

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

GRAZIELA NOGUEIRA MACHADO

**Valores e Práticas Organizacionais:
o teste de um modelo explicativo para a
percepção de saúde organizacional**

**UBERLÂNDIA
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GRAZIELA NOGUEIRA MACHADO

Valores e Práticas Organizacionais: o teste de um modelo explicativo para a percepção de saúde organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia – Curso de Mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia-UFU, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

**UBERLÂNDIA
2007**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M149v Machado, Graziela Nogueira.
Valores e práticas organizacionais: o teste de um modelo explicativo para a percepção de saúde organizacional / Graziela Nogueira Machado. - 2007.

100 f. : il.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. 1. Cultura organizacional - Teses. 2. Psicologia aplicada - Teses. I. Gomide Júnior, Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 658.011.2

Valores e Práticas Organizacionais:
o teste de um modelo explicativo para a percepção de saúde organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia – Curso de Mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia-UFU, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Dissertação aprovada em 13 de setembro de 2007.

Banca Examinadora

Prof. Sinésio Gomide Júnior, Dr. – Orientador
Universidade Federal de Uberlândia

Profa. Áurea Fátima de Oliveira, Dra.
Universidade Federal de Uberlândia

Profa. Maria Cristina Ferreira, Dra.
Universidade Salgado Oliveira

Agradecimentos

Agradeço ao Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior, pela oportunidade de aprender com um mestre que tem na tarefa de ensinar um ideal, que atua com o prazer de um iniciante e que inspira seus aprendizes por meio da paixão pelo que faz. Agradeço ainda por confiar em minha capacidade de realizar este trabalho, pelo apoio e disponibilidade.

Às Profas. Dras. Áurea e Maria do Carmo por contribuírem com meu trabalho e por me exigirem o melhor.

À minha família, por serem meu porto seguro e meu alento e por amenizarem meu sofrimento diante das dificuldades. Pela sólida base que me oferecem e sobre a qual consegui construir aquilo que sou hoje.

Ao Carlinhos, pela admiração que possui por mim e que me faz sentir mais do que sou. Por sempre acreditar em mim e apoiar todos os meus projetos. Por suportar minhas angústias e me mostrar o que vale verdadeiramente a pena.

À CTBC e a minha equipe de trabalho, por incentivarem meu crescimento e torcerem por mim.

À todos os companheiros de mestrado, pela convivência e apoio.

Agradeço a contribuição de todos os empregadores e empregados que permitiram a coleta de dados e participaram da pesquisa.

“As descobertas são o benefício a curto prazo da ciência, mas o método de indagar é seu valor a longo prazo. (...) O produto significativo da ciência e da educação será a incorporação dentro do Homem da capacidade e do hábito de indagar.”

H. Thelen

Sumário

Lista de tabelas	VIII
Lista de figuras	IX
Resumo	X
Abstract	XI
Introdução	01
1. Cultura Organizacional	05
1.1. Conceito	06
1.2. Elementos da Cultura Organizacional	11
1.3. Aspectos metodológicos	15
1.4. Estudos empíricos	17
2. Saúde Organizacional	21
2.1. Conceito	25
3. Proposição do modelo	42
4. Metodologia	46
5. Resultados e Discussão	52
6. Conclusão	59
7. Referências bibliográficas	63
Anexos	72

Lista de tabelas

Tabela 1 – Resumo dos conceitos relacionados ao conceito de saúde organizacional	38
Tabela 2 – Natureza das medidas, origem das escalas e confiabilidade obtida na amostra original e na amostra do estudo	48
Tabela 3 – Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação (r de Pearson) das variáveis estudadas	52
Tabela 4 – Resumo das duas análises de regressão múltipla <i>stepwise</i> , para a variável-critério Percepção de Saúde Organizacional, composta pelos fatores “Integração de Pessoas e Equipes” e “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas”.	55

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo cultura-trabalho-saúde proposto por Peterson e Wilson (2002)	26
Figura 2 – Modelo proposto para investigação	45
Figura 3 – Representação gráfica do modelo de predição do fator “Integração de Pessoas e equipes” (componente da variável-critério Percepção de Saúde Organizacional) obtido por meio da análise de regressão <i>stepwise</i>	56
Figura 4 – Representação gráfica do modelo de predição do fator “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas” (componente da variável-critério Percepção de Saúde Organizacional) obtido por meio da análise de regressão <i>stepwise</i>	57

Resumo

O conceito de cultura organizacional, ainda que tenha uma relevância nos estudos sobre o comportamento organizacional, sendo a cultura um conceito chave para a explicação de vários fenômenos, sofre da falta de consenso e amadurecimento no que diz respeito ao seu entendimento e a diferenciação de outros conceitos e de seus elementos. No que diz respeito à saúde organizacional, existe também uma grande profusão de conceitos correlatos, sendo, no entanto esta variável ainda pouco estudada e merecedora de maior atenção e esforços de pesquisa, visando estabelecer seu conceito e conhecer suas relações e impactos. Os estudos existentes contemplam questões conceituais e modelos teóricos, sendo a literatura de saúde organizacional marcada pela ausência de pesquisas empíricas. Diante disto, o presente estudo tem como objetivo conhecer o impacto da percepção da cultura organizacional — formada por valores e práticas — sobre a percepção da saúde organizacional — constituída pela integração de equipes e pessoas e pela adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas. O estudo contou com uma amostra constituída por 245 trabalhadores de empresas públicas e privadas das Regiões do Triângulo Mineiro e Mogiana Paulista. Para verificar o relacionamento entre as variáveis e testar o modelo cultura e saúde proposto, foram realizadas análises de regressão múltipla *stepwise*. Os resultados obtidos comprovam o modelo proposto e apontam os valores organizacionais como melhores preditores da percepção de Saúde Organizacional que as práticas organizacionais. A organização saudável, de acordo com os resultados do estudo, é percebida como aquela que possui em seus valores a satisfação e o bem-estar de seus empregados e o profissionalismo cooperativo, e práticas voltadas para promover o relacionamento interpessoal.

Palavras-chave: percepção de saúde organizacional, percepção de cultura organizacional, valores organizacionais, práticas organizacionais

Abstract

The concept of organizational culture, despite it has a relevance in the studies on the organizational behavior, being the culture a key concept for the explanation of some phenomena, suffers from the lack of consensus and maturity in what it says respect to its agreement and the differentiation of other concepts and its elements. In what it says respect to the organizational health, also exists a great profusion of concepts correlates, being however this variable still little studied and deserving of bigger attention and efforts of research, aiming at to establish its concept and to know its relations and impacts. The existing studies contemplate conceptual questions and theoretical models, being the literature of organizational health marked by the absence of empirical research. Ahead of this, the present study it has as objective to know the impact of the perception of the organizational culture — formed by practices and values — on the perception of the organizational health — constituted by the integration of teams and people and by the adaptability and flexibility to the external demands. The study it counted on a sample consisting of 245 workers of public companies and private of the regions of the Triângulo Mineiro and Mogiana Paulista. To verify the relationship between the variables and to test the model culture and health proposed, analyses of multiple regression stepwise had been carried through. The results prove the proposed model and point the organizational values as better predictors of the perception of Organizational Health that the organizational practices. The healthy organization, in accordance with the results of the study, is perceived as that one that possess in its values the satisfaction and well-being of its employees and the cooperative professionalism, and practices that promote the relationship interpersonal.

Keywords: perception of organizational health, perception of organizational culture, organizational values, organizational practices

Introdução

O comportamento organizacional tem sido objeto de pesquisas e estudos tanto no meio acadêmico como no mundo dos negócios, o que vem a consolidar este campo do conhecimento como de grande interesse e contribuição para a compreensão e o desenvolvimento das organizações.

Robbins (1999) define o comportamento organizacional como “um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização” (p.6).

Para Wagner III e Hollenbeck (1999), o sucesso competitivo está na habilidade da empresa de não apenas disponibilizar para seus consumidores produtos e serviços considerados importantes por eles, mas também de fazer isso de modo original, impedindo que outras empresas o possam copiar. Garantir que isto seja feito não é uma tarefa fácil, nem tampouco que possa ser realizada apenas dispondo de tecnologia e investimentos financeiros. Os autores afirmam que a grande vantagem competitiva sustentável das empresas está nas pessoas — pois é através delas que o diferencial poderá ser criado e mantido — e na condição das organizações de entender o comportamento humano e as relações entre o homem e o trabalho e utilizar este conhecimento para gerar produtividade.

Apoiados nesta concepção, os autores (Wagner III & Hollenbeck, 1999) definem então o comportamento organizacional como um campo de estudo voltado a

prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas e fazem uma divisão do mesmo em três níveis de estudo: o comportamento microorganizacional, o comportamento mesoorganizacional e o comportamento macroorganizacional.

O comportamento microorganizacional tem sua origem em disciplinas como a psicologia experimental, a psicologia clínica e a psicologia industrial. Este campo do conhecimento enfoca o comportamento do indivíduo, suas ações internas (pensar) e externas (agir).

O comportamento do homem como membro de um grupo é objeto de estudo do comportamento mesoorganizacional, que está inserido no campo da psicologia social e da sociologia interacionista.

Por fim, o comportamento macroorganizacional está interessado no comportamento das organizações como um todo e possui respaldo nos conhecimentos da sociologia, antropologia, ciência política e economia.

A escolha da cultura e da saúde organizacional como variáveis deste estudo está apoiada na necessidade de maiores investigações concernentes a ambas. Uma delas — a cultura organizacional — embora possua uma riqueza de pesquisas e estudos, merece ser mais explorada, tendo em vista a confusão conceitual ainda existente em torno deste tema. Muito explorada na década de 80, a cultura organizacional pode ser considerada uma variável clássica e permanece até hoje como um tema atual.

Os primeiros estudos sobre o tema buscaram identificar os aspectos que compõem a cultura. Somente num segundo momento, o foco recaiu sobre a investigação de seu impacto sobre aspectos estruturais das organizações e, posteriormente, sobre os sentimentos e as atitudes dos empregados (Ferreira & Assmar, 2004). E, ainda incipientes, são as tentativas de conhecer o impacto da cultura sobre outras variáveis macrorizacionais, como por exemplo, a saúde organizacional.

O rumo das pesquisas em saúde organizacional não é diferente, sendo, no entanto esta variável ainda pouco estudada e merecedora de maior atenção e esforços de pesquisa, visando estabelecer seu conceito e conhecer suas relações e impactos. Parte dos estudos sobre o tema busca estabelecer quais são os critérios de saúde organizacional e apresentar uma definição para este conceito. As tentativas realizadas, entretanto terminam por assemelhar a saúde organizacional aos conceitos de efetividade organizacional, ou mesmo por vincular esta variável à saúde do trabalhador, fazendo com que a necessidade de diferenciar e esclarecer este construto permaneça. Além disso, em função de não existirem medidas sólidas para conhecer a saúde organizacional, a pesquisa empírica em torno desta variável é praticamente nula. É possível encontrar apenas modelos teóricos para o estudo da saúde organizacional, porém sem resultados empíricos.

Considerando a proposta de conhecer as relações existentes entre a cultura e a saúde organizacional, a primeira parte deste trabalho explora o conceito e os estudos relacionados à cultura organizacional. Posteriormente, a mesma exploração conceitual e da produção científica é realizada com o construto saúde organizacional. Em seguida, será apresentada a metodologia da pesquisa e serão demonstrados e discutidos os

resultados obtidos. Por fim, serão apresentadas as conclusões do estudo e proposta uma agenda de pesquisa.

1. Cultura Organizacional

O termo cultura, originalmente cunhado na Antropologia Social, entre o final do século XIX e início do século XX, é utilizado para designar as qualidades de um grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte (Kotter & Heskett, 1995). O estudo da cultura foi iniciado pela verificação das diferenças e peculiaridades existentes entre os modos de vida das sociedades primitivas (Tavares, 1996).

Para Srour (1998), a cultura representa um conjunto de padrões que propiciam a adaptação dos agentes sociais à natureza e a sociedade a qual pertencem e faculta o controle sobre o meio ambiente. O autor considera que a cultura contempla toda atividade humana, e não está restrita às idéias, mas abrange também a vivência e a prática destas. A cultura, afirma ele, é aprendida, transmitida e partilhada.

Na literatura organizacional, o termo “cultura organizacional” foi introduzido na década de 70, por Pettigrew (1979). Freitas (1991) afirma, entretanto, que o interesse pelo estudo da cultura nas organizações foi intensificado na década de 80, através do “Milagre Japonês”, circunstância em que o Japão, mesmo sendo um país com escassez de recursos naturais e superpopuloso, conseguiu elevar sua produtividade a índices surpreendentes, o que o despontou líder do poder industrial. Uma das hipóteses para este fenômeno é a existência de uma forte cultura presente nas organizações japonesas, capaz de solidificar o comprometimento dos empregados e garantir a produtividade e eficácia. Tal fato fez com que a idéia de que as empresas deveriam estar preocupadas em fortalecer sua cultura fosse ressaltada, uma vez que a existência de uma cultura forte

resultaria na criação de uma unidade e na possibilidade de gerar maior envolvimento dos empregados e melhores resultados financeiros para a empresa.

Alveson (1993), embora concorde com a influência estabelecida pelo milagre japonês no estudo da cultura organizacional, enfatiza que interesses puramente econômicos não representam a razão do interesse pelos aspectos culturais de uma organização. Para o autor, parte deste interesse está centrada na fragmentação sofrida pelos padrões culturais, o que produz a necessidade de uma cultura forte, capaz de produzir integração entre os membros de uma organização.

Freitas (1991), reforçando a proposta de Alveson (1993), considera a cultura, portanto, como “um poderoso mecanismo de controle que visa a conformar condutas, homogeneizar formas de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão” (p. 74).

Nas organizações, afirma Srour (1998), a cultura está presente em todas as práticas e constitui um sistema de significações e representações mentais que orientam as ações dos indivíduos. A cultura, portanto, representa a identidade da organização.

1.1. Conceito

O conceito de cultura organizacional, ainda que tenha uma relevância nos estudos sobre o comportamento organizacional, sendo a cultura um conceito chave para

a explicação de vários fenômenos, sofre da falta de consenso e amadurecimento no que diz respeito ao seu entendimento e a diferenciação de outros conceitos e de seus elementos (Oliveira, 2004).

Para Pettigrew (1979), o precursor do uso do termo, a cultura organizacional é definida como “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens, interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (p. 574). O autor trata a organização como um sistema — com passado, presente e futuro — no qual o fundador possui importante papel na construção dos estágios iniciais e formação da cultura, sendo esta ao mesmo tempo influenciadora e influenciada pelas pessoas.

Schein (1989), por sua vez, conceitua a cultura organizacional como

um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (1992, p.12).

Apoiadas na concepção de Schein (1989), Fleury e Fisher (1991) acrescentam a dimensão política à definição de cultura organizacional e representam este conceito como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos simbolicamente e que em sua capacidade de atribuir significações e construir uma identidade organizacional

agem como elemento de comunicação e consenso e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Alvesson (1993), a cultura organizacional consiste nas experiências, significados e valores aprendidos e compartilhados no contato com o meio ambiente, e expressos e comunicados, ainda que parcialmente, de forma simbólica.

A cultura organizacional, para Trice e Beyer (1993) está associada às concepções, normas e valores que caracterizam a vida da organização. Concepções estas que necessitam ser comunicadas, continuamente e com clareza, aos membros da organização para que possam ser mantidas vivas. Esta comunicação é feita através de ritos e cerimônias da empresa.

Souza (1978), afirma que a cultura organizacional é um conceito que engloba tanto fatos materiais quanto abstratos decorrentes da atuação dos homens nas organizações. É, portanto, um fenômeno grupal resultante e característico de uma coletividade. Da mesma forma, Oliveira (1988) postula que a cultura organizacional diz respeito ao “conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes” (p. 34).

Em meio a esta profusão de conceitos e enfoques, Ferreira et al. (2002), destacam a existência de algum consenso entre os autores no que tange aos seguintes pontos: 1) a cultura está relacionada à história e a tradição da organização; 2) está encerrada em um nível de profundidade; 3) é de difícil acesso e interpretação; 4) é

coletiva, holística e subjetiva; 5) está associada a conhecimentos, valores e crenças da organização.

Ott (1989) também aponta algumas congruências entre as características da cultura organizacional contempladas por seus conceitos: a cultura de uma organização é semelhante à cultura social; é composta por crenças, valores, pressupostos, artefatos, normas e padrões de comportamento; é construída socialmente e não observável, estando subjacente às práticas organizacionais; é uma energia social que impele os membros da organização a agir; fornece significado e direção para os membros da organização; funciona como um mecanismo de controle, definindo padrões e regras de comportamento.

A concordância no que tange a cultura organizacional está, portanto, centrada em sua existência e nas funções que possui dentro das organizações (Oliveira, 2001).

É possível ainda distinguir os conceitos de cultura organizacional, quanto às pressuposições filosóficas que os apóiam. Smircich (1983), na tentativa de ordenar este campo do conhecimento, apresenta duas visões possíveis, de onde partem as diferentes concepções da cultura organizacional.

A visão objetivista e positivista (funcionalista) concebe a cultura como algo que a organização tem (cultura como variável). Assim, as organizações produzem traços culturais que as diferenciam umas das outras, garantem a estabilidade do sistema, conferem um senso de identidade e direcionam os comportamentos de seus membros.

Outra visão, subjetivista e interpretativa (fenomenológica), entende a cultura como algo que a organização é (cultura como metáfora de raiz). Dentro desta concepção, as organizações são vistas como manifestações da consciência humana e que devem ser analisadas através de seus aspectos simbólicos, que lhe conferem significado e tornam possível a ação compartilhada.

Alveson (1993), embora considere a distinção feita por Smircich (1983) um referencial importante, acredita que estas duas perspectivas não esgotam todas as tendências teóricas de análise da cultura organizacional. Para ele, há um grande número de pesquisadores interessados em entender a cultura não somente através de seus aspectos metafóricos (visão subjetivista), nem mesmo apenas enfatizando condições materiais (visão objetivista), mas sim utilizando tanto de símbolos e significados como de aspectos mensuráveis para entender a cultura das organizações.

Kopelman, Brief e Guzzo (1990), dividem as diferentes abordagens da cultura em duas perspectivas: a fenomenal, que considera os artefatos e comportamentos observáveis, e a ideacional, que estuda os valores, crenças e pressupostos que norteiam os comportamentos dos indivíduos. Essa abordagem, embora menos abrangente, é capaz de categorizar os estudos da cultura como dedicados um nível superficial de análise (fenômenos observáveis) e preocupados em conhecer um nível mais profundo (fenômenos pré-conscientes) da cultura organizacional.

A mesma multiplicidade verificada com relação ao conceito da cultura organizacional é também existente quando são considerados os elementos que compõem este construto (Rosseau, 1990).

1.2. Elementos da cultura organizacional

Freitas (1991) menciona que a cultura muitas vezes é definida através dos elementos que a compõem e apresenta um compilado com os elementos mais comumente encontrados na literatura sobre a cultura organizacional: a) Valores: concepções sobre o que é importante para que o sucesso organizacional aconteça; b) Crenças e pressupostos: visão de mundo e hipóteses sobre a realidade compartilhadas pelos membros da organização – expressam aquilo que é tido como verdade pela organização; c) Ritos, rituais e cerimônias: atividades planejadas e colocadas em prática, que tangibilizam a cultura; d) Estórias e mitos: as estórias são narrativas sobre eventos ocorridos na organização enquanto os mitos são estórias que reforçam os valores vigentes, sem que haja fatos que as respaldem; e) Tabus: dizem respeito aos comportamentos proibidos e servem de orientação quanto ao modo como as coisas não devem ser feitas; f) Heróis: personagens que representam os valores e a força da organização; g) Normas: regras, escritas ou não, que orientam os comportamentos aceitos e esperados; h) Processo de comunicação: é composto por rede de relações e papéis formais ou informais, utilizados como ferramenta para a manutenção da cultura.

A identificação dos elementos que compõem a cultura de uma organização está, em algumas abordagens, ligada aos níveis de análise desta variável, como é o caso do modelo teórico de Schein (1991). O autor divide os elementos da cultura em três níveis, variando entre o nível mais superficial e, portanto de mais fácil acesso e um nível mais profundo e dificilmente acessado. No primeiro nível, mais superficial, estão os artefatos – estruturas e processos organizacionais e padrões de comportamento observáveis. Este nível, embora facilmente observado, não é de simples interpretação,

uma vez que o que é visto é o comportamento e não a lógica subjacente a ele. O segundo nível é composto pelos valores esposados, responsáveis pelas metas, estratégias e filosofia da organização. No nível mais profundo, estão os pressupostos básicos — crenças inconscientes e inquestionáveis. Os pressupostos básicos constituem a essência da cultura, pois revelam aspectos mais arraigados e menos discutíveis que os dos outros níveis.

Schein (1991) afirma que a cultura da organização é formada a partir das crenças — que indicam como as coisas são — e valores — que ditam como as coisas devem ser. É a utilização destas crenças e valores que promove a consolidação dos mesmos como pressuposições aceitas e compartilhadas. Uma vez que as crenças e valores fornecem condições para solucionar os problemas de adaptação externa e integração interna do grupo, passam a figurar entre os pressupostos e não precisam mais ser testados.

O autor ressalta ainda, o importante papel dos fundadores da organização na formação da cultura. É através dos valores e da visão de mundo compartilhados por estes que os padrões culturais serão moldados.

Pettigrew (1979) também versa sobre a influência do líder, denominado por ele como o empreendedor, no desenvolvimento da cultura da organização e afirma que ambos, homem e cultura, possuem influência recíproca um sobre o outro — o homem cria e é criado pela cultura.

Embora concorde com a relevância da figura do líder na criação da cultura, Freitas (1991) defende que os demais membros da organização possuem um papel ativo na constituição da cultura, contribuindo também para que os traços culturais sejam delineados. Assim, a cultura de uma organização não reflete apenas a imagem de seu líder, pois é formada de valores e normas comportamentais tecidos em conjunto por líderes e empregados.

Kotter e Heskett (1994), em concordância com o modelo proposto por Schein (1991), entendem a cultura como formada por dois níveis que possuem influência recíproca um sobre o outro. No nível mais visível, estão os padrões de comportamento que orientam as ações dos membros da organização. Os valores aceitos e partilhados, que são mantidos mesmo quando os membros são mudados, fazem parte do nível mais profundo da cultura. Nesse mesmo sentido, Martin e Siehl (1983) consideram o modelo de Schein (1991) e afirmam a existência de um quarto nível da cultura: as práticas empresariais — que incluem treinamento, avaliação de desempenho e alocação de recompensas.

O modelo proposto por Rosseau (1990), assim como o de Schein (1991), pressupõe que os elementos da cultura estejam encerrados em diferentes graus de acessibilidade. Neste modelo, além dos (1) artefatos, (2) valores e (3) pressupostos, são adicionados outros dois elementos — os (4) padrões de comportamento (mecanismos de comunicação, coordenação e tomada de decisão utilizados na solução de problemas) e as (5) normas comportamentais (crenças sobre condutas aceitáveis) — o que demonstra uma maior diferenciação entre as manifestações da cultura. Os cinco elementos que compõem a proposta estão dispostos em camadas seguindo a ordem: artefatos, padrões

de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. A camada mais externa é composta pelos artefatos, enquanto a mais subjetiva é representada pelas pressuposições fundamentais.

Também apoiados na idéia de que os elementos da cultura diferem quanto ao grau de visibilidade e acesso, Hofstede e colaboradores (1990) propõem um modelo baseado na existência de dois elementos: práticas e valores. As práticas organizacionais representam a camada mais externa e visível da cultura e estão divididas em três níveis: o primeiro deles é constituído pelos (1) símbolos — palavras e objetos cobertos de significação especial para a organização. Em um segundo nível estão os (2) heróis — personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que são referência para os membros da organização. Em seguida, estão localizados os (3) rituais — atividades coletivas indispensáveis para a organização. Na camada mais subjetiva e interna, configurando o núcleo da cultura, estão os valores — sentimentos inconscientes e aceitos coletivamente, que podem ser observados através das manifestações comportamentais dentro da organização. Em resumo, as práticas podem ser consideradas como um reflexo dos valores subjacentes à cultura e caracterizadas como padrões presentes nas diferentes atividades executadas em uma organização (Ferreira & Assmar, 2004).

Sendo a cultura pautada pelos valores e práticas — que significam o exercício destes valores — são estes dois elementos, portanto, que irão fornecer significado e orientar as ações dos trabalhadores no contexto organizacional.

É nesta abordagem, baseada na divisão da cultura em dois elementos — valores e práticas — que o presente trabalho será apoiado.

1.3. Aspectos metodológicos

O estudo da cultura organizacional despontou em um momento em que os fenômenos organizacionais eram concebidos como idiossincráticos e não generalizáveis e os métodos qualitativos estavam em grande uso. As primeiras pesquisas de investigação da cultura organizacional adotavam procedimentos qualitativos e estavam centradas no estudo de apenas uma organização, abordando aspectos singulares e não permitindo que seus resultados pudessem ser utilizados por outros pesquisadores, o que fez com que o estudo da cultura organizacional estivesse por algum tempo associado ao uso de métodos qualitativos (Ferreira & Assmar, 1999).

Com o grande desenvolvimento da psicologia organizacional, ocorrido na década de 80, alguns estudiosos deram os primeiros passos no uso de métodos quantitativos para pesquisar a cultura organizacional e atualmente tanto um quanto o outro — ou mesmo uma combinação de ambos os métodos — são utilizados (Ferreira & Assmar, 1999).

A escolha de um ou outro método pode variar de acordo com a visão epistemológica subjacente ou com os aspectos da cultura estudados. Considerando a perspectiva epistemológica do pesquisador, Rosseau (1990) comenta que aqueles que adotam uma visão objetivista entendem a cultura como uma estrutura concreta e mensurável e defendem o emprego de métodos quantitativos para estudar esta variável. Por sua vez, aqueles que compartilham de uma visão subjetivista concebem a cultura como construções sociais únicas que apenas podem ser compreendidas por meio de métodos qualitativos.

No que diz respeito ao modelo conceitual e aos elementos da cultura estudados, os autores que enfatizam o estudo dos pressupostos básicos defendem o uso de métodos qualitativos, enquanto aqueles que priorizam o estudo de elementos intermediários da cultura propõem a adoção do método quantitativo – essencialmente caracterizado pelo uso de instrumentos de medidas padronizados para coleta de dados e emprego de análises estatísticas para entendimento destes.

Schein (1991) apresenta uma proposta metodológica na qual sugere que investigação da cultura seja realizada através de meios como o histórico das organizações (com ênfase na figura do fundador), os incidentes críticos pelos quais a organização passou e o processo de socialização de novos membros. O autor considera que os pressupostos básicos, ponto central da cultura de uma organização, somente podem ser acessados através de métodos qualitativos, pois apenas estes métodos são capazes de permear os elementos inconscientes e subjetivos.

Fleury e Fisher (1991) acrescentam outros recursos também utilizados para acessar a cultura de uma organização: as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação. Dentre as técnicas de investigação existentes, há tanto aquelas voltadas para o enfoque qualitativo e, portanto que utilizam de dados secundários da organização (relatórios, jornais e documentos), quanto outras, que enfatizam o aspecto quantitativo, respaldadas em dados coletados através de levantamento de opinião por meio de questionários, escalas e entrevistas.

A escolha do método de investigação utilizado nesta pesquisa é baseada no grau de acessibilidade das variáveis estudadas – valores e práticas organizacionais. Sendo estas encerradas em um nível intermediário da cultura, a opção é pela adoção do método quantitativo.

1.4. Estudos empíricos

O estudo da cultura organizacional é marcado por diversas vertentes como as pesquisas transculturais, os estudos interessados em definir tipologias, as investigações dos elementos da cultura e ainda as análises dos impactos desta sobre outras variáveis. Todas estas iniciativas cravaram suas contribuições para a evolução do tema.

Inicialmente marcado por pesquisas transculturais – voltadas para conhecer as diferenças culturais e o impacto destas sobre o comportamento organizacional – o estudo da cultura deve muito de seus avanços teóricos aos esforços centrados na proposição de tipologias (Oliveira, 2001). Deal e Kennedy (1982), por meio de pesquisas realizadas em centenas de organizações, sugerem existir quatro tipos de cultura (“cultura macho”, “cultura trabalho duro/diverte muito”, “cultura apostar em sua companhia” e “cultura de processo”), baseados em dois fatores (grau de risco associados às atividades e velocidade com que a organização obtém *feedback* sobre suas estratégias e decisões). Para os autores, em uma mesma organização podem coexistir vários tipos de cultura.

Handy (1994) também propôs a existência de quatro tipos de cultura e utilizou nomes de deuses gregos para simbolizá-los: Zeus – cultura do poder, Apolo – cultura de papéis, Atena – cultura da tarefa e Dionísio – cultura da pessoa. Muito embora as tipologias auxiliem o entendimento do tema, elas não revelam todos os matizes presentes na cultura, dada a complexidade desta variável (Oliveira, 2001).

No que diz respeito aos estudos voltados para conhecer o impacto da cultura organizacional sobre outras variáveis, é válido destacar o interesse existente na relação entre a cultura e a produtividade – bem como outros conceitos afins –, sendo este um dos temas organizacionais que mais controversos (Ferreira & Assmar, 1999). Em um dos primeiros estudos sobre o relacionamento entre estas variáveis Deal e Kennedy (1982) afirmam que a cultura exerce forte influência sobre todos os aspectos da organização e é capaz de afetar o sucesso organizacional. De forma semelhante, Kopelman et al (1990) apontam uma forte relação entre a eficácia organizacional, caracterizada pela produtividade, e a cultura organizacional.

Siehl e Martin (1990), em uma revisão de estudos sobre a cultura organizacional e o desempenho financeiro, mencionaram que os dados levantados não permitem que conclusões sejam feitas, fato este que não deve ser interpretado como a inexistência de relação entre estas variáveis uma vez que podem existir problemas metodológicos que comprometam tais investigações.

Ainda na tentativa de compreender a relação entre a cultura e a produtividade, o estudo realizado por Calori e Sarnin (1991) em empresas francesas revelou alta correlação positiva entre elementos da cultura e o crescimento organizacional e

correlações pouco significativas entre estes e a lucratividade. Da mesma forma, o survey realizado por Kotter e Heskett (1994) contou com a participação de 207 organizações americanas e apontou baixa correlação positiva entre a cultura organizacional e o desempenho econômico de longo prazo, indicando que uma organização de cultura forte pode apresentar baixo desempenho e vice-versa.

O estudo de Petty et al (1995), por sua vez, indicou existir associação entre a cultura e o desempenho organizacional. A partir de um instrumento que avaliou a aceitação, pelos empregados, dos valores propostos pela organização, os autores identificaram quatro fatores (trabalho em equipe, confiança e credibilidade, desempenho e objetivos comuns e funcionamento da organização). Destes, o fator trabalho em equipe demonstrou forte correlação com o desempenho, apontando que organizações que adotam comportamentos cooperativos tendem a ser mais efetivas. Nesse mesmo sentido, Quick (1999) demonstrou que as organizações que possuem uma “cultura organizacional saudável” – representada por valores que enfatizam o aspecto humano e expressa por meio de práticas que envolvem aprendizagem e desenvolvimento humano e a transferência de tecnologia como meio para promover a saúde do trabalhador – apresentam baixas taxas de absenteísmo e rotatividade e alto índice de produtividade.

Consoante com os resultados das pesquisas mencionadas, Oliveira (2001) menciona que as organizações de grande porte, reconhecidas por seu desempenho econômico e produtos, são geralmente caracterizadas pelos pesquisadores como possuidoras de um núcleo de valores bem estruturado.

É possível notar, portanto que os estudos sobre o tema não revelam uma direção única, bem como em alguns casos é suposta uma fragilidade metodológica comprometendo os resultados obtidos. Muito embora os estudos representem esforços de entendimento da relação entre a cultura e o desempenho organizacional, o tema ainda carece de pesquisas que apontem resultados mais consistentes (Oliveira, 2001).

A diversidade conceitual existente no estudo da cultura organizacional representa a complexidade do tema e ao mesmo tempo desafia os pesquisadores a realizar novos estudos. O tema da cultura organizacional ainda que tenha sido muito explorado, permanece até hoje como atual (Oliveira, 2001).

2. Saúde Organizacional

São ainda incipientes os estudos voltados para o tema da saúde organizacional. Aqueles que o fizeram têm utilizado este conceito como representando outros conceitos, como saúde do trabalhador e efetividade organizacional (Ferreira & Assmar, 2004; Peterson & Wilson, 2002; Schein, 1982; Katz & Kahn, 1976). Poucos são os pesquisadores que arriscam propor uma definição da saúde organizacional como um conceito distinto dos demais. O estudo da saúde organizacional está mais presente em pesquisas internacionais (Peterson & Wilson, 2004; Shoaf et al, 2004; Wilson et al, 2004; Jaffe, 1995; Willians, 1994; Cox & Howarth, 1990). Na literatura brasileira, não há muitas referências ao tema. Os estudos existentes, sejam nacionais ou internacionais, contemplam questões conceituais e modelos teóricos, sendo a literatura de saúde organizacional marcada pela ausência de pesquisas empíricas. Desse modo, ainda que o fato da atualidade do tema desperte a necessidade de maiores pesquisas, ele faz também com que exista um arcabouço pequeno e pouca solidez deste conceito.

Numa tentativa pioneira de sistematizar o conhecimento e integrar importantes fontes de pesquisa sobre o assunto, Jaffe (1995) realizou um levantamento da literatura de saúde organizacional e identificou quatro vertentes de pesquisa mais relevantes no estudo do tema. A primeira linha de pesquisa é voltada para o estresse no trabalho e é considerada a mais desenvolvida das quatro vertentes, muito embora suas contribuições estejam mais direcionadas para o estudo do estresse do que para o ambiente de trabalho. As pesquisas tradicionais estão voltadas para aspectos individuais de enfrentamento das situações de estresse, enquanto que o estudo das organizações saudáveis possui foco nos

fatores do ambiente que regulam e definem as relações e estruturas capazes de provocar ou reduzir o estresse.

A segunda vertente diz respeito ao redesenho organizacional e aponta métodos de intervenção para o desenvolvimento de organizações saudáveis. O redesenho organizacional estabelece a conexão entre o comportamento humano e a efetividade organizacional e sugere que uma vez que as pessoas são motivadas por desejos internos de significado, crescimento e participação, assim como por necessidades externas de recompensa, status e segurança, ambientes de trabalho que estimulem a satisfação destas motivações são mais efetivos e por consequência mais saudáveis.

As políticas de recursos humanos e seu impacto sobre os empregados e a organização são o foco de interesse da terceira linha de pesquisa no estudo da saúde organizacional. Esta vertente sugere que as experiências das pessoas no contexto organizacional são amplamente afetadas pelas políticas de recursos humanos adotadas pela empresa e afirma que políticas capazes de proporcionar segurança psicológica e oportunidades de participação aos empregados podem contribuir tanto para a saúde individual como para a saúde organizacional.

A quarta e última vertente diz respeito ao estudo psicodinâmico dos gerentes. A saúde organizacional dentro desta proposta é vista como resultado da atuação dos gerentes no ambiente organizacional – somente líderes psicologicamente saudáveis podem produzir uma organização igualmente saudável. Jaffe (1995) destaca que nenhuma destas perspectivas contempla a totalidade do que é concebido como saúde

organizacional, mas afirma que juntas estas quatro vertentes podem oferecer uma visão compreensiva sobre o desenvolvimento e o crescimento de organizações saudáveis.

Jaffe (1995) propõe ainda uma estruturação histórica das contribuições que marcaram o estudo da saúde organizacional. De acordo com o autor, o estudo da saúde organizacional, como ela é atualmente entendida, teve seu início nos anos 60 e partiu da preocupação dos pesquisadores humanistas – como McGregor (1960), Argyris (1958, 1964), Schein (1965) e Maslow (1965) – com o indivíduo. Estes estudiosos estavam interessados na relação desenvolvida entre as organizações e seus empregados e não apenas em aspectos da efetividade organizacional. Contrapondo a visão marxista predominante, os pesquisadores humanistas propuseram uma nova possibilidade para a relação entre o capital (empregador) e o trabalho (empregado). Outra perspectiva no estudo da saúde organizacional, que também rendeu contribuição considerável para a evolução deste conceito, é sustentada pela proposta de que as organizações sejam vistas como organismos vivos – Bennis (1962) e Fordyce e Weil (1971). Nesse sentido, os defensores da proposta sugerem que os elementos capazes de garantir o funcionamento saudável destes organismos devem ser identificados e utilizados para promover a saúde das organizações.

Para Assmar e Ferreira (2004), quando os gestores, convencidos da relevância representada pela saúde do trabalhador e da organização para o sucesso organizacional, voltarem sua atenção para este tema, um grande passo será dado para que a relação indivíduo-organização seja humanizada e o homem passe a compor o foco central do mundo do trabalho. Assim, a necessidade de maiores pesquisas sobre a saúde das organizações é necessária não apenas para que este campo de estudo seja consolidado

ou pela atualidade do assunto, mas principalmente pela contribuição que o melhor conhecimento do tema pode prestar ao contexto organizacional.

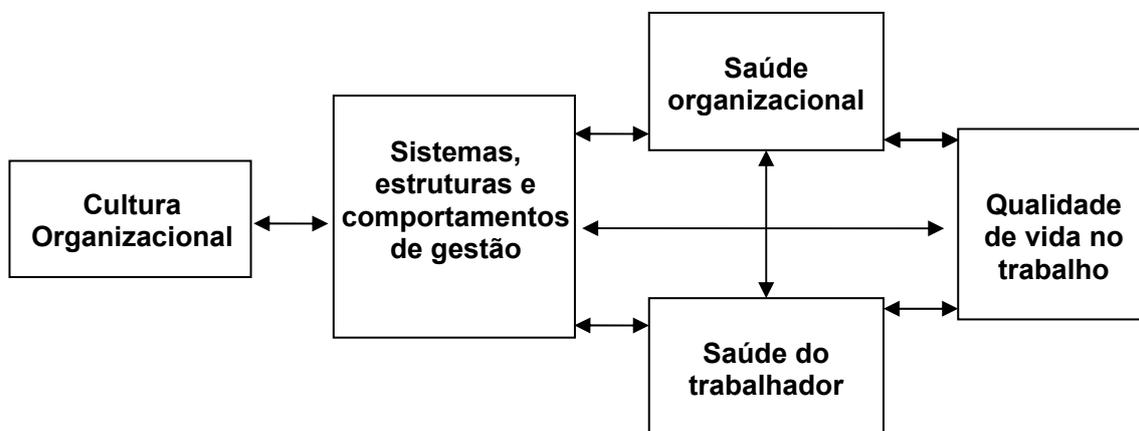
2.1. Conceito

A literatura sobre a saúde organizacional apresenta este conceito vinculado a duas noções distintas: a saúde do trabalhador e a efetividade organizacional. Em algumas pesquisas (Ferreira & Assmar, 2004; Peterson & Wilson, 2002; Willians, 1994), o termo saúde organizacional é usado como representando a saúde do trabalhador nas organizações. Nestes estudos, a organização saudável é tida como aquela capaz de promover a saúde do empregado. A noção de saúde organizacional é, portanto, fundida ao conceito de saúde do trabalhador e estas duas definições são utilizadas sem distinção.

Os autores Peterson e Wilson (2002) propõem um modelo conceitual no qual as relações entre a cultura organizacional, os sistemas de gestão – constituídos pela estrutura e pelos comportamentos gerenciais –, a saúde da organização e a saúde do trabalhador determinam a qualidade de vida no trabalho. De acordo com o modelo proposto, os autores afirmam que a cultura predominante em uma organização, bem como seus pressupostos sobre as pessoas e sobre como elas devem agir para garantir o sucesso organizacional, possuem profundo impacto sobre a saúde dos empregados e da organização. De forma mais detalhada, o modelo propõe que diferentes pressupostos geram diferentes comportamentos e estruturas. Por sua vez, os diversos sistemas de gestão adotados produzem contextos organizacionais distintos e predisposição para diferentes tipos de estresse, cada qual capaz de despertar reações emocionais diferentes, reações estas caracterizadas como componentes críticos tanto da saúde organizacional quanto da saúde do trabalhador.

O modelo, denominado cultura-trabalho-saúde, contempla não apenas o impacto da cultura sobre a saúde como também o efeito inverso, da doença sobre a mudança de cultura. Nesse sentido, os autores sugerem que a qualidade de vida no trabalho é o reflexo das percepções e atitudes dos empregados com relação aos diversos aspectos da organização – tarefas, ambiente, colegas e gerentes – e principalmente a organização como um todo. O teor e a intensidade destas percepções e atitudes são determinados pelo grau de estresse gerado por condições organizacionais negativas ou desfavoráveis. Percepções e atitudes negativas impõem mudanças nas práticas gerenciais, que por sua vez pedem mudanças nas pressuposições – cerne da cultura organizacional. Desse modo, é tecida uma mudança na cultura organizacional. O modelo proposto pelos autores está demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo cultura-trabalho-saúde proposto por Peterson e Wilson (2002)



Os autores relacionam a saúde organizacional ao bem-estar da organização como um todo e mencionam como indicadores deste construto a produtividade, o desempenho, a competitividade e o lucro. Doenças físicas e mentais, fadiga, absenteísmo e rotatividade, são alguns dos indicadores sugeridos por eles para que a

saúde do trabalhador seja conhecida. Apoiados na afirmação de que atribuir valor apenas a saúde do trabalhador pode comprometer a saúde da organização, assim como a preocupação voltada somente para a saúde da empresa é capaz de gerar um ambiente negativo — capaz de promover o sucesso no curto prazo e causador de estresse, adoecimento e baixo desempenho no longo prazo — Peterson e Wilson (2002) propõem um modelo onde ambos os conceitos (saúde organizacional e do trabalhador) devem merecer o mesmo peso e consideração. Os autores discutem a ênfase que a pesquisa tem dado em conhecer o impacto da saúde do trabalhador sobre a saúde da organização e a pouca preocupação que a relação contrária — como a saúde organizacional pode refletir sobre a saúde do trabalhador — tem merecido.

Embora o modelo proposto pelos autores considere ambas as variáveis — saúde organizacional e saúde do trabalhador — e seu impacto sobre a qualidade de vida no trabalho, é notável o destaque dado para o estresse no trabalho, aspecto da saúde do trabalhador. Além disso, apesar de estabelecerem indicadores para conhecer a saúde organizacional distintos daqueles utilizados para aferir a saúde do trabalhador, os autores não oferecem uma definição bem delineada para cada um destes conceitos e terminam por tratar os mesmos como conceitos vinculados.

Assmar e Ferreira (2004), com base na proposta de Peterson e Wilson (2002), estabelecem um novo modelo para o estudo da saúde organizacional, no qual é proposto que a relação entre a cultura e a saúde, organizacional e do trabalhador, é moderada pela justiça organizacional e a inter-relação entre estas três variáveis possui impacto sobre o estresse e a qualidade de vida no trabalho. De acordo com o modelo das autoras, um contexto cultural pouco sadio promove o acúmulo de experiências individuais e

coletivas de injustiça, este fato provoca efeitos negativos no ambiente e traz prejuízos para o desempenho dos trabalhadores e das organizações. Assim como verificado na proposta de Peterson e Wilson (2002), as autoras mencionem a saúde organizacional e do trabalhador como conceitos distintos e possuidores de impacto um sobre o outro, não chegando a oferecer em nenhum momento uma definição para ambos, que os reconheça como distintos.

A devida utilização do termo saúde organizacional, como representando a saúde da organização propriamente dita — e não daquele que nela trabalha — está ainda pouco presente em pesquisas brasileiras e é mais encontrada na literatura internacional (Shoaf et al, 2004; Wilson et al, 2004; Jaffe, 1995; Harrison, 1994; Cox & Howarth, 1990).

O conceito de saúde organizacional aparece também na literatura relacionado aos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência organizacional, sendo ora utilizado como um correlato dos mesmos e ora apontado como critério complementar para o alcance do sucesso de uma organização.

Blake e Mounton (1964) mencionam que a eficiência organizacional é atingida através do equilíbrio entre produção e pessoas. Os autores consideram a eficácia e a saúde critérios básicos para avaliar o sucesso de uma organização e utilizam o conceito excelência organizacional para definir a consecução de padrões elevados de eficácia e saúde.

Schein (1965) trata a questão da eficiência organizacional sem, no entanto, apresentar uma definição para o termo em virtude de sua ambigüidade. Na tentativa de definir este conceito, o autor menciona o progresso de uma organização na busca de um objetivo como medida de sua eficiência. Os critérios estabelecidos pelas primeiras teorias das organizações como medidas da eficiência – como produtividade, lucro, moral dos empregados e lançamento de produtos – foram contestados pelos seguintes motivos: 1) nenhum critério isolado pode garantir a eficiência e 2) as organizações possuem múltiplas funções e objetivos que muitas vezes são conflitantes – o que significa dizer que, ainda que um aumento da produtividade represente maiores percentuais de lucro, este fato pode também possuir impacto negativo sobre a motivação do empregado. Diante desta conclusão, o autor questiona o conceito de eficiência como obtenção de lucro no curto prazo e sugere que esta definição envolva ainda o crescimento e sobrevivência da organização. A eficiência seria, portanto representada pela condição da organização – vista como um sistema com funções integradas e que recebe diferentes inputs – em responder às suas diversas funções e ainda atingir sobrevivência, adaptação, manutenção e crescimento.

O melhor critério da eficiência organizacional para Lawrence e Lorsch (1967) é representado por um ótimo grau de diferenciação e integração entre as subdivisões de uma empresa.

De acordo com Katz e Kahn (1970), podem ser encontrados na literatura diversos critérios utilizados para significar o êxito organizacional – eficiência, produtividade, absenteísmo, rentabilidade e rotatividade. Estes conceitos são utilizados juntos ou sozinhos como definições de efetividade organizacional. No entanto,

conforme destacam os autores, algumas observações devem ser feitas quanto ao uso destes critérios: as conceituações utilizadas para designar a efetividade não possuem validade empírica e são baseadas em julgamentos, e as tentativas de determinar os critérios de efetividade têm obtido resultados pouco sólidos e contraditórios – em pesquisa realizada com peritos a efetividade foi considerada como um conceito multidimensional, entretanto não há concordância quanto às dimensões que a compõem.

Para Katz e Kahn (1970), a dificuldade de definir critérios de efetividade organizacional é evidente e em parte provocada por problemas teóricos resultantes da falta de clareza conceitual. Além disso, existem ainda problemas de tradução que terminam por confundir ainda mais os conceitos presentes na literatura. O conceito *effectiveness* usado por Katz e Kahn (1970) aparece tanto traduzido como efetividade como por eficácia – neste trabalho, para minimizar a confusão e auxiliar a compreensão do leitor, será assumida e utilizada a tradução do termo *effectiveness* como efetividade organizacional.

A proposta dos autores para definir a efetividade organizacional está apoiada na teoria das organizações como sistemas abertos e é representada pela “extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas” (p.193). Os autores mencionam que para que a efetividade seja atingida é necessário que alguns critérios básicos sejam garantidos: a eficiência da organização como um sistema (critério interno) e a capacidade da mesma de obter vantagens em suas transações com o meio (critério externo). A eficiência é considerada como um componente da efetividade e implica em garantir lucro no curto prazo e crescimento e sobrevivência no longo

prazo. Diz respeito à razão entre produção (output de energia) e custo (input de energia) – quanto maior a produção e mais baixo o custo, maior a eficiência do sistema.

A eficiência, entretanto, é apenas um dos requisitos da efetividade, pois diz respeito apenas ao ambiente interno. Como um sistema aberto, para atingir a efetividade a organização precisa considerar o ambiente externo – representado por sua habilidade em obter vantagem em sua interação com o meio. O critério externo está relacionado com as outras operações que a organização precisa fazer para ganhar competitividade e aumentar seu poder de sobrevivência e controle sobre o meio – parcela de mercado, retorno de investimento, rentabilidade. Em resumo, a efetividade organizacional é definida como “a maximização de rendimento para a empresa por meios técnicos e econômicos (eficiência) e por meios políticos” (Katz & Kahn, 1970, p.191).

Embora apresentem uma definição para a efetividade organizacional, os autores ressaltam a necessidade de uma maior exploração conceitual deste construto e destacam que a efetividade passou a ser um conceito chave de uso intenso, mas de significado indefinido.

Para Bennis (1962) os critérios usuais utilizados para aferir a eficácia organizacional, definida como satisfação dos empregados e melhoria na eficácia do funcionamento, são inadequados e inexatos como indicadores válidos de saúde organizacional. O autor considera que dificilmente seria possível estabelecer critérios para a eficiência organizacional que não gerassem controvérsia e discussões, pois definir padrões, em qualquer que seja o caso, envolve questões de valores, escolha, normalidade e outros pressupostos utilizados para julgamento. Muito embora, conforme

destaca o autor, dada a dificuldade de estabelecer critérios, a ignorância seja uma decisão tentadora, muitos pesquisadores tentaram identificar e medir uma variedade de dimensões relacionadas à eficácia organizacional. O autor propõe um agrupamento das tentativas realizadas em duas vertentes: 1) medidas de funcionamento: voltada para índices de funcionamento organizacional, como lucro, custo e produtividade; 2) medidas de satisfação: voltada para variáveis do indivíduo, como moral, motivação, saúde mental, empenho no trabalho, atitudes para com a empresa. Bennis (1962) critica os critérios utilizados, apontando para a fragilidade da relação de interdependência supostamente existentes entre eles, e destaca ainda que os resultados encontrados são contraditórios, as medidas utilizadas rudimentares, os conceitos ambíguos e com conotação de valor.

Para o autor, uma vez que as organizações sejam vistas como estruturas orgânicas é possível fazer inferências a respeito da eficácia organizacional não apenas por meio de medidas estáticas de produtividade – mesmo que estas sejam válidas –, mas considerando ainda os processos utilizados pela organização para promover a adaptação e solucionar problemas. Esta afirmação é sustentada pela visão de que o principal desafio das organizações modernas é enfrentar tensões externas e mudanças e a falha elementar dos critérios de eficácia existentes está em desconsiderar o problema da adaptação às mudanças. O autor estabelece, portanto o critério da adaptabilidade como dimensão crítica da saúde organizacional e sugere ainda que nenhuma medida isolada da eficácia, seja o rendimento organizacional ou a satisfação organizacional, pode dar indicadores válidos da saúde da organização – uma organização pode ser saudável ainda que os índices de rendimento e satisfação sejam reduzidos e, da mesma forma, pode não ser saudável, ainda que estes índices sejam elevados (p. 273).

Kahn, Mann e Seashore (1956) também discutiram a importância desta variável crítica, por eles chamada flexibilidade organizacional, e definida como a habilidade da organização de promover mudanças para atender exigências objetivas. Emery e Trist (1959), neste mesmo sentido, afirmaram que a principal tarefa para administrar uma empresa em sua totalidade consiste em relacionar o sistema inteiro ao seu ambiente e não a um regulamento interno autônomo.

Estas concepções, voltadas para considerar a organização como um estrutura flexível e em contato ativo com vários e diferentes ambientes, internos e externos – sendo este aspecto mais relevante que o relacionamento entre a produtividade e a satisfação –, respaldam a visão de Bennis (1962), para quem a concepção das organizações como máquinas parece não mais ser adequada.

Uma das primeiras contribuições para compreender a saúde organizacional como um conceito distinto da efetividade organizacional é dada por Argyris (1958). O autor afirma existirem muitos estudos voltados para a crítica de organizações repletas de problemas e pouca atenção para as consideradas organizações saudáveis. Diante deste cenário e na tentativa de identificar os critérios de saúde utilizados por diretores, gerentes e empregados para definir uma organização saudável e comprovar a validade dos mesmos como indicadores de saúde organizacional, Argyris (1958) examinou diversas empresas consideradas saudáveis. Para o autor, não é correto afirmar que aspectos organizacionais como baixo absenteísmo, baixo turnover, baixos índices de reclamações e alta produtividade são sempre indicadores válidos de saúde. Com base em suas constatações, o autor afirma que a liderança não é a única causa do adoecimento organizacional e ressalta que os tipos de estrutura organizacional e

controle gerencial utilizados são fatores cruciais para promover a saúde ou o adoecimento organizacional.

Para Bennis (1962), quando as organizações são consideradas sistemas abertos em interação com o ambiente externo, a forma como resolvem problemas passa a representar um fator crítico para que a saúde organizacional seja atingida. Tal qual para as organizações, a capacidade de solucionar problemas e promover a adaptação, é um mecanismo básico para garantir a saúde mental do indivíduo – o objetivo central do trabalho terapêutico consiste em permitir ao indivíduo perceber a realidade, interna e externa, e examinar cada uma delas para agir com sabedoria (Bennis, 1962). Dessa forma, mostra-se como proposta viável considerar os critérios de saúde mental como os mesmos capazes de garantir a saúde organizacional.

Apoiado na definição de saúde mental dos indivíduos utilizada por Jahoda (1958) – para quem a personalidade sadia é caracterizada por possuir domínio sobre o próprio ambiente, apresentar certa unidade de personalidade e perceber o mundo e a si mesma de forma correta –, Bennis (1962) apresenta uma definição de saúde das organizações baseada em alguns critérios – adaptabilidade, senso de identidade e capacidade de perceber a realidade – aos quais Schein (1965) acrescenta um último critério frequentemente citado – estado de integração. A adaptabilidade representa a capacidade de uma organização de responder às mudanças e demandas do ambiente e solucionar problemas. O senso de identidade é entendido como o conhecimento que a organização possui sobre ela mesma – suas metas e estratégias. A capacidade de perceber a realidade está relacionada com a habilidade da organização em conhecer e entender corretamente as condições internas e externas importantes para seu

funcionamento. O critério incluído por Schein (1965) – estado de integração – corresponde ao grau de integração e convergência entre os subsistemas da organização. O autor explica que todas as partes da organização devem funcionar para um mesmo propósito e ressalta a necessidade de que as metas da organização estejam alinhadas com as necessidades dos indivíduos.

McGregor (1960) anteriormente havia mencionado o critério integração como fundamental e destacado a importância do alinhamento entre os objetivos dos indivíduos e da organização. Para este autor, a adoção de práticas baseadas na motivação humana contribui para a integração entre o interesse pela produção e o interesse pelas pessoas. Argyris (1964) havia também reforçado a importância deste critério.

Para Schein (1965) a definição de saúde organizacional feita por Bennis (1962) talvez seja aquela que melhor representa os critérios que compõem este conceito. Bennis (1962) parte de uma proposta na qual primeiramente a saúde organizacional é utilizada como possuindo o mesmo significado da eficácia organizacional, para posteriormente lançar uma definição de saúde organizacional propriamente. A proposta de Bennis (1962) evolui dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade apresentados para a noção mais geral de saúde. Para tal, ele sugere um conjunto de critérios alternativos, extraídos de processos normativos e avaliativos da ciência, para aferir de forma mais realística o funcionamento organizacional. A definição de saúde organizacional sugerida pelo autor parte da noção de saúde dos organismos vivos e evolui para uma proposta baseada em conceitos da saúde mental dos indivíduos.

Assim como Bennis (1962) outros autores buscaram estabelecer critérios para conhecer a saúde organizacional. Fordyce e Weil (1971) propõem uma definição de saúde organizacional também baseada na noção de saúde dos organismos vivos e sugerem que a organização saudável apresenta as mesmas características encontradas no ser humano saudável, como independência, otimismo, responsabilidade, sensibilidade e adaptabilidade.

Os autores sugerem uma comparação entre organizações sadias e não-sadias, por meio da identificação do que seriam sinais de saúde e doença. Estão presentes entre os sinais de doença propostos pelos autores: pouco investimento pessoal na consecução dos objetivos organizacionais; processo decisório centralizado; organogramas e sinais de *status* são considerados mais importantes que a solução de problemas; necessidades e sentimentos pessoais são considerados aspectos secundários ou irrelevantes; quando há uma crise as pessoas se omitem ou culpam umas às outras; os conflitos são encobertos e administrados por manobras políticas ou outros jogos; há pouco *feedback* sobre o desempenho de cada um e quando este acontece não é construtivo; as pessoas competem em vez de colaborar e não há confiança nas intenções dos outros; as pessoas se sentem estagnadas e entediadas, mas contidas por uma questão de segurança.

A saúde, por sua vez, é verificada por meio dos seguintes sinais: os objetivos da organização são amplamente compartilhados; as pessoas se sentem à vontade para falar sobre os problemas percebidos; ênfase na resolução prática de problemas específicos; há co-responsabilidade; necessidades e sentimentos pessoais são levados em conta no diagnóstico e solução de problemas organizacionais; a colaboração é espontânea e bem aceita; os conflitos são considerados importantes para o processo

decisório e o desenvolvimento pessoal; há muita aprendizagem no trabalho, baseada em dar e receber *feedbacks* construtivos e em sugestões colaborativas; as relações são honestas; o trabalho é visto como algo importante e gostoso; há um alto grau de confiança entre as pessoas.

Mello (1978) considera que os requisitos que garantem a renovação dos sistemas abertos (pessoas, grupos, famílias, empresas, comunidades, sociedades) podem também ser utilizados como critérios para a promoção da saúde organizacional. É possível encontrar alguma semelhança entre os critérios para o desenvolvimento dos sistemas abertos mencionados – identidade, orientação, sensibilidade realista, criatividade, flexibilidade, integração e reserva de energia – e a proposta de Bennis (1966).

Para Jaffe (1995), o conceito de saúde organizacional implica e amplia a noção de efetividade organizacional. O autor menciona que a efetividade organizacional é tradicionalmente definida como a junção entre lucro, produtividade, serviço e objetivos contínuos. O conceito de saúde organizacional, entretanto pressupõe que além destes aspectos uma outra dimensão seja também considerada: a relação entre a organização e as pessoas que nela trabalham. Esta nova dimensão diz respeito às práticas e comportamentos de gestão adotados, ou seja, a forma como as pessoas são tratadas dentro das organizações. O autor afirma ainda que, embora a qualidade das relações humanas seja um dos fatores que determinam a saúde organizacional, este aspecto isolado não é suficiente, sendo necessário que a contribuição de cada fator seja considerada.

Neste mesmo sentido, Jaffe (1995) sugere que para que a organização seja considerada saudável, ela deve equilibrar as necessidades de todos os seus *stakeholders* – empregados, acionistas e investidores, clientes e mercado, fornecedores e comunidade. O modelo proposto por Jaffe (1995) pode ser resumido na resposta para a questão: “Uma organização saudável para quem?”: para seus empregados – oferecendo um local de trabalho saudável, atendendo as necessidades de crescimento e participação dos mesmos e construindo uma empresa da qual possam orgulho em trabalhar –, para seus acionistas – fazendo crescer o valor das ações e oferecendo uma imagem positiva da empresa –, para seus clientes e fornecedores – oferecendo bons serviços e produtos, interações honestas e de auxílio, e uma boa parceria –, para a comunidade na qual está inserida – sendo responsável socialmente, estando preocupada com a população e o meio-ambiente e demonstrando compromisso com o desenvolvimento econômico e social da comunidade – e para ela mesma – garantindo os critérios propostos por Bennis (1962): adaptabilidade, senso de identidade, capacidade de perceber a realidade e estado de integração. O foco de atenção das organizações não deve privilegiar nenhum de seus *stakeholders*, tarefa esta considerada pelo autor como de difícil alcance, principalmente quando existem conflitos de interesses entre as partes.

Os conceitos relacionados à saúde organizacional expostos no texto estão resumidos na Tabela 1.

Tabela 1 – Resumo dos conceitos relacionados ao conceito de saúde organizacional

SAÚDE ORGANIZACIONAL X SAÚDE DO TRABALHADOR	
Peterson e Wilson (2002)	Saúde organizacional relacionada ao bem-estar da organização Produtividade, desempenho, competitividade e lucro como indicadores de saúde organizacional Doenças físicas e mentais, fadiga, absenteísmo e rotatividade como indicadores da saúde do trabalhador Saúde organizacional relacionada ao conceito de saúde do

trabalhador

Ambas, a saúde organizacional e a saúde do trabalhador, possuem impacto uma sobre a outra

Ênfase na saúde organizacional pode gerar lucro no curto prazo e estresse, adoecimento e baixo desempenho no longo prazo

Ambas as variáveis devem receber o mesmo peso nas organizações

SAÚDE ORGANIZACIONAL X EFETIVIDADE, EFICÁCIA E EFICIÊNCIA

Blake e Mounton (1964)	A eficiência organizacional é atingida através do equilíbrio entre produção e pessoas Eficácia e a saúde como critérios básicos para avaliar o sucesso organizacional Conceito de excelência organizacional como a consecução de padrões elevados de eficácia e saúde
Schein (1965)	Progresso de uma organização na busca de um objetivo como medida de sua eficiência Nenhum critério isolado pode garantir a eficiência As organizações possuem múltiplas funções e objetivos que muitas vezes são conflitantes Eficiência representada pela condição da organização em responder às suas diversas funções e ainda atingir sobrevivência, adaptação, manutenção e crescimento
Lawrence e Lorsch (1967)	O melhor critério da eficiência organizacional é representado por um ótimo grau de diferenciação e integração entre as subdivisões de uma empresa
Katz e Kahn (1970)	Diversas definições utilizadas para significar o êxito organizacional: eficiência, produtividade, absenteísmo, rentabilidade e rotatividade Definição de efetividade organizacional apoiada na teoria das organizações como sistemas abertos Critérios de efetividade: a eficiência da organização como um sistema (critério interno) e a capacidade da mesma de obter vantagens em suas transações com o meio (critério externo) Eficiência implica em garantir lucro no curto prazo e sobrevivência a longo prazo Efetividade organizacional definida como a maximização de rendimento para a empresa por meios técnicos e por meios políticos

SAÚDE ORGANIZACIONAL COMO CONCEITO DISTINTO DOS DEMAIS

Bennis (1962)	Conceito de saúde organizacional baseado na noção de saúde dos organismos vivos e em conceitos da saúde mental dos indivíduos Nenhuma medida isolada da eficiência ou da satisfação organizacional pode dar indicadores válidos da saúde da organização Critérios de saúde organizacional: adaptabilidade, senso de identidade, capacidade de perceber a realidade e estado de integração
Fordyce e Weil (1971)	Definição de saúde organizacional baseada na noção de saúde dos organismos vivos A organização saudável apresenta as mesmas características encontradas no ser humano saudável, como independência, otimismo, responsabilidade, sensibilidade e adaptabilidade.
Mello (1978)	Requisitos que garantem a renovação dos sistemas abertos – identidade, orientação, sensibilidade realista, criatividade, flexibilidade, integração e reserva de energia – como critérios para a promoção da saúde organizacional
Jaffe (1995)	O conceito de saúde organizacional implica e amplia a noção de efetividade organizacional O conceito de saúde organizacional pressupõe que além de aspectos como produtividade e lucro a relação entre a organização e as pessoas que nela trabalham seja também considerada

Através da exposição conceitual realizada é possível identificar algumas considerações no estudo da saúde organizacional. Conceitos como eficiência, eficácia e efetividade aparecem relacionados ao conceito de saúde organizacional. No entanto, algumas vezes estes termos são empregados indistintamente – como significando a mesma coisa – e outras são utilizados como conceitos independentes. Mesmo quando adotados como conceitos distintos suas definições muitas vezes não são apresentadas – ou são pouco consistentes. A confusão conceitual é acentuada ainda por variações de tradução. O conceito proposto por Katz e Kahn (1970), por exemplo, aparece na literatura com duas traduções: eficácia e efetividade, entretanto possuindo um único significado, composto pela eficiência (critério interno) e a capacidade da organização em obter vantagem em suas interações com o meio (critério externo).

Os critérios utilizados para designar a efetividade organizacional são considerados por alguns autores (Bennis, 1962; Schein, 1965; Katz & Kahn, 1970) como insuficientes, pois são medidas estáticas e não contemplam aspectos tais como a capacidade da organização de solucionar problemas e promover a adaptação às mudanças.

A maior parte dos estudos sobre o tema saúde organizacional evoluiu para a definição apresentada por Bennis (1962) e a destaca como a mais elucidativa. As tentativas de estabelecer critérios para a saúde organizacional convergem para a conclusão de que este é um conceito multidimensional e portanto, nenhum critério isolado é capaz de representar este construto. Dentre as abordagens mencionadas aquela de maior destaque – e também a que irá apoiar este trabalho – é a concepção de Bennis (1966), que contempla a saúde da organização composta pelos critérios de

adaptabilidade, senso de identidade, capacidade de testar a realidade e integração interna.

É possível notar, portanto, que a efetividade organizacional ainda que seja um conceito muito utilizado, possui uma diversidade de elementos que a definem e pouca solidez. A maior parte dos conceitos utilizados para representar o êxito organizacional – como efetividade, eficácia, eficiência e saúde – são algumas vezes utilizados como correlatos e outras como conceitos independentes, sem que haja, no entanto uma definição bem delineada dos mesmos.

3. Proposição do modelo

É possível identificar, o interesse existente em torno dos temas cultura e produtividade, sendo a relação entre estas variáveis um dos temas organizacionais mais controversos. Diversos estudos (Kopelman et al, 1990; Siehl & Martin, 1990; Calori & Sarnin, 1991; Kotter & Heskett, 1994; Petty et al, 1995; Quick, 1999) foram realizados visando conhecer a relação entre a cultura e variáveis relacionadas ao desempenho organizacional, sejam a produtividade, o desempenho financeiro ou a eficácia – conceitos estes, conforme foi discutido, próximos ao conceito de saúde organizacional. Os estudos mencionados representam até o momento o esforço mais efetivo de compreender a relação entre a cultura e a saúde organizacional, uma vez que as variáveis pesquisadas – produtividade, desempenho e eficácia – são encontradas na literatura como critérios de efetividade organizacional, conceito entendido por alguns autores (Jaffe, 1995; Bennis, 1962) como associado à saúde organizacional, porém insuficiente para representá-la em sua totalidade. Pesquisas centradas, entretanto, em conhecer o impacto da cultura sobre a saúde organizacional – sob a perspectiva teórica de Bennis (1962) – são ainda inexistentes.

O modelo cultura-trabalho-saúde sugerido por Peterson e Wilson (2002) também representa uma contribuição significativa no estudo da relação existente entre a cultura e a saúde organizacional. Em sua proposta, os autores consideram a relação mútua existente entre as variáveis: cultura organizacional, práticas gerenciais e saúde organizacional – sob o duplo enfoque individual e organizacional –, sugerindo que condições organizacionais desfavoráveis – criadas pela cultura da organização – possuem impacto sobre a saúde do trabalhador e da organização. Entretanto, é

importante observar que a iniciativa dos autores representa uma exploração teórica e, portanto, incapaz de preencher a ausência de estudos empíricos que marca o estudo da saúde organizacional. Cabe ainda destacar que a abordagem de saúde organizacional proposta pelos autores – assim como o que ocorre em outros estudos – não atribui à saúde organizacional um significado definido e independente de outros conceitos, sendo esta variável considerada como um construto composto pela saúde do trabalhador e da organização.

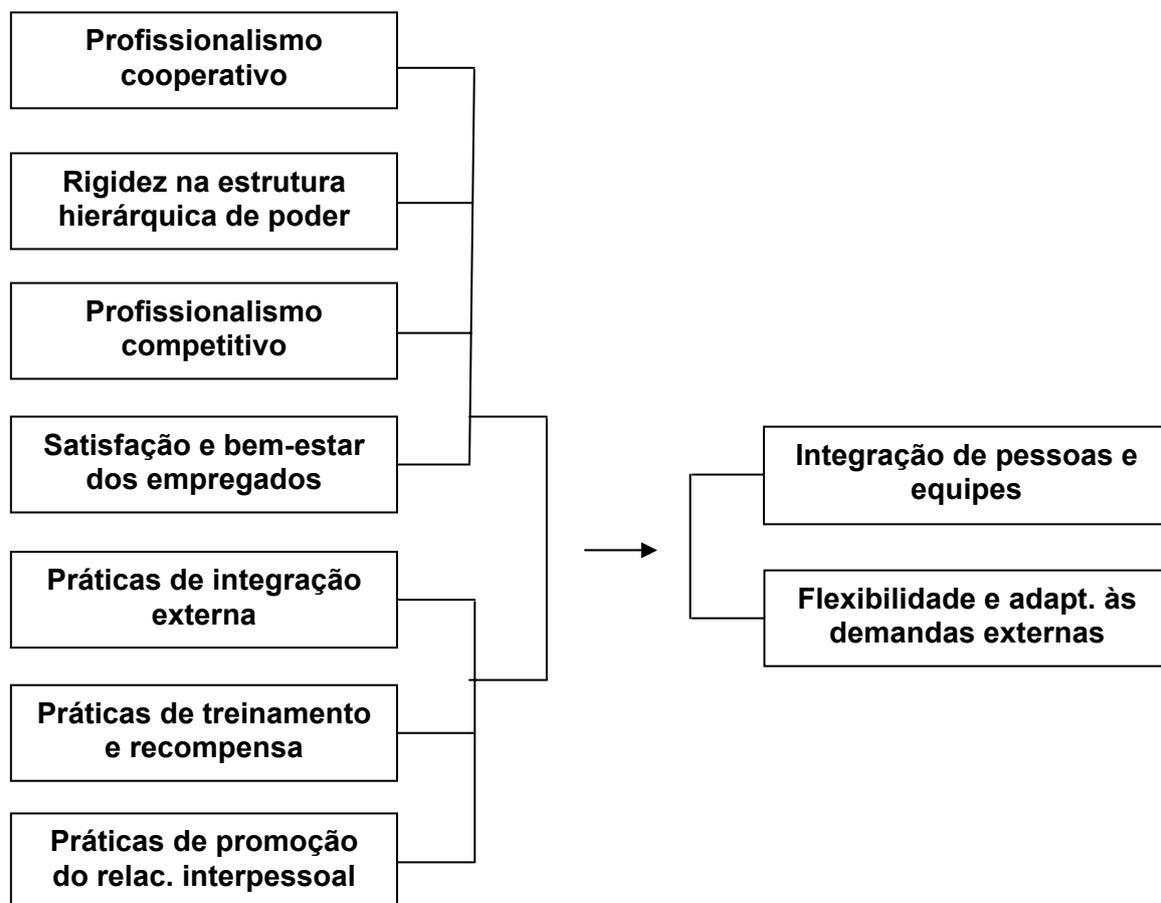
Bennis (1962), ao buscar estabelecer um conceito capaz de representar a saúde organizacional – uma vez que considera a eficácia organizacional um construto insuficiente para representar a saúde por não contemplar o modo como a organização soluciona problemas – menciona tanto fragilidade conceitual existente em torno desta variável como também a inexistência de medidas capazes de representá-la. Conforme afirma o autor, os resultados encontrados são contraditórios, as medidas rudimentares, os conceitos ambíguos e possuem conotação de valor. A lacuna conceitual mencionada pelo autor é preenchida por sua proposta de definir a saúde organizacional com base na noção de saúde mental do indivíduo – utilizando como critérios a adaptabilidade, o senso de identidade e o teste da realidade – a ausência de medidas sólidas, entretanto continua, como o próprio autor destaca, não solucionada. Na tentativa de desenvolver um instrumento capaz de permitir a aferição deste conceito, bem como contribuir para que sejam realizados estudos empíricos para melhor conhecer esta variável, Gomide Jr e Fernandes (2007, no prelo), construíram e validaram uma Escala de Percepção de Saúde Organizacional, baseada nas propostas conceituais de Bennis (1962), Schein (1965) e Fordyce e Weil (1971) e apoiada na concepção de que a organização saudável é aquela que propicia a integração de pessoas e equipes, é flexível em suas políticas e normas e

adaptável às demandas externas. Este instrumento compreende a saúde organizacional como um conceito distinto da saúde do trabalhador e mesmo do conceito de efetividade organizacional, e por isso a opção de utilizá-lo, uma vez que a proposta do presente trabalho também considera a saúde organizacional como um conceito distinto. É, portanto a concepção de que a organização saudável é aquela que propicia a integração de pessoas e equipes, é flexível em suas políticas e normas e adaptável às demandas externas, que suporta este trabalho.

É importante mencionar ainda, a abordagem de estudo da cultura utilizada neste trabalho. Apoiada na proposta de Hofstede e colaboradores (1990), esta pesquisa está voltada para os valores e as práticas organizacionais – elementos através dos quais a cultura é manifestada. Os primeiros (valores) formam o núcleo da cultura e não são diretamente observados, enquanto as segundas (práticas) constituem o aspecto visível e são manifestas através de símbolos, heróis e rituais (Ferreira, Assmar, Estol, Helena & Cisne, 2002). Para aferir a cultura organizacional, variável independente do estudo, será utilizada a Escala de Percepção da Cultura Organizacional, desenvolvida por Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne (2002) com base na proposta de estudo da cultura de Hofstede e colaboradores (1990). A escala propõe que os elementos da cultura organizacional (valores e práticas) sejam divididos nos seguintes fatores: profissionalismo cooperativo, rigidez na estrutura hierárquica de poder, profissionalismo competitivo e individualista, satisfação e bem-estar dos empregados – referentes aos valores organizacionais –, e práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento, práticas de promoção do relacionamento interpessoal – concernentes às práticas organizacionais.

Desse modo, o modelo conceitual proposto busca conhecer o impacto da percepção de cultura organizacional – formada por valores e práticas – sobre a integração de equipes e pessoas e a adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas – fatores da percepção de saúde organizacional (Figura 2).

Figura 2 – Modelo proposto para investigação



4. Metodologia

Amostra

O estudo contou com uma amostra constituída por 245 trabalhadores de empresas públicas (6,5%) e privadas (92,7%) das Regiões do Triângulo Mineiro e Mogiana Paulista. Destes, 38,7% do sexo masculino e 60,1% do sexo feminino (1,2% dos trabalhadores não mencionaram o sexo). A escolaridade dos trabalhadores está distribuída entre primeiro grau incompleto (1,2 %) e pós-graduação (24,2%). A idade média dos participantes é de 29,1 anos (DP=8,3) e o tempo médio de trabalho na organização de 5,1 anos (DP=6,2).

O número de sujeitos foi definido a partir do critério mencionado por Tabachinick e Fidell (2001) para testar preditores múltiplos, onde $n = 50 + 8K$ (K representa o nº de variáveis independentes do modelo). Considerando que esta pesquisa contemplou 7 variáveis independentes, a amostra mínima a ser considerada deveria ser de 106 sujeitos.

Instrumentos

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário composto por três partes. A primeira parte contempla o Termo de Esclarecimento ao Empregado com instruções gerais e o contato da pesquisadora (Anexo 1). A segunda parte foi constituída pelos seguintes instrumentos disponíveis na literatura: Escala de Percepção de Cultura Organizacional – 94 itens (Ferreira, Assmar, Estol, Helena & Cisne, 2002) e Escala de

Percepção de Saúde Organizacional – 27 itens (Gomide Jr & Fernandes, 2007, no prelo). A Escala de Percepção de Cultura Organizacional (Anexo 2) apresenta duas dimensões: valores e práticas. Os valores são representados pelos fatores “profissionalismo cooperativo”, “rigidez na estrutura hierárquica de poder”, “profissionalismo competitivo e individualista” e “satisfação e bem-estar dos empregados” (alfas 0,93; 0,74; 0,74; 0,89 respectivamente) e as práticas divididas em “práticas de integração externa”, “práticas de recompensa e treinamento” e “práticas de promoção do relacionamento interpessoal” (alfas 0,87; 0,82; 0,75 respectivamente). A Escala de Percepção de Saúde Organizacional (Anexo 3) é constituída por dois fatores: “integração de pessoas e equipes” e “flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas” (alfas 0,90 e 0,88 respectivamente). Os itens das escalas utilizadas foram organizados no formato *Likert* com escalas variando de 1 (discordo totalmente ou não se aplica de modo nenhum) à 5 (concordo totalmente ou aplica-se totalmente). A terceira e última parte, denominada dados complementares, visou coletar os dados pessoais dos participantes.

A Tabela 2 menciona a natureza das medidas, a origem das escalas e os índices de precisão nas amostras original e do presente trabalho.

Tabela 2 – Natureza das medidas, origem das escalas e confiabilidade obtida na amostra original e na amostra do estudo

Instrumento	Autor(es)	Natureza do Instrumento	Dimensões	Fatores	Nº de Itens	Confiabilidade na Validação (Alfa de Cronbach)	Confiabilidade na Amostra (Alfa de Cronbach)
Escala de Percepção de Cultura Organizacional	Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne (2002)	Multifatorial	Valores Organizacionais	Profissionalismo cooperativo	23	0,93	0,94
				Rigidez na estrutura hierárquica de poder	13	0,74	0,73
				Profissionalismo competitivo e individualista	8	0,74	0,62
				Satisfação e bem-estar dos empregados	11	0,89	0,92
				Práticas Organizacionais	17	0,87	0,89
				Práticas de recompensa e treinamento	14	0,82	0,87
				Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	8	0,75	0,76
Escala de Percepção de Saúde Organizacional	Gomide Jr e Fernandes (2007, no prelo)	Multifatorial		Integração de pessoas e equipes	14	0,90	0,91
				Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas	13	0,88	0,89

Procedimento

Os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente pela pesquisadora no local de trabalho dos participantes. Nessa oportunidade, foram ainda esclarecidos o caráter acadêmico da pesquisa e o sigilo das informações fornecidas.

Análise dos Dados

As informações obtidas por meio dos questionários respondidos pelos participantes originaram um banco de dados. Para a análise destes dados foi utilizado o programa SPSS (Statistical Package for the Social Science), versão 11.0.

Em um primeiro momento, foram realizadas análises de confiabilidade (*alfa de Cronbach*) para testar a validade dos instrumentos utilizados para a amostra deste estudo. As análises indicaram índices satisfatórios de confiabilidade para todas as variáveis da pesquisa – segundo critério de Pasqualli (1999), índices de confiabilidade acima de 0,70 são considerados satisfatórios –, com exceção do fator “Profissionalismo competitivo e individualista”, que compõe a dimensão “Valores organizacionais”, presente na Escala de Percepção de Cultura Organizacional. Para este fator, foi verificado um alfa de 0,62, inferior ao encontrado na amostra original e considerado insatisfatório para o emprego no modelo de regressão deste estudo. Os índices de confiabilidade (*alfas*) encontrados nas amostras original e deste estudo podem ser verificados na Tabela 2.

Foram ainda realizadas análises de correlação de Pearson (*r de Pearson*) com o objetivo fornecer indícios sobre a relação entre as variáveis do estudo. Feito isso, para verificar o relacionamento entre as variáveis e testar o modelo cultura e saúde proposto, foram realizadas análises de regressão múltipla *stepwise*, nas quais foram consideradas como variáveis independentes todas as dimensões que compõem os fatores “Práticas Organizacionais” e “Valores Organizacionais”. Para cada dimensão componente da

variável Saúde Organizacional – “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas” e “Integração de pessoas e equipes” – foi feita uma análise de regressão.

É importante destacar que, antes de proceder com a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas, no caso a análise de regressão, a capacidade da amostra de atender aos pressupostos necessários para que tais técnicas possam ser utilizadas foi verificada.

Um dos pressupostos verificados e para o qual a amostra foi avaliada como adequada diz respeito às correlações entre variáveis independentes do estudo. As correlações obtidas, embora em alguns casos sejam altas, demonstram não existir multicolinearidade – de acordo com critério de Tabachnick e Fidell (2001) a multicolinearidade é considerada quando a correlação entre variáveis independentes for acima de 0,90.

As análises de dados omissos ou ausentes (*missing values*) e dados extremos (*outliers*) também revelaram a adequação da amostra. Para Tabachnick e Fidell (2001), índices de dados omissos superiores a 5% do total da amostra devem ser considerados insatisfatórios, enquanto que dados extremos indicam a presença de valores extremos em uma distribuição que podem influenciar o resultado das análises – o que não foi verificado para esta amostra. Nas análises de regressão os dados ausentes foram substituídos pela média e os *outliers* foram considerados representativos do que ocorre na população (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005) e, portanto foram mantidos.

O teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov demonstrou que as variáveis estão distribuídas de forma próxima a da curva normal, não sendo, portanto necessária a transformação dos dados.

O teste de linearidade, realizado por meio da análise dos resíduos de acordo com o pressuposto de Tabachnick e Fidell (2001), demonstrou haver relação linear entre as variáveis independentes e dependentes.

5. Resultados e Discussão

A Tabela 3 apresenta as médias e desvios-padrão para cada uma das variáveis estudadas e os coeficientes de correlação (r de Pearson).

Tabela 3 – Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação (r de Pearson) das variáveis estudadas

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Profissionalismo cooperativo	3,55	0,68									
2 Rigidez na estrutura hierárquica de poder	2,90	0,54	-0,15*								
3 Profissionalismo competitivo e individualista	2,88	0,59	0,36**	0,34**							
4 Satisfação e bem-estar dos empregados	3,23	0,85	0,85**	-0,18**	0,26**						
5 Práticas de integração externa	3,88	0,57	0,77**	-0,08	0,29**	0,69**					
6 Práticas de recompensa e treinamento	3,13	0,75	0,76**	-0,09	0,42**	0,83**	0,60**				
7 Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	3,36	0,68	0,75**	-0,08	0,28**	0,77**	0,65**	0,63**			
8 Integração de pessoas e equipes	3,29	0,70	0,70**	-0,17**	0,23**	0,74**	0,55**	0,65**	0,68**		
9 Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas	3,42	0,65	0,72**	-0,15*	0,25**	0,72**	0,63**	0,63**	0,65**	0,82**	

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$ (N = 248)

No que diz respeito às médias e desvios-padrão verificados, é possível afirmar que a amostra deste estudo percebe as variáveis estudadas – Cultura Organizacional e Saúde Organizacional – de forma moderada, uma vez que para todos os instrumentos do estudo foram utilizadas escalas de 5 pontos no formato *Likert* e que as médias

encontradas foram próximas do ponto médio da escala. O fator “Práticas de integração externa” – que compõem a dimensão “Práticas Organizacionais” da Escala de Cultura Organizacional – foi aquele que obteve a maior média (3,88) com um DP de 0,57, seguido pelo fator “Profissionalismo Cooperativo” – presente na dimensão “Valores Organizacionais” da mesma escala –, com média de 3,55 e DP de 0,68. Os fatores com menor média são também pertencentes ao Instrumento de Cultura Organizacional: “Profissionalismo competitivo e individualista” (média: 2,88 , DP: 0,59) e “Rigidez na estrutura hierárquica de poder” (média: 2,90 , DP: 0,54).

As análises de correlação revelaram que as variáveis “Profissionalismo Competitivo” e “Satisfação e bem-estar dos empregados” – componentes da dimensão “Valores Organizacionais” da Escala de Cultura Organizacional –, e o fator da Escala de Saúde Organizacional, “Integração de pessoas e equipes” mantêm correlações significativas com todas as variáveis do estudo.

O fator “Rigidez na estrutura hierárquica de poder” mantêm correlações significativas e negativas, embora de baixa intensidade, com os fatores “Satisfação e bem-estar dos empregados” ($r = -0,18$, $p \leq 0,01$) e “Integração de pessoas e equipes” ($r = -0,17$, $p \leq 0,01$), e correlação significativa positiva, também de baixa intensidade, com o fator “Profissionalismo competitivo e individualista” ($r = 0,34$, $p \leq 0,01$).

A variável dependente, “Integração de pessoas e equipes”, mantêm alta correlação – correlações variando de 0,54 a 0,76 são consideradas de intensidade elevada (Miles & Shevlin, 2001) – com as seguintes variáveis independentes: “Profissionalismo Cooperativo” ($r = 0,70$, $p \leq 0,01$) e “Satisfação e bem-estar dos

empregados” ($r = 0,74$, $p \leq 0,01$) – componentes da dimensão “Valores Organizacionais” da Escala de Percepção de Cultura Organizacional – e com os três fatores referentes à dimensão “Práticas Organizacionais” – “Práticas de integração externa” ($r = 0,55$, $p \leq 0,01$), “Práticas de recompensa e treinamento” ($r = 0,65$, $p \leq 0,01$) e “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal” ($r = 0,68$, $p \leq 0,01$).

De igual modo, a variável critério, “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas”, mantém alta correlação com estas mesmas variáveis independentes: os fatores “Profissionalismo Cooperativo” ($r = 0,72$, $p \leq 0,01$) e “Satisfação e bem-estar dos empregados” ($r = 0,72$, $p \leq 0,01$) da dimensão valores organizacionais, e os fatores “Práticas de integração externa” ($r = 0,63$, $p \leq 0,01$), “Práticas de recompensa e treinamento” ($r = 0,63$, $p \leq 0,01$), “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal” ($r = 0,65$, $p \leq 0,01$) da dimensão práticas organizacionais.

Os fatores componentes da dimensão “Valores organizacionais”, da Escala de Percepção de Cultura Organizacional, “Profissionalismo Cooperativo” e “Satisfação e bem-estar dos empregados”, mantém alta correlação com os três fatores que compõem a dimensão “Práticas Organizacionais” desta mesma escala – para o fator “Profissionalismo Cooperativo” as correlações encontradas são: “Práticas de integração externa” ($r = 0,77$, $p \leq 0,01$), “Práticas de recompensa e treinamento” ($r = 0,76$, $p \leq 0,01$), “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal” ($r = 0,75$, $p \leq 0,01$), enquanto que para a variável “Satisfação e bem-estar dos empregados” foram encontradas as correlações: “Práticas de integração externa” ($r = 0,69$, $p \leq 0,01$), “Práticas de recompensa e treinamento” ($r = 0,83$, $p \leq 0,01$), “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal” ($r = 0,77$, $p \leq 0,01$). Além disso, estas duas variáveis

independentes, “Profissionalismo Cooperativo” e “Satisfação e bem-estar dos empregados”, mantém alta correlação entre si ($r = 0,85$, $p \leq 0,01$).

As correlações mais elevadas foram identificadas entre o fator “Satisfação e bem-estar dos empregados” e os fatores: “Profissionalismo cooperativo” ($r = 0,85$, $p \leq 0,01$) e “Práticas de recompensa e treinamento” ($r = 0,83$, $p \leq 0,01$). E ainda entre os dois fatores de Saúde Organizacional ($r = 0,82$, $p \leq 0,01$).

A Tabela 4 apresenta os resultados das análises de regressão múltipla *stepwise*, representados pelos coeficientes de regressão padronizados β e R^2 .

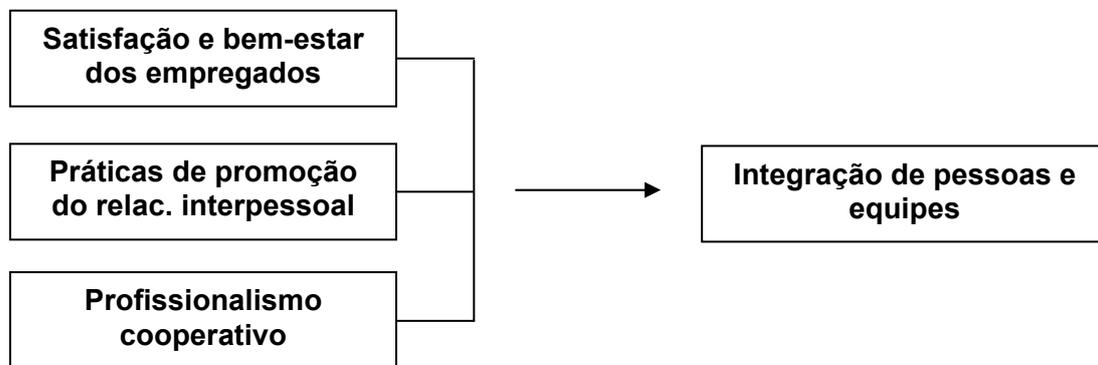
Tabela 4 – Resumo das duas análises de regressão múltipla *stepwise*, para a variável-critério Percepção de Saúde Organizacional, composta pelos fatores “Integração de Pessoas e Equipes” e “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas”.

Variável dependente	Variável Independente	R ²	β	R ² do modelo
Saúde Organizacional Integração de pessoas e equipes	Satisfação e bem-estar dos empregados	0,55	0,42	0,59
	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	0,03	0,23	
	Profissionalismo Cooperativo	0,01	0,17	
Saúde Organizacional Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas	Satisfação e bem-estar dos empregados	0,52	0,32	0,57
	Profissionalismo Cooperativo	0,04	0,32	
	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	0,01	0,16	

O modelo de explicação obtido para a variável “Integração de pessoas e equipes” ($R^2 = 0,59$; $F(3,244) = 115,25$; $p \leq 0,05$), é composto pelas variáveis antecedentes: “Satisfação e bem-estar dos empregados” ($R^2 = 0,55$; $F(1,246) = 298,81$; $p \leq 0,01$; $\beta = 0,42$), “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal” ($R^2 = 0,03$; $F(1,245) = 17,86$; $p \leq 0,01$; $\beta = 0,23$) e “Profissionalismo cooperativo” ($R^2 = 0,01$;

$F(1,244) = 4,20$; $p \leq 0,05$; $\beta = 0,17$), e explica portanto 58% da variância total da variável-critério. Abaixo a representação gráfica (Figura 3) do modelo empírico obtido por meio da análise de regressão *stepwise* realizada para verificar a determinação da variável dependente do modelo, “Integração de pessoas e equipes”.

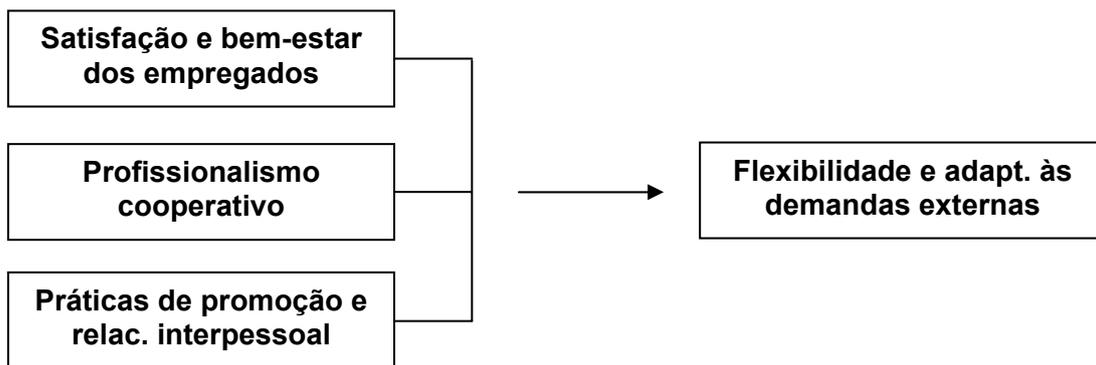
Figura 3 – Representação gráfica do modelo de predição do fator “Integração de Pessoas e equipes” (componente da variável-critério Percepção de Saúde Organizacional) obtido por meio da análise de regressão *stepwise*



Enquanto que, o modelo de explicação da variável “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas” ($R^2 = 0,57$; $F(3,244) = 105,44$; $p \leq 0,05$) é composto pelas mesmas variáveis antecedentes, entretanto com diferentes poderes de explicação – “Satisfação e bem-estar dos empregados” ($R^2 = 0,52$; $F(1,246) = 261,34$; $p \leq 0,01$; $\beta = 0,32$), “Profissionalismo cooperativo” ($R^2 = 0,04$; $F(1,245) = 22,18$; $p \leq 0,01$; $\beta = 0,32$) e “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal” ($R^2 = 0,01$; $F(1,244) = 5,14$; $p \leq 0,05$; $\beta = 0,16$) – sendo neste caso o fator “Profissionalismo cooperativo” melhor preditor da variável-critério que o fator “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal”. Este modelo explica 57% da variância total de sua variável-critério. Abaixo a representação gráfica (Figura 4) do modelo empírico obtido

por meio da análise de regressão *stepwise* para a explicação da variável dependente do modelo, “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas”.

Figura 4 – Representação gráfica do modelo de predição do fator “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas” (componente da variável-critério Percepção de Saúde Organizacional) obtido por meio da análise de regressão *stepwise*



É notável a semelhança entre os modelos obtidos para cada uma das variáveis-critério, por meio das análises de regressão realizadas. O fator “Satisfação e bem estar dos empregados”, componente da dimensão “Valores Organizacionais” da variável Cultura Organizacional, foi aquele que melhor explicou ambos os fatores da Saúde Organizacional – 54% de explicação para a variável “Integração de pessoas e equipes” e 52% para “Flexibilidade e adaptabilidade às demandas externas” –, seguido nos dois modelos, embora com poderes de explicação diferentes, pelos fatores “Profissionalismo Cooperativo” e “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal”. Sendo que, quando considerado o fator de Saúde Organizacional, denominado “Integração de pessoas e equipes”, o fator “Relacionamento interpessoal” explicou 3% da variância e “Profissionalismo Cooperativo” 1%, enquanto que para o fator “Flexibilidade e

adaptabilidade às demandas externas”, o fator “Relacionamento interpessoal” possui um poder de explicação de 1% e “Profissionalismo Cooperativo” 4%.

Desse modo, é suposto que quando os empregados percebem na organização valores voltados para a satisfação e bem-estar daqueles que nela trabalham, bem como valores que estimulem o profissionalismo cooperativo, e ainda práticas que promovam o relacionamento interpessoal, há também a percepção por parte dos mesmos de que esta organização é saudável, ou seja, a organização saudável é percebida como aquela que possui em seus valores a satisfação e o bem-estar de seus empregados e o profissionalismo cooperativo, e práticas voltadas para promover o relacionamento interpessoal.

É importante notar, que os fatores “Satisfação e bem estar dos empregados” e “Profissionalismo cooperativo” representam “Valores Organizacionais”, enquanto “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal” constitui um dos fatores referentes à dimensão “Práticas Organizacionais”, o que permite supor que os valores organizacionais – considerando o poder de explicação da variável independente “Satisfação e bem-estar dos empregados” sobre as variáveis dependentes do estudo – são melhores preditores da percepção de Saúde Organizacional que as práticas organizacionais.

Convém destacar que, as variáveis estudadas dizem respeito à percepção dos empregados.

6. Conclusão

Antes de partir para as conclusões, é importante resgatar que o presente estudo possui como objetivo testar o modelo teórico no qual é proposto que a percepção de Cultura Organizacional antecede a percepção de Saúde Organizacional. Dentro deste objetivo, a pesquisa busca determinar quais dos fatores de Cultura Organizacional – variáveis independentes – são os melhores preditores da Saúde Organizacional – variável-critério, por meio de um modelo empírico no qual a cultura organizacional é constituída por valores e práticas e a saúde organizacional composta pela integração de equipes e pessoas e pela adaptação e flexibilidade às demandas externas.

Os resultados obtidos confirmam o modelo teórico proposto e apontam tanto os valores quanto as práticas como preditores da saúde organizacional, sendo os primeiros (valores) melhores antecedentes que os últimos (práticas).

É importante destacar ainda, que os valores revelados como melhores preditores de ambos os fatores da saúde organizacional, são referentes ao bem-estar e a satisfação dos empregados. Algumas pesquisas apontaram resultados semelhantes, como é o caso do estudo de Petty et al (1995), no qual foi demonstrado que organizações que adotam comportamentos cooperativos tendem a ser mais efetivas. Nesse mesmo sentido, Quick (1999) revelou que as organizações que possuem uma “cultura organizacional saudável”, representada por valores que enfatizam o aspecto humano, apresentam baixas taxas de absenteísmo e rotatividade e alto índice de produtividade.

Tal resultado permite supor ainda que a organização percebida por seus empregados como saudável é aquela também percebida como possuidora de valores voltados para o benefício dos mesmos. Esta avaliação parece revelar uma tendência egoística dos empregados de atribuir avaliações positivas para aspectos organizacionais, influenciados pela percepção de quanto estão satisfeitos com o tratamento dado a eles pela organização.

Vale mencionar também que o fator “Profissionalismo competitivo e individualista”, que compõe a dimensão “Valores organizacionais”, presente na Escala de Percepção de Cultura Organizacional apresentou um alfa de 0,62, inferior ao encontrado na amostra original e considerado insatisfatório para o emprego no modelo de regressão deste estudo. Sobre este respeito é importante mencionar que mesmo para a amostra original, o fator “Profissionalismo competitivo e individualista” é um dos fatores com menor índice de confiabilidade, ainda que este seja satisfatório. Dessa forma, é possível supor que, sendo este um construto de natureza complexa, os itens utilizados podem não estar cobrindo toda a extensão do fenômeno, o que torna necessária a ampliação da escala com a construção de novos itens para alcançar maior precisão do instrumento (Bunchaft & Cavas, 2002).

A questão a respeito de qual o componente da cultura que de fato ocupa lugar central na formação desta – valores ou práticas – ainda merece ser melhor investigada. As descobertas de Hofstede e colaboradores (1990) confirmam esta necessidade, uma vez que embora os autores proponham que os valores e não as práticas constituam o núcleo da cultura, os estudos realizados por eles indicam serem as práticas o elemento central da cultura. Considerando também os aspectos metodológicos envolvidos no

estudo da cultura organizacional apresentados, cabe mencionar que uma abordagem qualitativa talvez seja a mais adequada para este fim, uma vez que os elementos mais subjacentes da cultura para alguns autores somente podem ser acessados por meio de métodos qualitativos.

É importante atentar para a similaridade existente entre os conceitos de cultura e saúde organizacional. Talvez a definição de Schein (1989) sobre a cultura organizacional seja aquela que melhor ilustre esta proximidade entre os conceitos, uma vez que ao definir a cultura como um padrão de pressuposições básicas compartilhadas e aprendidas por um grupo, ele considera a questão da solução de problemas de adaptação externa e integração interna como parte do processo de consolidação da cultura. A adaptabilidade às demandas externas e integração de pessoas e equipes está presente também na definição de saúde organizacional de Bennis (1962). O conceito de “cultura organizacional saudável” proposto por Quick (1999) – definida como aquela em que estão presentes valores que enfatizam o aspecto humano e práticas voltadas para promover a saúde do trabalhador – também demonstra esta semelhança conceitual. Os resultados empíricos, por meio da análise das altas correlações identificadas entre os fatores que compõem cada um destes construtos, terminam por reforçar a similaridade existente entre a cultura e a saúde organizacional. Desse modo, é viável sugerir que em estudos posteriores seja realizada a análise discriminante entre as escalas utilizadas neste estudo para medir estas duas variáveis.

A literatura sobre a saúde organizacional, como mencionado anteriormente, carece de pesquisas empíricas capazes de trazer contribuições para o conhecimento desta variável e de sua relação com outras variáveis. Neste sentido, o presente estudo

significa um importante passo nesta direção, mas evidentemente não descarta a necessidade de que novos estudos, envolvendo diferentes variáveis, sejam realizados.

É conveniente destacar algumas aplicações práticas decorrentes dos resultados encontrados por este estudo, uma vez que o interesse do pesquisador está centrado não apenas em contribuir para o conhecimento científico, mas ainda em possibilitar que a descoberta científica possa ser útil para a prática profissional. Nesse sentido e considerando que o modelo do estudo foi confirmado, é possível sugerir a adoção de estratégias que garantam a perenidade e fortalecimento de certos aspectos da cultura como forma de garantir a percepção de saúde organizacional. Levando em conta ainda, que os valores organizacionais que enfatizam a satisfação e o bem-estar dos empregados foram os melhores preditores das variáveis dependentes, é cabível propor que tais estratégias possuam como foco principalmente este aspecto da cultura organizacional. Dentre algumas das estratégias sugeridas, estão o desenvolvimento de programas que promovam a satisfação e o bem-estar dos empregados e garantam um bom ambiente de trabalho, que permitam a oferta de oportunidades de crescimento aos empregados, que ofereçam oportunidade de colocar idéias em prática e utilizem o potencial criativo dos empregados. É importante ainda, permitir que as necessidades pessoais sejam consideradas e investir no treinamento e no crescimento profissional dos empregados.

7. Referências Bibliográficas

- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Argyris, C. (1958). The organization: What makes it healthy? *Harvard Business Review*, 36(6), 107-116.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Assmar, E.M.L. & Ferreira, M.C. (2004). Cultura, justiça e saúde no trabalho. In: Tamayo, A. (Org.) *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: ARTMED.
- Bennis, W.G. (1962). Toward a truly scientific management: the concept of organizational health. *General Systems Yearbook*, 7, 269-282.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TEX.: Gulf Publishing.
- Calori, R. & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: a French study. *Organizational Studies*, 12(1), 49-74.
- Cox, T., & Howarth, I. (1990). Organizational health, culture and helping. *Work & Stress*, 4(2), 107-110.

- Deal, T. E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Emery, F.E., & Trist, E.L. (1959). *Socio-technical systems*, Paper presented at the 6th Annual International Meeting of the Institute of Management Sciences, Paris, September.

- Ferreira, M.C., & Assmar, E.M.L. (2004). Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: Tamayo, A. (Org.) *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: ARTMED.

- Ferreira, M.C., & Assmar, E.M.L. (1999). Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. *Revista Educação & Tecnologia*, Curitiba, 4(1). Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>>.

- Ferreira, M.C., Assmar, E.M.L., Estol, K.M.F., Helena, M.C.C.C., & Cisne, M.C.F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 271-280.

- Fleury, M.T.L., & Fisher, R.M. (Orgs.) (1991). *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas.

- Fordyce, J.K., & Weil, R. (1971). *Managing with people: a managers handbook of organization development methods*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Freitas, M.E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31(3), 73-82.
- Freitas, S.G. (1999). Comunicação, poder e cultura organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1(8), 69-80.
- Gomide Jr, S., & Fernandes, M.N. (no prelo). *Saúde Organizacional*. Em: Siqueira, M.M.M. (no prelo). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas para diagnóstico e gestão*.
- Gomide Jr, S., Moura, O.I., Cunha, W.B., & Sousa, W.M.V. (1999). Construção e validação de uma medida de saúde organizacional. Em: *Anais da V Reunião Anual da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*. Uberlândia: Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, 1, 88-89.
- Handy, C. (1994). *Os Deuses da Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Harrison, M.I. (1994). *Diagnosing organizations: methods, models and processes*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quaterly*, 35(2), 286-316.
- Jaffe, D.T. (1995). The Healthy Company: Research Paradigms for Personal and Organizacional Health. In: L. Sauter, S.L., & Murphy, L.R. *Organizacional Risk Factors for Job Stress*. Washington: American Psychological Association.
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York.: Basic Books.
- Kahn, R., Mann, F.C., & Seashore, S. (1956). Human relations research in large organizations. *Journal of Social Issues*, 12(2), 4.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1970). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P., & Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In: Schneider, B. (Org.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. (B.T. Lambert, Trad.) São Paulo: Makron Books.

- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Maslow, A.H. (1965). *Eupsychian management*. Homewood: Irwin/Dorsey Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mello, F.A.F. (1978). *Desenvolvimento das Organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation – A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.
- Oliveira, M.A.G. (1988). *Como entender a cultura organizacional*. São Paulo: Nobel.
- Oliveira, A.F. Cultura Organizacional. (2001). In: Siqueira, M.M.M., Gomide Jr, S., & Oliveira. A.F. *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo: UMESP.

- Ott, J.S. (1989). *Organizational Culture Perspective*. Pacific Groove: Brooks/ Cole Publishing Company.
- Pasquali, L. (1999). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Peterson, M., & Wilson, J.F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26(1), 16-24.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Petty, M.M., Beadles II, N.A., Lowery, C.M., Chapman, D.F. & Connell, D.W. (1995). Relationship between organizational culture and organizational performance. *Psychological Reports*, 76, 483-492.
- Quick, J. C. (1999). Occupational health psychology: the convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30, 123-128.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento organizacional*. 8ª ed. (C.A. Menezes, Trad.) Rio de Janeiro: LTC.

- Rosseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: Schneider, B. (Org.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1982). *Psicologia Organizacional*. (J.L.Meurer, Trad.) Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Schein, E.H. (1989). *Organizational culture and leadership*. 2^a ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1991). What is culture. In: Frost, P.J. et al (Orgs.). *Reframing organizational culture*. Newbury Park: Sage.
- Schein, E.H. (1991). Defining organizational culture. In: Shafritz, J.M., & Ott, J.S. *Classics of organizational theory*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W., & Huang, S.H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14 (1), 81-95.

- Siehl, C. & Martin, J. (1990). Organizational culture: a key to financial performance? In: Schneider, B. (Org.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Souza, E.L.P. (1978). *Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgar Blücher.
- Srour, R.H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper e RowCollins College Publishers.
- Tavares, F.P. (1996). A cultura organizacional como um instrumento de poder. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, 1(3). Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf>>.
- Thelen, H. (1960). *Education and the Human Quest*. New York: Harper & Row, Publishers Incorporated.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Wagner III, J.A., & Hollenbeck, J.R. (1999). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. (C.K. Moreira, Trad.) São Paulo: Saraiva.

- Williams, S. (1994). Ways of creating healthy work organizations. In: Cooper, C.L., & Williams, S. *Creating healthy work organizations*. Chichester: Wiley.

- Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., & Mcgrath, A.L. (2004). *Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-587.

Anexos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – CURSO DE MESTRADO

TERMO DE ESCLARECIMENTO AO EMPREGADO/COLABORADOR

Estou desenvolvendo um estudo sobre o que as pessoas pensam e sentem em relação à empresa para a qual trabalham e ao trabalho que realizam. Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo ao questionário anexo.

O estudo não envolverá riscos para você, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam a identificação das pessoas. Também não implicará em custos para você, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador. Colaborar com esta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para você.

Fica estabelecido que o participante poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem qualquer pena ou prejuízo.

Ao colaborar com a pesquisa você autoriza o uso das informações provenientes do questionário, para pesquisas e eventuais publicações no campo da Psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificá-lo ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, não aparecerá o seu nome em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-lo.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que você se dispõe a colaborar com a pesquisa, através do preenchimento deste questionário. Por favor, não deixe questões sem resposta e não se esqueça de devolver o questionário. Desde já agradeço sua colaboração.

Pesquisadora: Graziela Nogueira Machado – Mestranda da Universidade Federal de Uberlândia – Programa de Pós-graduação em Psicologia.

Qualquer dúvida ligue para: (XX) XXXX – XXXX

Anexo 2 – Escala de Percepção de Cultura Organizacional

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

Não se aplica de modo algum				Aplica-se totalmente
1	2	3	4	5

NA EMPRESA EM QUE EU TRABALHO
01 – () A cooperação é mais valorizada que a competição.
02 – () Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
03 – () A dedicação dos empregados é recompensada.
04 – () A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.
05 – () A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.
06 – () As idéias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.
07 – () Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.
08 – () As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.
09 – () O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.
10 – () O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
11 – () As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.
12 – () O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.
13 – () As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.
14 – () A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.
15 – () O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante
16 – () As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
17 – () Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.
18 – () As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipes de trabalho que se destacam e não individualmente.
19 – () Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.
20 – () Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados
21 – () Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
22 – () O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
23 – () Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas às suas áreas de atuação.
24 – () Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.

25 – () A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.
26 – () As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.
27 – () Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.
28 – () Mantêm-se relações amigáveis com os clientes
29 – () Manda quem pode, obedece quem tem juízo.
30 – () Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.
31 – () As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa do mercado.
32 – () A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.
33 – () Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
34 – () Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
35 – () As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.
36 – () Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
37 – () As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.
38 – () O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.
39 – () As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento.
40 – () As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.
41 – () Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
42 – () Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.
43 – () É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
44 – () O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.
45 – () A criatividade não é recompensada como deveria ser.
46 – () O crescimento dos empregados que são a “prata da casa” é facilitado e estimulado.
47 – () Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.
48 – () A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.
49 – () As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
50 – () Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.
51 – () Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.
52 – () Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.
53 – () As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
54 – () Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
55 – () Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.
56 – () O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
57 – () As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.

58 – () Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.
59 – () O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.
60 – () A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.
61 – () O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.
62 – () Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.
63 – () A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.
64 – () As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
65 – () A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.
66 – () As promoções são definidas por avaliação de desempenho.
67 – () Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa.
68 – () Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
69 – () As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.
70 – () A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.
71 – () A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.
72 – () É necessário centralizar para manter a casa arrumada.
73 – () Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
74 – () A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
75 – () As idéias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.
76 – () Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização.
77 – () O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
78 – () Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.
79 – () As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
80 – () Os empregados se relacionam como se fosse uma grande família.
81 – () As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.
82 – () Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.
83 – () As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.
84 – () O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.
85 – () Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-

estabelecidas.
86 – () É muito difícil fazer carreira dentro da organização.
87 – () Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.
88 – () Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.
89 – () A competição é valorizada mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.
90 – () Os donos da empresa são admirados pelos empregados.
91 – () Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.
92 – () A ascensão profissional depende de sorte.
93 – () Procura-se eliminar a pessoa mal vista.
94 – () A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

Anexo 3 – Escala de Percepção de Saúde Organizacional

Abaixo estão listadas vinte e sete frases relativas ao trabalho na sua empresa. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

NA EMPRESA ONDE EU TRABALHO
01 – () As pessoas trabalham unidas para que a organização alcance seus objetivos.
02 – () Procura-se resolver problemas específicos de maneira prática.
03 – () As decisões são tomadas levando-se em consideração a competência das pessoas envolvidas nas decisões.
04 – () As pessoas têm acesso às informações necessárias para tomar decisões relativas ao trabalho.
05 – () As ações são planejadas em equipes.
06 – () Procura-se a solução dos problemas de modo a que todas as pessoas envolvidas possam opinar.
07 – () As necessidades individuais são levadas em consideração quando é preciso encontrar soluções para os problemas organizacionais.
08 – () A competição entre equipes é feita de maneira honesta.
09 – () As pessoas procuram, espontaneamente, ajudar seus colegas através de sugestões.
10 – () As pessoas procuram espontaneamente ajudar seus colegas através de ações concretas.
11 – () Quando há crises, as pessoas se reúnem para trabalhar cooperativamente para solucioná-las.
12 – () Os conflitos de interesse são administrados de maneira que contribuam para o crescimento da organização.
13 – () É comum as pessoas se reunirem para avaliação conjunta de seus desempenhos.
14 – () As pessoas são motivadas em seus trabalhos.
15 – () As pessoas encaram seus trabalhos como algo importante
16 – () As pessoas encaram seu trabalho como algo prazeroso
17 – () As pessoas confiam umas nas outras
18 – () Há um sentimento geral de liberdade
19 – () As pessoas sabem o que é importante para a organização
20 – () O risco de novos empreendimentos é encarado como necessário ao desenvolvimento da empresa.
21 – () As políticas são flexíveis, podendo se adaptar rapidamente às necessidades de mudança.
22 – () Os procedimentos são flexíveis, podendo-se adaptar rapidamente às necessidades de mudança.

23 – () As políticas são estabelecidas de modo a ajudar as pessoas a serem eficazes no trabalho.
24 – () Os procedimentos são estabelecidos de modo a ajudar as pessoa a serem eficazes no trabalho.
25 – () Procura-se continuamente inovações.
26 – () As pessoas se preparam para o futuro, estando atentas aos novos métodos de trabalho
27 – () As pessoas encaram as frustrações como estímulo ao aperfeiçoamento profissional.

DADOS COMPLEMENTARES

Sexo:

1 – () Masculino 2 – () Feminino

Idade: _____ anos

Grau de Instrução:

- 1 – () Primeiro grau incompleto
- 2 – () Primeiro grau completo
- 3 – () Segundo grau incompleto
- 4 – () Segundo grau completo
- 5 – () Superior incompleto
- 6 – () Superior completo
- 7 – () Pós-graduação

Tipo de Empresa:

- 1 – () Privada
- 2 – () Pública

Tempo de trabalho nesta organização: _____ anos e _____ meses.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)