B.J; TATHAM.R.L. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª Edição –Porto Alegre : Bookman 2009

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-A. **Using case methods in the study of contemporary business networks**. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 9, p. 1285-1297, Sept. 2005.

HOCHSCHILD AR. 1983. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings**. Berkeley: Univ. Calif.Press

HOFSTEDE, G. **Culture`s consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills, Calif: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G; BOND M. **Hofstede`s Culture Dimensions na independent validation using rokeach`s value survey**. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v.15, n.4, p. 417-33, 1984.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. (1998). **Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts**. *Organization Studies*, 19, 477–492.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2001.

HOFSTEDE, G. **The GLOBE debate: Back to relevance**. *Journal of International Business Studies*, v.41, p.1339-46. 2010.

HOFSTEDE, G. **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context**. **Online Readings in Psychology and Culture**, Unidade 2, 2011. Disponível em: <<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>> Acesso em 06.02.2013.

HOFSTEDE, G., MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill. 2010.

HOLLIS, M. (2002). **Filosofia das ciências sociais**. Em N. Bunnin & E.P. Tsui-James (orgs.), *Compêndio de filosofia* (pp. 357-387). São Paulo: Edições Loyola.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULDING, Christina; **Grounded Theory. A practical guide for management, business and Market researchers**. Thousand Oaks, Sage, 2002, p. 115.

JONES, O. (2000). **Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in practice**. *Human Relations*, 53, 631–653.

JOST, R.; FERNANDES, B.; SOBOLL, L. **A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão**. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Orgs.). *Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, p. 3-15, 2014.

- KATZ, D; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KIRKMAN, B.; LOWE, K.; GIBSON, C. **A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework**. *Journal of International Business Studies* (2006) 37, 285–320
- LAKATOS, E. *Sociologia da Administração* 1. Ed. São Paulo: Atlas 1997
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- MARCONE. M. A; LAKATOS. E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATHIEU, J.; MAYNARD M.; RAPP, T.; GILSON, L.; **Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future**. *Journal of Management* 2008 34: 410
- MATTOS, M. G. de; ROSSETO JUNIOR, A. J.; BLECHER, S. **Teoria e prática da metodologia de pesquisa em educação física: Construindo sua monografia, artigo científico e projeto de ação**. São Paulo: Phorte, 2004.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: JosseyBass, 1998.
- MORAN, E.; VOLKWEIN, J. **The cultural approach to the formation of organizational climate**. *Human Relations*, v.45, n.1, p.19-47, 1992.
- MOREIRA, M. A. **Aprendizagem Significativa em Mapas Conceituais**. Conferência Mapas Conceituais e Aprendizagem Significativa proferida no I Workshop sobre Mapeamento Conceitual, realizado em São Paulo, Brasil, na USP/Leste, dias 25 e 26 de março de 2013. Publicado na série *Textos de Apoio ao Professor de Física*, PPGEnFis/IFUFRGS, Vol. 24, Nº 6, 2013.
- MORETTI, S.; CAMPANÁRIO, M.; **A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial – RSE sob a Ótica da Bibliometria** (Edição Especial). *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 68-86. (2009)
- LAM, L; KIRBY, S. **Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance**. *The Journal of Social Psychology*, 2002, 142(1), 133–143
- LEONTITSIS, A.; PAGGE, J. (2007) **A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance**. *Mathematics and Computers in Simulation*. v. 73, p. 336-340. 2007.

LIMEIRA, M. I.; **Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais: um Estudo de Caso em empresa de médio porte.** Dissertação apresentada ao Programa de de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense, 2004.

LOHR, S. **“On the road with Chairman Lou.”** New York Times, June 1994-26, C2, p. 1.

NORD WR, FOX S. 1996. **The individual in organizational studies: the great disappearing act?** In Handbook of Organization Studies, ed. ST Clegg, C Hardy, pp. 148–74. Thousand Oaks, CA: Sage

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** São Paulo: Bookman, 3 ed.2001

MARCONE. M. A; LAKATOS. E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONE. M. A; LAKATOS. E. M. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN J. 2002. **Organizational Culture: Mapping the Terrain.** Thousand Oaks, CA: Sage

MARTINS, G.A. **Estatística Geral e Aplicada.** Editora Atlas 3º edição. 2010.

MATTOS, E. **Prazer e sofrimento no trabalho bancário: um olhar sobre o gestor intermediário.** Dissertação de Mestrado Programa de Pósgraduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS – 2016.

MATTOS, M. G. de; ROSSETO JUNIOR, A. J.; BLECHER, S. **Teoria e prática da metodologia de pesquisa em educação física: Construindo sua monografia, artigo científico e projeto de ação.** São Paulo: Phorte, 2004.

MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. **Organisational culture and quality improvement.** International Journal of Operations & Production Management. v. 21, n. 3, p 302 – 312. 2001

MERLO, A; LAPIS, N. **A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho.** [online]. Revista Psicologia & Sociedade; 19 (1): 61-68; jan./abr.2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20503/000613661.pdf?sequence=1&locale=pt_BR>. Acesso em: 14 jan. 2015

MINKOV, M. **What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data.** Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil, 2007.

MIRANDA JUNIOR, Hamilton. **“Bim Sigma: Incremento de Robustez pela Interoperabilidade, Controle e Monitoramento no Projeto de Engenharia”.** Dissertação do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, 2014.

MONTERIO FILHA, D.C; RODRIGUES DA COSTA, A.C; PINTO ROCHA, E. R. **Perspectiva e desafios para inovar na Construção Civil** – BNDES Setorial 31, p 353-410, 2010. Disponível em: Acesso em 15/05/2010.

MORAN, E.; VOLKWEIN, J. **The cultural approach to the formation of organizational climate.** *Human Relations*, 45 (1), p. 19-47, 1992.

MOREIRA, Mara Bastos; TROCCOLI, Irene Raguenet. **Técnica do incidente crítico enquanto técnica de pesquisa: um exemplo aplicado.** *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n. 3, 2014.

MORETTI, S. L. A., & FIGUEIREDO, J. C. (2007, setembro). **Análise bibliométrica da produção sobre responsabilidade social das empresas no EnANPAD: evidências de um discurso monológico.** *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006

MUMBY, D. K., & PUTNAM, L. L. (1992). **The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality.** *Academy of Management Review*, 17, 3, 465-486.

NORD WR, FOX S. 1996. **The individual in organizational studies: the great disappearing act?** In *Handbook of Organization Studies*, ed. ST Clegg, C Hardy, pp. 148–74. Thousand Oaks, CA: Sage

OLIVEIRA, Martha Maria Veras. **Análise de instrumentos de sistematização e avaliação para a gestão do capital intelectual digitalizado.** 2003. 125 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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), 487-516.

OSTROFF C, JUDGE TA, eds. 2007. **Perspectives on Organizational Fit.** Mahwah, NJ: Erlbaum

PAYNE, R. L. (2000). **Climate and culture: How close can they get?** In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 163–176). Thousand Oaks, CA: Sage.

PEKRUN, R., & FRESE, M. (1992). **Emotion in work and achievement.** *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 153–196.

PESQUISA ANUAL DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO (PAIC), Volume 18 Rio de Janeiro, v. 18, p.1-94, 2009.

PESQUISA ANUAL DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO (PAIC), Volume 18 Rio de Janeiro, v. 18, p.1-94, 2009.

PETERSON, Robert, **On the use of college students in social Science and research: insights from a second-order meta-analysis.** Journal of Consumer Research V.28 Dec. 2001

PEREIRA, J. C. R, **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais.** Editora, Edusp, São Paulo, 2004.

PINA E CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., & CABRAL-CARDOSO, C. (2007). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** Lisboa: Editora RH.

PIRES, J.; MACÊDO, K. **Cultura Organizacional em organização pública no Brasil.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. V.40 (1), 81-105, jan/fev 2006

PRESTES, J. **A Cultura Organizacional como estratégia de controle administrativo: Um estudo comparativo de Casos.** Dissertação de Mestrado do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Curitiba 1998

PUENTE-PALACIOS, K. E. (2002). **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional.** Revista de Administração, 37(3), 93-104.

PUENTE-PALACIOS, K. E., e Freitas, I. A. (2006). **Clima organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes.** O&S, 13(38), 45-57.

PUENTE-PALACIOS, K. E., Pacheco, E. A., e Severino, A. F. (2013). **Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho.** Revista Psicologia: Organização e Trabalho, 13(1), 37-48.

PUENTE-PALACIOS, K e FREITAS, I. **Clima organizacional: uma Análise de sua definição e de Seus componentes.** O&S - v.13 - n.38 - Julho/Setembro – 2006

PUTNAM, L. & MUMBY, D. K. (1993). **Organizations, Emotion and the Myth of Rationality.** Em S. Fineman, Emotion in organizations (pp. 36-57). London: Sage Publications.

RABELO, L.; **Quadro Referencial da Gestão Estratégica: Uma pesquisa quantitativa e qualitativa das atividades e dos fatores envolvidos.** Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. 2013

Rigdon, E. E., & Ferguson, C. E., Jr. (1991). **The performance of the polychoric correlation coefficient and selected fitting functions in confirmatory factor analysis with ordinal data.** *Journal of Marketing Research*, 28(4), 491-497. doi: 10.2307/3172790

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002

ROBBINS, S.P. **Administração.** São Paulo. Saraiva, 2005.

ROBBINS, S.P e JUDGE T. A.; **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 12^a Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

ROBINSON, M. D., E. R. WATKINS, AND E. HARMON-JONES. **Handbook of Cognition and Emotion**. New York: Guilford Press. 2013

RODRIGUES, M. T. P. (2013) **Instrumento mensurador de adesão para hipertensos: contribuição da Teoria da Resposta ao Item**. Rev Saúde Pública;47(3):523-30.

ROSSETTI, A. **Um modelo conceitual de gestão do conhecimento para unidades organizacionais de pesquisa agropecuária sob a ótica da interdisciplinaridade**. Tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

SAUNDERS, Mark; LWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5. ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2009. 614p.

SOBRAL, F.; MANSUR, J.; **Produção Científica Brasileira em Comportamento Organizacional no Período 2000-2010**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 021-034, 2013.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro; Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SHEIN, E. **Cultura empresarial: barreira estratégica**. São Paulo: Edgard Blucher, 1984.

SCHEIN, E. **“How Culture Forms, Develops, and Changes”**. in: Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. **Organizational culture**, *American Psychologist*, (1990) 45(2), pp. 109-119.

SCHEIN E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass. 2nd ed. (1992)

SCHEIN E. **Sense and nonsense about culture and climate**. See Ashkanasy et al. 2000b, pp. xxiii–xxx

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001.

SHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**, São Paulo, ed. Atlas, 2009;

SCHEIN, E. H. **Sense and nonsense about culture and climate**. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (2000). Thousand Oaks, CA: Sage.

SCHEIN E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass. 4th ed. (2010)

SERRAT, O. **Critical Incident Technique**. 2010.

SCHNEIDER, B., & REICHERS, A. A. (1983). **On the etiology of climates.** *Personnel Psychology*, 36, 19–39.

SCHNEIDER, B., & BOWEN, D. E. (1985). **Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension.** *Journal of Applied Psychology*, 70, 423–433.

SCHNEIDER B, ed. 1990. **Organizational Climate and Culture.** San Francisco: Jossey-Bass

SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E., EHRHART, M. G., & HOLCOMBE, K. M. (2000). **The climate for service: Evolution of a construct.** In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 21–36). Thousand Oaks, CA: Sage.

SCHNEIDER, B., BRIEF, A. P., & GUZZO, R. A. (1996). **Creating a climate and culture for sustainable organizational change.** *Organizational Dynamics*, 24, 6–19.

SCHNEIDER, B., GUNNARSON, S. K., & NILES-JOLLY, K. (1994). **Creating the climate and culture of success.** *Organizational Dynamics*, 23, 17–29.

SCHNEIDER B.; EHRHART M.; MACEY W.; **Organizational Climate and Culture.** The Annual Review of Psychology is online at psych.annualreviews.org (2013)

SORENSEN JB. 2002. **The strength of corporate culture and the reliability of firm performance.** *Adm. Sci. Q.*47:70–91

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgar Blücher Editor, 1978.

SOUZA, E. L. P. (1983). **Clima e estrutura de trabalho.** *Revista de Administração*, 18 (3), 14-18.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Qualitative Analysis for Social Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory.** Sage Publication. Inc. EUA, 1998 2a edição.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** Tradução Luciane de Oliveira da Rocha – 2. ed. – Porto Alegre : Artmed, 2008.

STREINER, D. L. **Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter.** *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.

STRINGER, Robert. - **Leadership and Organizational Climate.** 1. ed.: Prentice Hall. New Jersey, 2002.

SUEN, A. S. **Negociação Intercultural: um estudo exploratório.** Dissertação de mestrado em administração – Universidade de São Paulo: FEA/USP 1997.

JUDGE, T; THORESEN, C.; BONO, J.; PATTON, G. **The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review.** Psychological Bulletin by the American Psychological Association 2001, Vol. 127. No. 3. 376-407

TOMASSINI, Nélon - **A influência da Cultura Organizacional na Administração Estratégica de uma empresa estatal: um Estudo de Caso.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

THORESEN, J.; KAPLAN, S; BARSKY, A.; WARREN, C; CHERMONT, K. **The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration.** Psychological Bulletin by the American Psychological Association, Inc. 2003, Vol. 129, No. 6, 914–945

TREINTA, F. **Novas Oportunidades de Negócio com Impacto Social através da Inovação: Proposta de Modelo de Negócio Social.** 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

TREINTA, F.; FARIAS FILHO, J. R.; SANT'ANNA, A. P.; RABELO, L. M. **Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão.** Prod. [online]. 2014, vol.24, n.3

TREINTA, F. **Proposta de um quadro referencial de desenvolvimento de Start-Ups de biotecnologia e ciências da vida para a saúde humana no Brasil.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015

TROMPENAARS, F. **Nas Ondas da Cultura.** São Paulo: Educator, 1994.

URBIZAGÁSTEGUI-ALVARADO, R. **A bibliometria no Brasil. Ciência da Informação.** Brasília, v. 13, n. 2, jul./dez. 1984.

VALOR SETORIAL, **Construção Civil.** Valor Econômico, novembro 2010.

VANTI, N. A. P. **Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento.** Revista Ciência da Informação, (31), 2, p. 152-162, 2002

VERGARA S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2. ed., 2000.

VIEIRA NETO, J.; **Proposta de um modelo de gestão baseado no gerenciamento do ciclo de vida: um estudo de múltiplo caso aplicado no setor de construção civil avaliando indústrias brasileiras no estado do rio de janeiro.** Tese de Doutorado do curso pós-graduação de Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, 2012.

WAGNER III, J. & HOLLENBECK, J. **Comportamento Organizacional – Criando vantagem competitiva.** 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., & OBSTFELD, D. (2005). **Organizing and the process of sensemaking.** Organization Science, 16, 409-421

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2 ed. São Paulo : Atlas. 2000.

WOODRUFF, Robert B.; CADOTTE, Ernest R. & JENKINS, Roger L. “**Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience - Based Norms**” Journal of Marketing Research, v. XX. Aug. 1983 p. 296 - 304

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14° ed. São Paulo: Atlas 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZOHAR, D. (2000). **Agroup-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs.** Journal of Applied Psychology, 85, 587–596.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Priorização dos 37 artigos de maior relevância para pesquisa

ITENS	TÍTULO
1	The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration
2	The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review
3	What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars
4	Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future
5	Behavioral ethics in organizations: A review
6	Identification in organizations: An examination of four fundamental questions
7	Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century
8	Workplace victimization: Aggression from the target's perspective
9	The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?
10	The social scientific study of leadership: Quo vadis?
11	Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*
12	A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework
13	Groups as epistemic providers: Need for closure and the unfolding of group-centrism
14	Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence
15	A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance
16	Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s
17	The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research
18	The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior
19	Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research
20	The construct of work commitment: Testing an integrative framework

21	Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation
22	The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings
23	At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels
24	A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future
25	Intergroup threat and outgroup attitudes: A meta-analytic review
26	On being both with us and against us: A normative conflict model of dissent in social groups
27	Enhancing the effectiveness of work groups and teams
28	A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects
29	How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms
30	Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature
31	Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis
32	Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis
33	Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis
34	Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance
35	Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice
36	Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research
37	Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: A review and agenda for future research

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

Metodologia

A entrevista será aplicada à especialistas na área de Recursos Humanos, com vivência na área de Comportamento Organizacional em grandes organizações, ora seja como colaborador ora seja como consultor. O objetivo é buscar informações para identificar através da experiência profissional a percepção sobre os fatores relacionados à Cultura e Clima Organizacional.

O tempo estimado da entrevista é de 20 minutos, o nome dos entrevistados/empresas serão omitidos quando da transcrição e análise da entrevista.

Proposta

Considerando sua experiência no tema Comportamento Organizacional, com ênfase em Cultura e Clima Organizacional, qual sua opinião sobre as seguintes questões:

CULTURA, segundo Trompenaars (1994)

Cultura é um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar.

Com base nessa definição, qual sua opinião sobre as seguintes questões:

- Quais fatores relacionados à Cultura influenciam os resultados organizacionais?
- Quais as consequências desses fatores?
- Quais fatores citados acima são raros nas práticas organizacionais?

CLIMA ORGANIZACIONAL, segundo James & Jones (1974)

Como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Com base nessa definição, qual sua opinião sobre as seguintes questões:

- Quais fatores relacionados ao Clima influenciam os resultados organizacionais?
- Quais as consequências desses fatores?
- Quais fatores citados são raros nas práticas organizacionais?

APÊNDICE C

ROTEIRO DO QUESTIONARIO COM ALUNOS

Questionário aplicado aos alunos do MBA Desenvolvimento Gerencial Avançado – Gestão de Pessoas, disciplina Cultura, Clima e Poder nas Organizações.

CULTURA, segundo Trompenaars (1994)

Cultura é um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar.

Com base nessa definição, qual sua opinião sobre as seguintes questões:

- Quais fatores relacionados à Cultura influenciam os resultados organizacionais?
- Quais as consequências desses fatores?
- Quais fatores citados acima são raros nas práticas organizacionais?

CLIMA ORGANIZACIONAL, segundo James & Jones (1974)

Como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Com base nessa definição, qual sua opinião sobre as seguintes questões:

- Quais fatores relacionados ao Clima influenciam os resultados organizacionais?
- Quais as consequências desses fatores?
- Quais fatores citados são raros nas práticas organizacionais?

APÊNDICE D**QUESTIONÁRIO
TRIAGEM**

Prezado (a),

Encaminhamos um questionário cujo objetivo é avaliar a relevância das variáveis relacionadas ao tripé cultura, clima e comportamento organizacional e a integração entre eles no desempenho da organização.

Esse trabalho é parte de uma pesquisa para desenvolvimento de uma tese de doutorado e o seu resultado visa ampliar os conhecimentos científicos acerca do tema e apoiar os gestores na melhoria da eficácia organizacional. Para que seja concluído, é fundamental sua colaboração tanto no preenchimento, como na sua divulgação.

É importante que seja coletada a maior quantidade de dados possível para que tenha validade estatística!

Vale ressaltar adicionalmente, que não haverá a identificação do respondente para que seja mantida a confidencialidade.

Para cada questionário preenchido corretamente, serão doados R\$ 10,00 para Instituto Nacional do Câncer (INCA), INCA Voluntário, na cidade do Rio de Janeiro.

Obrigada!

Adriane Quelhas

aqueilhas@uol.com.br

Doutoranda em Engenharia Civil

Universidade Federal Fluminense

1 - Idade:

2 - Formação:

- Até ensino médio (2º grau) completo
- Superior (3º grau) incompleto
- Superior (3º grau) completo
- Pós-graduação Lato Sensu (Curso Especialização, MBA ...)
- Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado, Doutorado ...)

3 - Experiência de Trabalho:

- De 01 a 05 anos
- De 05 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais 20 anos

4 - O Tempo de experiência relatado acima foi em uma única empresa?

- Sim
- Não

Caso a Resposta seja "Não", por favor, informar quantas empresas trabalhou e Qual foi o maior tempo de permanência?

A partir de agora, favor responder aos itens abaixo sempre se baseando na empresa que mais tempo permaneceu trabalhando.

5 - Cargo que ocupou (a)?

- Nível Operacional (Analista)
- Nível Tático (Coordenador)
- Nível Estratégico (Executivo)

6 - Como foi sua evolução de carreira?



7 - Tamanho da Empresa e Ramo de Atividade (Fonte: SEBRAE Nacional/2014):

- Microempresa - Comércio e Serviços (até 9 empregados)
- Microempresa - Indústria (até 19 empregados)
- Pequeno Porte - Comércio e Serviços (10 a 49 empregados)
- Pequeno Porte - Indústria (20 a 99 empregados)
- Médio Porte - Comércio e Serviços (50 a 99 empregados)
- Médio Porte - Indústria (100 a 499 empregados)
- Grande Porte - Comércio e Serviços (>99 empregados)
- Grande Porte - Indústria (> 499 empregados)

8 - Tipo da empresa:

- Pública
- Privada Nacional
- Privada Multinacional
- Consultoria

Cultura Organizacional, Clima Organizacional & Comportamento Organizacional

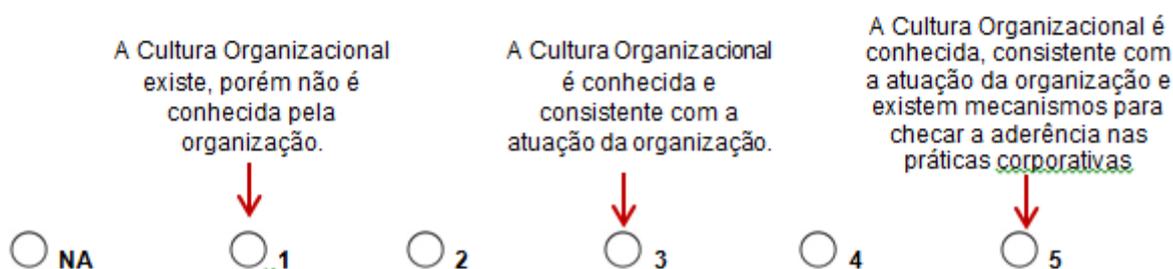
Instrução de Preenchimento

A cada item relacionado com os temas cultura, clima e comportamento organizacional, avalie:

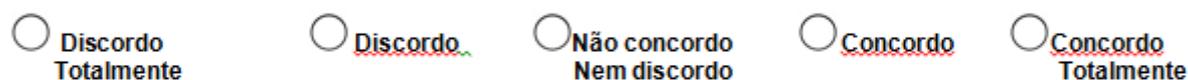
a) O grau de aplicabilidade: Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.



OBS.: As escalas de nível 1, 3 e 5 serão detalhadas abaixo da afirmação para balizamento das respostas, conforme exemplo abaixo:



b) O grau de concordância: Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.



OBS.: As respostas serão automaticamente salvas cada vez que você preencher uma questão.

Ambiente Organizacional

1. Checar a Cultura, seus impactos no Clima Organizacional e a relação direta com a Estratégia da empresa.

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

<input type="radio"/> NA	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
	<p>↑</p> <p>A Cultura Organizacional existe, porém não é conhecida pela organização.</p>		<p>↑</p> <p>A Cultura Organizacional é conhecida e consistente com a atuação da organização, porém não há gerenciamento dos seus impactos no Clima.</p>		<p>↑</p> <p>A Cultura Organizacional é conhecida, consistente com a atuação da organização há gerenciamento dos seus impactos no clima como parte da estratégia da empresa.</p>

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente
 Discordo
 Não concordo Nem discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

2. Direcionar uma mudança cultural a partir do dinamismo do contexto empresarial para obtenção de melhores resultados

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

<input type="radio"/> NA	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
	<p>↑</p> <p>Avalia o ambiente interno e externo de forma intuitiva sem a adoção de métodos e ferramentas para direcionar uma mudança cultural</p>		<p>↑</p> <p>Avalia o ambiente interno e externo de forma estruturada e planejada utilizando métodos e ferramentas para direcionar a mudança cultural</p>		<p>↑</p> <p>Avalia de forma sistemática e profunda o ambiente externo através da análise das oportunidades e ameaças para diferentes cenários e o ambiente interno através dos registros de aprendizado e crescimento organizacional.</p>

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente
 Discordo
 Não concordo Nem discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

3 Reforçar os princípios e valores organizacionais para alavancar resultados em momentos de crise econômica e/ou política

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

A organização não trabalha baseada nos seus princípios e valores.

A organização reforça seus princípios e valores organizacionais frequentemente, mas na prática não é consistente com a atuação da organização

A organização trabalha baseada nos seus princípios e valores organizacionais, e possui mecanismos para checar a aderência na prática com a atuação da organização.

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

4 Alinhar de maneira linear o entendimento e a prática dos valores e princípios organizacionais

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

A organização não torna explícito seus princípios e valores para toda

A organização torna explícito os princípios e valores, alinha seu entendimento e expectativa de comportamento com todos os níveis da organização

Os membros da organização percebem o conjunto de práticas de uma forma consistente com os valores declarados e objetivos estratégicos pretendidos

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

5 Gerar Políticas de Recursos Humanos (RH) através da análise e entendimento dos padrões culturais da organização

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

Há Políticas de RH, porém não são claramente comunicadas ou não refletem os padrões culturais da organização

As Políticas de RH, são claramente comunicadas e refletem os padrões culturais da organização

As Políticas de RH são direcionadores para uma Gestão Estratégica de Pessoas e são elaboradas a partir do entendimento dos padrões culturais e

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

6 Estimular o desenvolvimento e crescimento profissional através de Plano de Carreira alinhando as expectativas colaborador/empresa

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

A organização não trabalha com Plano de Carreira.

A organização estimula o desenvolvimento e crescimento profissional através de Plano de Carreira.

A Organização estimula o desenvolvimento e crescimento profissional através de Plano de Carreira alinhando os objetivos estratégicos, a competência das pessoas, e expectativas do colaborador

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

7 Alinhar os objetivos e expectativas dos colaboradores com os Valores Organizacionais no Processo de Recrutamento & Seleção (R&S)

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

O Processo de R&S é informal ou quando formal é altamente burocrático e não é baseado no alinhamento dos valores organizacionais/individuais

O Processo de R&S ocorre de maneira formal baseado no alinhamento dos valores, mas não há clareza nos papéis e expectativas de cada parte.

Há um Processo de R&S formal de alinhamento e clareza nos papéis, valores e expectativas de cada parte e é realizado por um grupo multidisciplinar através de testes, jogos, ferramentas e etc... *on line* e presencial

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

8 Reconhecer e valorizar um desempenho ou uma atuação excepcional dos colaboradores

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

O Processo de Reconhecimento/Valorização é informal e de forma intuitiva realizado por cada Gestor

O Processo de Reconhecimento/Valorização ocorre de maneira formal realizado pelo Gestor com o apoio da área de RH de forma intuitiva

Analisa de forma sistemática o desempenho dos colaboradores com o uso de ferramentas de avaliação de acordo com características e necessidades funcionais das áreas de negócio

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

9 Analisar se a Organização dá igual prioridade tanto a manutenção do bem estar dos colaboradores quanto à obtenção de resultados

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

<p>Há processos informais voltados para Qualidade de Vida no Trabalho dentro da Organização</p>	<p>Há processos formais que buscam a Qualidade de Vida no Trabalho, são corporativos, porém há um desbalanceamento no equilíbrio dos interesses organizacionais.</p>	<p>A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho está enraizada na Cultura Organizacional, os processos são estruturados com objetivos claros, metas e investimentos para toda organização.</p>
---	--	--

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

10 Gerar processo de aculturação (assimilação de aspectos culturais) em fusões ou aquisições ou instalação de novas unidades

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

<p>O processo de aculturação é feito informalmente ou quando formal é de forma intuitiva</p>	<p>O processo de aculturação é feito através de um mapeamento das necessidades de alinhamento dos valores, crenças, costumes e etc., porém de forma reativa...</p>	<p>O processo de aculturação é feita de forma planejada e antecipada, analisando valores, demandas e necessidades atuais e futuras da organização para que ofereçam suporte a estratégia definida</p>
--	--	---

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

Comunicação

11 Valorizar a transparência no processo de comunicação organizacional

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

<input type="radio"/> NA	<input checked="" type="radio"/> 1 	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3 	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
A transparência no processo de comunicação não é valorizada como componente da Cultura Organizacional		Busca-se a transparência no processo de comunicação tanto interna como externa e é um componente valorizado dentro da Cultura Organizacional		O processo de comunicação é feito de forma estruturada, valorizando a transparência tanto no eixo vertical como horizontal, interno e externo, apoia-se nos valores organizacionais, planejando demandas e necessidades atuais e futuras da organização para oferecer suporte a estratégia definida	

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente
 Discordo
 Não concordo Nem discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

12 Buscar a percepção dos colaboradores com relação à eficácia da comunicação no nível do ambiente de trabalho

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

<input type="radio"/> NA	<input checked="" type="radio"/> 1 	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3 	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
A busca pela percepção dos colaboradores com relação à eficácia do processo de comunicação organizacional acontece ocasionalmente		Busca-se frequentemente e de maneira formal à eficácia no processo de comunicação organizacional em alguns níveis organizacionais		Há um processo sistemático de avaliação e monitoramento da eficácia no processo de comunicação organizacional junto ao público interno/externo, usando ferramentas/técnicas sofisticadas.	

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente
 Discordo
 Não concordo Nem discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

13 Permitir aos colaboradores livre acesso às informações que impactam no seu trabalho

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

O colaborador tem acesso a algumas informações que impactam no seu trabalho de forma isolada pelas áreas.

Há o compartilhamento das informações organizacionais, porém não ocorre de maneira estruturada não chegando no tempo certo e da maneira que precisam.

O processo de compartilhamento das informações organizacionais é feita de forma transparente e sistêmica, com proximidade do colaborador seja de forma presencial ou *on line* sobre o impacto na organização como um todo

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

14 Transmitir as informações de forma clara e objetiva a todos os níveis da organização

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

As informações não são transmitidas de forma clara e objetiva a todos os níveis da organização

As informações são transmitidas formalmente de forma clara e objetiva para alguns níveis organizacionais

As informações são transmitidas de forma estruturada, transparente e sistêmica para toda corporação, seja presencialmente ou *on line*

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

15 Monitorar o alinhamento entre os princípios e valores declarados pela organização e os praticados nas relações do dia a dia

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

- NA 1 2 3 4 5
- A organização não trabalha baseada nos seus princípios e valores e não os tem declarado.
- A organização reforça seus princípios e valores organizacionais frequentemente, mas na prática não é consistente com a atuação da organização.
- A organização trabalha baseada nos seus princípios e valores organizacionais, e possui mecanismos para checar a aderência na prática com a atuação da organização.

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

- Discordo Totalmente** **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

16 Divulgar os valores organizacionais, periodicamente, para equalizar Cultura Organizacional entre as diversas subculturas existentes na organização.

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

- NA 1 2 3 4 5
- A organização não torna explícito seus princípios e valores para toda organização
- A organização torna explícito os princípios e valores, alinha seu entendimento e expectativa de comportamento com todos os níveis da organização
- Os membros da organização percebem o conjunto de práticas de uma forma consistente com os valores declarados e objetivos estratégicos pretendidos

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

- Discordo Totalmente** **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

Liderança

17 Atribuir a Liderança o processo de divulgar e ser exemplo na prática dos princípios e valores organizacionais

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA

1

2

3

4

5

A organização não trabalha baseada nos seus princípios e valores.

A organização reforça seus princípios e valores organizacionais frequentemente, mas na prática não é consistente com a atuação da Liderança

A organização atribui especial importância à liderança no processo de fortalecimento e divulgação da cultura, isto é, são guardiões da cultura possuindo mecanismos para checar a aderência na prática com a atuação da organização.

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente

Discordo

Não concordo Nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

18 Responsabilizar os Líderes na disseminação da Missão, Visão e Valores Organizacionais.

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA

1

2

3

4

5

Os Líderes não norteiam o comportamento dos funcionários, os rituais e os símbolos existentes na corporação com base na Missão, Visão e Valores organizacionais.

Os Líderes norteiam o comportamento dos funcionários, os rituais e os símbolos existentes na corporação com base na Missão, Visão e Valores, porém não são exemplos de comportamento para os demais.

Os membros da organização percebem o conjunto de práticas de uma forma consistente com os valores declarados e praticados pela Liderança. Os Líderes emanam a essência da Cultura através das atitudes no dia a dia

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente

Discordo

Não concordo Nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

19 Monitorar o comportamento do Líder como reflexo da Cultura declarada na Organização

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

A organização não trabalha baseada nos seus princípios e valores.

A Liderança reforça os princípios e valores declarados frequentemente, traça atitudes que espera dos funcionários, mas na prática não é consistente com a atuação da Liderança

Os membros da organização percebem o conjunto de práticas realizadas diariamente de uma forma consistente com os valores declarados e praticados pela Liderança através de mecanismos para checar a aderência na prática.

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

20 Equilibrar as forças entre uma Cultura Humanizada e uma Cultura focada só em resultados

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA 1 2 3 4 5

A Cultura é essencialmente focada em resultado com forte pressão por produtividade e competição acirrada estimulada pelas Lideranças.

Busca-se uma Cultura mais humanizada com conjunto de ações para bem estar do funcionário no ambiente de trabalho, porém não existe um balanceamento com a busca por resultados e prioridade pela Alta Liderança.

A estratégia corporativa é desdobrada em um conjunto de medidas que buscam resultados e produtividade balanceados através processos, ferramentas e metas, dando igual prioridade tanto a manutenção do bem-estar dos funcionários como a obtenção de resultados organizacionais positivos.

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente **Discordo** **Não concordo Nem discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

21 Perceber a relação direta entre Cultura Organizacional, resultados e sustentabilidade do sucesso empresarial.

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA

1

2

3

4

5

Os Gestores não percebem a relação direta entre Cultura Organizacional, resultados e sustentabilidade do sucesso empresarial.

Todos os Gestores percebem a relação direta entre Cultura Organizacional, resultados e sustentabilidade do sucesso empresarial, embora não seja amplamente divulgada ou clara para a Organização.

A Organização monitora de forma sistemática a prática da cultura dentro da organização, com o objetivo de minimizar as dificuldades na adoção de novas estratégias, tecnologias e no implemento de novos projetos, que busquem a melhoria dos indicadores da empresa

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente

Discordo

Não concordo Nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

22 Analisar a relação entre cultura e clima organizacional como potencial vantagem competitiva

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA

1

2

3

4

5

A alta liderança não investiga a relação mútua entre aspectos da cultura e clima organizacional e os impactos no comportamento organizacional.

A alta liderança investiga de forma sistemática, a relação mútua entre aspectos da cultura e clima organizacional, porém percebe-se que há uma dissociação entre o pragmatismo da cultura no dia a dia e gerenciamento do clima como parte da estratégia.

Para alta liderança a identificação/pragmatismo da cultura e o entendimento/gerenciamento do clima organizacional são grandes desafios empresariais, trabalham sistematicamente analisando os resultados das pesquisas e traçando planos de ação para revisar o conjunto de práticas, políticas e procedimentos como parte da estratégia.

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente

Discordo

Não concordo Nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

23 Analisar os diferentes estilos de liderança e a consequente formação de subculturas e/ou subclimas dentro das equipes

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA

1

2

3

4

5

Não há estudos para examinar o grau de consistência da cultura e do clima organizacional entre grupos dentro da organização

Há estudos formais para analisar os diferentes processos de liderança na formação de subcultura ou subclima na organização, solicitados pela alta direção.

A Organização identifica de forma sistemática as interdependências das interações sociais, da comunicação e dos diferentes processos de liderança na formação de subcultura/subclima, analisando a extensão em que eles são contraditórios ou a extensão em que eles se complementam para tomada de ação

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente

Discordo

Não concordo Nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

24 Relacionar as alterações do Clima Emocional ao estilo de liderança existente

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA

1

2

3

4

5

Não há estudos para examinar, entender e medir adequadamente o clima emocional na organização.

Há estudos formais para examinar, entender e medir adequadamente o clima emocional na organização e são periodicamente solicitados pela alta direção.

A Organização identifica, analisa e monitora de forma sistemática o estilo de liderança existente e as políticas administrativas para medir e gerenciar adequadamente o clima emocional na organização como prioridade da alta direção.

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente

Discordo

Não concordo Nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

25 Analisar o Clima Organizacional como forma de mensurar a aderência e aceitação dos colaboradores a Cultura praticada

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

<input type="radio"/> NA	<input checked="" type="radio"/> 1 	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3 	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
	<p>Não há pela organização uma investigação da relação mútua entre aspectos da cultura e clima organizacional</p>		<p>Investiga-se de forma sistemática, a relação mútua entre aspectos da cultura e clima organizacional, porém percebe-se que há uma dissociação entre o pragmatismo da cultura no dia a dia e gerenciamento do clima como aceitação dos colaboradores a Cultura praticada.</p>		<p>Para alta direção a análise da cultura e o gerenciamento do clima organizacional são grandes desafios empresariais, desencadeando um trabalho sistemático de análise dos resultados das pesquisas e elaboração de planos de ação para revisar o conjunto de práticas, políticas e procedimentos organizacionais como parte da estratégia.</p>

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo	<input type="radio"/> Não concordo Nem discordo	<input type="radio"/> Concordo	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
--	---------------------------------------	--	---------------------------------------	--

Aquisição de Poder

26 Identificar como o poder é adquirido e retido dentro da organização

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA

1

2

3

4

5

↑

A Organização não busca identificar como o poder é adquirido e retido dentro da organização.

↑

Identifica-se de forma estruturada como o poder é adquirido e retido dentro da organização, seja Poder Formal ou Poder Pessoal, porém não há uma análise sobre prováveis vantagens e desvantagens para a eficácia organizacional

↑

Avalia de forma sistemática e profunda o ambiente interno para identificar a principal forma de aquisição e retenção do poder, utilizando métodos e ferramentas, gerenciando seus impactos na eficácia organizacional como parte da estratégia da empresa

Poder Formal: Posição do indivíduo dentro da organização, podendo ser dividido em três categorias: *Poder Coercitivo* (capacidade de coagir) o seu oposto é o *Poder de Recompensa* e o *Poder Legítimo* (autoridade formal)

Poder Pessoal: São características específicas do indivíduo, podendo ser dividido em duas categorias: *Poder de Especialização* (experiência, conhecimento ou habilidade especial) e o *Poder Referente* (identificação, respeito e admiração por uma pessoa)

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

Discordo Totalmente

Discordo

Não concordo Nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

Estrutura Interna

27. Alinhar as características da Estrutura Interna da Organização as características pessoais num Processo de Recrutamento & Seleção (R&S)

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

<input type="radio"/> NA	<input type="radio"/> 1 	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3 	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	<p>O Processo de R&S é informal ou quando formal é altamente burocrático e não há alinhamento das características individuais com as características organizacionais</p>		<p>O Processo de R&S ocorre de maneira formal buscando o alinhamento das características individuais com as características organizacionais, mas não há clareza nos papéis e expectativas de cada parte.</p>		<p>Há um Processo de R&S formal de alinhamento e clareza nos papéis, valores, expectativas e características de cada parte realizado por um grupo multidisciplinar através de testes, jogos, ferramentas e etc... de forma presencial e <i>on line</i> e presencial</p>

Modelo Mecanicista: Alta especialização, departamentalização rígida, cadeia de comando transparente, centralização e etc.

Modelo Orgânico: Equipes multifuncionais, flexíveis, livre fluxo de informações, descentralização e etc.

(Robbins e Judge, 2014)

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo	<input type="radio"/> Não concordo Nem discordo	<input type="radio"/> Concordo	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
--	---------------------------------------	--	---------------------------------------	--

Comportamento Político

28. Monitorar o alinhamento do comportamento político praticado na organização com a Cultura e impactos no Clima Organizacional

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

<input type="radio"/> NA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	↑		↑		↑
	É feito informalmente ou quando formal é de forma intuitiva	Identifica de forma estruturada, como parte importante da tarefa de cada gestor, fatores que podem estimular o comportamento político para avaliar o alinhamento com a Cultura, porém não há um gerenciamento dos seus impactos no clima			Avalia de forma sistemática utilizando várias técnicas para administrar o comportamento político mensurando os efeitos sobre o comportamento organizacional, o alinhamento com a Cultura, a satisfação no trabalho como parte da estratégia da empresa

Comportamento Político: "... consiste em atividades que não são necessárias como parte do papel formal do indivíduo, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro da organização." (Robbins e Judge, 2014)

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo	<input type="radio"/> Não concordo Nem discordo	<input type="radio"/> Concordo	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
--	---------------------------------------	--	---------------------------------------	--

29. Buscar a percepção dos colaboradores com relação ao comportamento político praticado pela Liderança

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

<input type="radio"/> NA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	↑		↑		↑
	A busca pela percepção dos colaboradores com relação ao comportamento político praticado pela Liderança	Busca-se frequentemente e de maneira formal, a percepção dos colaboradores com relação ao comportamento político em alguns níveis da liderança			Há um processo sistemático de avaliação e monitoramento da percepção dos colaboradores com relação ao comportamento político desde a alta direção até os escalões mais baixos

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo	<input type="radio"/> Não concordo Nem discordo	<input type="radio"/> Concordo	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
--	---------------------------------------	--	---------------------------------------	--

Conflitos

30. Atribuir a Liderança o gerenciamento efetivo dos conflitos na organização.

a) Avalie como a organização em que trabalha (ou trabalhou) realiza a atividade.

NA

1

2

3

4

5

O processo de monitoramento ocorre de maneira informal e os gestores não tem conhecimento específico para distinguir os resultados do conflito (funcional ou disfuncional) e a relação direta com o desempenho de um grupo ou da organização.

O processo de monitoramento ocorre de maneira formal por cada Gestor, qualificado para gerenciar conflito, porém não há representatividade total da organização para que sejam feitas discussões de cruzamentos de informações entre as áreas funcionais e de negócio

O processo de monitoramento considera o conflito, sua natureza, causas e consequências, na consolidação e interpretação de problemas/oportunidades, formulação de propostas e medidas corretivas e proativas. Há reuniões regulares compatível com a dinâmica do negócio foca na captação e implementação de ideias.

Resultados Funcionais: melhora o desempenho do grupo; a qualidade das decisões; estimula a criatividade e a inovação; fornece o meio pelo qual os problemas podem ser eliminados e as tensões liberadas e promove um ambiente de auto-avaliação e mudanças.

Resultados Disfuncionais: reduz à eficácia do grupo, a satisfação e a confiança dos seus membros, a partilha de informações e pode elevar a interrupção do funcionamento do grupo e ameaçar sua sobrevivência.

(Robbins e Judge, 2014)

b) Avalie o quanto você concorda que a atividade é importante na gestão da cultura, do clima e comportamento organizacional.

**Discordo
Totalmente**

Discordo

**Não concordo
Nem discordo**

Concordo

**Concordo
Totalmente**

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ESTUDO DE CASO

CONTEXTUALIZAÇÃO

Este roteiro de entrevista para Estudos de Caso faz parte da Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense cuja pesquisa tem como área de concentração Gestão, Produção e Meio Ambiente.

O objetivo é avaliar a relevância das variáveis relacionadas ao tripé cultura, clima e comportamento organizacional e a integração entre eles no desempenho de uma empresa da construção civil.

Com o resultado dessa pesquisa visamos ampliar os conhecimentos científicos acerca do tema e apoiar os gestores na melhoria da eficácia organizacional.

METODOLOGIA

Será realizada entrevista semiestruturada com duração estimada de 40 minutos. Essas entrevistas serão gravadas e transcritas, para que as informações coletadas sejam utilizadas no desenvolvimento da tese, o nome dos entrevistados/empresa será omitido quando da análise da entrevista.. A interação e o diálogo entre o pesquisador e o respondente devem ser minimizados e deve-se evitar a utilização de termos genéricos nas respostas.

PROPOSTA

Com base na sua experiência na Gestão de Processos/Pessoas no Setor da Construção Civil, qual a sua opinião em relação às questões a seguir:

1. Dados e informações organizacionais da empresa

- 1.1. Empresa
- 1.2. Local
- 1.3. Tempo de Mercado
- 1.4. Número de funcionários
- 1.5. Porte da Empresa
- 1.6. Principal produto
- 1.7. Participação de Mercado
- 1.8. Como foi formada a equipe e qual a estrutura da equipe atual?

2. Seguimento específico de atuação no mercado

- 2.1 Faça uma descrição do segmento específico de atuação no mercado, com um breve histórico, contextualização da área de atuação.

3. Questões

CULTURA, segundo Trompenaars (1994)

Cultura é um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar.

CLIMA ORGANIZACIONAL, segundo James & Jones (1974)

Como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Com base nessa definição, qual sua opinião sobre as seguintes questões:

1. Como é caracterizada a Cultura da empresa? Como são divulgados os princípios/valores entre as diversas áreas existentes? *Cite exemplos do dia a dia da empresa*
2. Como é gerenciado Clima Organizacional? *Cite exemplos do dia a dia da empresa*
3. Como acontece a relação entre a Cultura e o Clima Organizacional? E entre a Cultura e a Estratégia no Setor da Construção Civil? *Cite exemplos do dia a dia da empresa*
4. Como acontece o processo de aculturação (assimilação de aspectos culturais) na admissão de novos colaboradores? *Cite exemplos do dia a dia da empresa*
5. Como se monitora comportamento da liderança com relação ao alinhamento entre os princípios/valores declarados pela organização e os praticados nas relações do dia a dia?