

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS**

ELISE MALINI

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE DIGNIDADE
ORGANIZACIONAL: uma análise por meio de equação estrutural**

**VITÓRIA
2013**

ELISE MALINI

CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE DIGNIDADE ORGANIZACIONAL: uma análise por meio de equação estrutural

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Félix von Borell de Araújo.

**VITÓRIA
2013**

ELISE MALINI

CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE DIGNIDADE ORGANIZACIONAL: uma análise por meio de equação estrutural

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 14 de junho de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

PROF. DR. BRUNO FÉLIX VON BORELL DE ARAÚJO
FUCAPE
ORIENTADOR

PROF^a. DR^a. GRAZIELA XAVIER FORTUNATO
FUCAPE

PROF. DR. ANNOR DA SILVA JÚNIOR
UFES

Dedico este trabalho à Deus e
a minha família.

AGRADECIMENTOS

Aos professores da FUCAPE, que sempre colaboraram e me acompanharam durante todo o meu processo de desenvolvimento acadêmico dentro da instituição e especialmente ao Bruno Félix Von Borell de Araújo, meu orientador, pela dedicação e fundamental colaboração para a realização desta dissertação.

Aos funcionários da instituição, que tanto torceram e apoiaram o meu desenvolvimento, colaborando para isso com muitas palavras de incentivo, sorrisos, e um grande carinho e amizade, especialmente à Adriana, Eliane, Gilda, Alan, Ana Rosa, Aline, Rafael e Tebinha.

Aos meus colegas de classe, pelo acolhimento e amizade desenvolvidos, principalmente aos meu eternos amigos Poliano Bastos da Cruz e Paula Mara Costa de Araújo, que com tanta alegria dividiram comigo as dificuldades e conquistas desta trajetória, sempre com muito humor. Acredito que esta conquista não seria a mesma sem a presença de vocês.

Agradeço também aos meus amigos e familiares que apoiaram e compreenderam a minha ausência do convívio social, e sempre acreditaram na realização desta conquista.

Aos meus pais, Laert Malini e Idene Geralda Nunes Malini, e aos meus irmãos, Loise Malini e João Vitor Nunes Malini, que foram fundamentalmente a base e motivação desta conquista, agradeço por todas as palavras de incentivo, por todo amor, carinho, apoio moral, psicológico e financeiro. E ao meu namorado Guilherme Siepierski por todo carinho, apoio e compreensão nos momentos de estudo.

E principalmente agradeço à Deus pelo dom da vida, e por me presentear com muita fé, determinação e paciência para a realização deste grande sonho.

"Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, e não tivesse amor, seria como o metal que soa ou como o sino que tine. E ainda que tivesse o dom de profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que tivesse toda a fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria."

(Coríntios I, 13: 1 e 2)

RESUMO

Esta pesquisa analisa a influência da Cultura Organizacional nas Práticas de Dignidade Organizacional, objetivando saber quais as relações existentes entre os Perfis de Cultura Organizacional e as Práticas de Dignidade Organizacional estabelecidas entre as empresas e os *stakeholders* a partir da percepção de empregados. Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa de natureza quantitativa foram dois questionários testados e validados em pesquisas anteriores: o de Cameron e Quinn (1999), para mensurar a Cultura Organizacional, e o outro desenvolvido por Teixeira et al. (2011), para mensurar as Práticas de Dignidade Organizacional. Além dos dois instrumentos citados, foi inserida no questionário uma pesquisa demográfica com dados sobre sexo, idade, ramo de atuação e nível hierárquico. Os dados foram coletados em uma instituição de ensino superior especializada em cursos de administração, contabilidade e economia, localizada em Vitória, no Espírito Santo. Os indivíduos respondentes foram alunos dos MBAs e mestrados da instituição. Os dados foram submetidos às seguintes análises estatísticas: uma análise das propriedades psicométricas (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade) para se analisar a qualidade do modelo de medida para a amostra adotada; e depois ao método de modelagem de equação estrutural com o auxílio do software SmartPLS 2.0, para analisar as possíveis relações hipotetizadas entre a Cultura Organizacional e as Práticas de Dignidade Organizacional. Identificou-se um padrão de relações significantes, apesar de fracas, entre os constructos, sendo que as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" se relacionaram positivamente com os perfis de Clã, Adhocracia e Mercado, e as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade" se relacionaram com os perfis pertencentes ao polo de flexibilidade (Clã e Adhocracia). Por sua vez, as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*" se mostraram associadas negativamente ao polo de foco interno (Clã e Hierarquia), as "Práticas de respeito aos direitos dos empregados" se relacionaram positivamente com o polo de foco externo (Adhocracia e Mercado), e as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental" se mostraram positivamente associadas aos perfis de Adhocracia e Hierarquia. Em geral, esses

resultados sugerem que o perfil cultural das organizações possui uma relação fraca, porém significativa, com as práticas de dignidade adotadas frente a seus *stakeholders*. O estudo apresenta algumas limitações, e aponta possibilidade de pesquisas futuras dada a fraca relação encontrada entre os perfis culturais e as práticas de dignidade, sugerindo que outros constructos sejam testados como antecedentes das Práticas de Dignidade Organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Práticas de dignidade organizacional. Equação estrutural. Modelo de valores competitivos.

ABSTRACT

This article analyzes the impact of organizational culture on organizational dignity practices, aiming to understand the relationship between Organizational Culture Profile and the Organizational Dignity Practices established between the company and its *stakeholders*, from the employee's point of view. The quantitative data collection instruments used in this research article were two questionnaires that were previously tested and validated in prior studies; one from Cameron and Quinn (1999) and one developed by Teixeira et al. (2011), to measure Organizational Dignity Practices. A demographic survey was added to the questionnaire, which collected information about the gender, age, field of work and hierarchy level of respondents. Data was collected from an university that specializes in business, accounting and economy courses, located in Vitoria, Espírito Santo. Respondents were postgraduate students (MBA and Master's) from that institution. The following statistical analyses were employed: initially, a psychometric property analysis was done (converging validity, discriminating validity and reliability) so as to analyze de quality of the measurement model for its sample. After that, the structural equation modeling method was used, employing the SmartPLS 2.0 software, so as to analyze the possible predicted relationships between Organizational Culture and Organizational Dignity Practices. A pattern of significant - but somewhat weak - relationships was identified among the constructs. The construct "Promotion of Employee Participative Development Practices" was positively related to the profiles of Clan, Adhocracy and Market, and the "Product Offer and Quality Service Practices" were related to the profiles that belong to the flexibility spectrum (Clan and Adhocracy). On the other hand, "Non-Deceiving Practices with Stakeholders" were negatively associated with the internal focus spectrum (Clan and Hierarchy), "Respecting Employee Rights Practices" were positively related to the external focus spectrum (Adhocracy and market) and "Promoting Social and Environmental Exchange Practices" were positively related to the Adhocracy and Hierarchy profiles. Generally speaking, these results suggest that the cultural profile of organizations is weakly but significantly related to the organizational dignity practices toward its stakeholders. This research has its limitations and suggests future studies; since the relationship

found between cultural profile and dignity practices was weak, We suggest that other constructs can be tested as being related to organizational dignity practices.

Keywords: Organizational culture. Organizational dignity practices. Structural equations. Competitive values model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de paradigmas de Burrell e Morgan (1979).	22
Figura 2: Perfis de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999)	38
Figura 3: Representação do modelo de equação estrutural da pesquisa	51
Figura 4: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado".	61
Figura 5: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade".	62
Figura 6: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de Respeito aos Direitos do Empregado".	63
Figura 7: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental".	64
Figura 8: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas não enganosas com relação aos <i>stakeholders</i> ".	65
Figura 9: Matriz de perfis Culturais e "Práticas não enganosas com relação aos <i>stakeholders</i> "	72
Figura 10: Matriz de perfis Culturais e "Práticas de respeito aos direitos dos empregados"	74
Figura 11: Matriz de perfis Culturais e "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado"	75
Figure 12: Matriz de perfis Culturais e "Práticas de ofertas de produtos e atendimento de qualidade"	76
Figure 13: Matriz de perfis Culturais e "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental"	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 PRÁTICAS DE DIGNIDADE ORGANIZACIONAL.....	17
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.2.1 O Conceito de Organização: Paradigmas em Ciências Sociais	21
2.2.2 Perspectivas para o Estudo da Cultura nas Organizações	25
2.2.3 Perfis de Cultura Organizacional	28
2.2.4 Perfis de Cultura Organizacional na Perspectiva de Cameron e Quinn (1999)	35
2.2.4.1 O Perfil de Hierarquia.....	38
2.2.4.2 O Perfil de Mercado	39
2.2.4.3 O Perfil de Clã	41
2.2.4.4 O Perfil de Adhocracia	42
2.3 HIPÓTESES.....	44
3 METODOLOGIA	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS	53
4.2 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	54
4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL	60
5 DISCUSSÃO	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	81
ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA	89

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Dentro do campo de estudos organizacionais, diversas pesquisas têm buscado entender o relacionamento entre empresas e *stakeholders*. Essas pesquisas podem ser encontradas em algumas áreas da administração como a de Marketing de Relacionamento, que possui estudos do relacionamento das organizações com clientes (LEHTINEN, 2011; THERON; TERBLANCHE, 2010; NIJSSEN; VAN HERK, 2009; AHEARNE; BHATTACHARYA, 2005), a de Finanças, que possui, por exemplo, estudos do relacionamento das organizações com acionistas (CAI; WALKLING, 2011; HO, 2010; CATON; GOH, 2008), a de Responsabilidade Social Corporativa, que analisa o relacionamento das organizações com a sociedade e comunidade (GUHA, 2011; CREEL, 2011; HISS, 2009; PORTER; KRAMER, 2006), e a de Relações do Trabalho, que possui estudos do relacionamento das organizações com os empregados (BRANDL; TRAXLER, 2011; SZÉLL, 2010; BRANDL; STROHMER; TRAXLER, 2010; BACKES-GELLNER; TUOR, 2010;). Apesar de analisarem a relação da empresa com os *stakeholders*, elas consideram somente a relação da organização com cada *stakeholder* isoladamente, não levando em consideração a influência simultânea exercida pelos outros sobre a organização e de que os *stakeholders* são interdependentes (CRANE; MATTEN, 2004; FREEMAN, 1984).

A fim de superar tal limitação, a teoria dos *stakeholders* procura analisar simultaneamente a relação da organização com diferentes *stakeholders*. Freeman (1984), autor considerado como um dos expoentes clássicos dessa teoria, conceitua

stakeholders como sendo qualquer coletividade ou pessoa que impacta ou é impactada pelo objetivo da organização.

Dentre as diversas críticas dirigidas à teoria dos *stakeholders*, há estudos que questionam se essa formulação teórica seria voltada para um posicionamento instrumental ou social, ou seja, se é de interesse da empresa analisar sua relação com os *stakeholders* com o objetivo de articular as informações obtidas como instrumento para a maximização do lucro, ou direcionada a aspectos de relacionamento sustentável e equilibrado entre estes e a empresa, para estabelecer um aumento da responsabilidade da empresa com os *stakeholders* e criar um equilíbrio de interesses (GOODPASTER, 1991).

Seja sob um foco instrumental ou ético, a relação entre empresas e *stakeholders* carece de dignidade (TEIXEIRA, 2008), a qual pode ser entendida como o princípio básico norteador da relação entre as pessoas e coletividades, sendo base para a criação de leis e normas que regem o bem estar destas relações nas civilizações contemporâneas ocidentais (ARAUJO, 2011). Desta maneira, o direito teria a função de reger a relação das organizações com os *stakeholders*, porém ele não consegue garantir tais ações, pois o legislativo e o executivo não são neutros e também possuem condutas de interesses próprios (SARLET, 2008).

Uma vez que a dignidade é o conceito que orienta a concepção contemporânea sobre relacionamentos sociais, alguns autores têm buscado usar este mesmo conceito como orientador para a discussão sobre a relação entre empresas e *stakeholders* (ARAUJO, 2011; TEIXEIRA et al., 2010; TEIXEIRA, 2008). A busca pelo entendimento sobre se uma organização é digna ao se relacionar com seus *stakeholders* fez surgir o conceito de Dignidade Organizacional citada pela primeira vez por Margolis (1997), e no Brasil pela primeira vez por Teixeira (2008).

Mais recentemente, Teixeira et al. (2011), desenvolveram e validaram uma escala de Práticas de Dignidade Organizacional com o objetivo de entender o quanto uma empresa é digna, mediante práticas e ações adotadas por ela. Para isso, por meio de uma análise fatorial, tal estudo apontou cinco fatores, os quais explicam as Práticas de Dignidade Organizacional. Ao final da pesquisa, os autores recomendam que novas pesquisas estudem a dignidade organizacional como antecedente e consequente de outros fenômenos organizacionais, e um deles, na lista de antecedentes, seria a Cultura Organizacional.

Dentre as diversas perspectivas para o estudo de Cultura Organizacional, a de Cultura Corporativa (SMIRCICH, 1983), é considerada como a mais indicada para estudos que visem relacionar quantitativamente a Cultura Organizacional com outras variáveis. Nessa perspectiva, alguns autores criaram instrumentos de mensuração de perfis organizacionais (CAMERON; QUINN, 1999; MIGLIORE et al., 1992; O'REILLY, CHATMAN III; CALDWELL, 1991; PA CONSULTING GROUP, 1991; WOODCOCK, 1989; REYNOLDS, 1986; ENZ, 1986; SASHKIN; FULMER, 1985; HARRIS; MORAN, 1984; ORGANIZATION TECHNOLOGY INTERNATIONAL, 1979), que são amiúde usados na literatura para instrumentalizar a realização de pesquisas as quais visam relacionar perfis de cultura e outros constructos.

No modelo de Perfis Culturais de Cameron e Quinn (1999), a cultura de uma organização tem origem em sua ênfase estratégica, mostrando que a cultura surge de acordo com o foco interno ou externo e o seu grau de estabilidade ou de flexibilidade. Analisando tal modelo frente às Práticas de Dignidade Organizacional de Teixeira et al. (2011), surgem os seguintes questionamentos: **As Práticas de Dignidade Organizacional são reflexos das orientações culturais estratégicas**

da organização? Determinadas práticas de dignidade se correlacionam com determinados perfis de Cultura Organizacional ou foco estratégico?

Buscando responder a essas perguntas, o presente estudo objetiva analisar quais as relações existentes entre os Perfis de Cultura Organizacional e as Práticas de Dignidade Organizacional estabelecidas entre as empresas e os *stakeholders* a partir da percepção de empregados.

Como as Práticas de Dignidade Organizacionais encontradas por Teixeira et al. (2011), não foram relacionadas ainda com outros conceitos, esta pesquisa avança a teoria ao aprofundar o entendimento sobre as práticas de dignidade frente a *stakeholders* ao relacioná-los com outro constructo antecedente. Além disso, permite realizar um avanço conceitual analítico no sentido de verificar se determinadas orientações estratégicas de empresas (e seu reflexo na Cultura Organizacional) tendem a se relacionar com práticas de trabalho consideradas dignas. É importante ressaltar que não se pretende realizar uma análise causal entre os conceitos propostos, mas sim relacional.

Este trabalho se divide em algumas partes. Inicialmente apresenta-se o referencial teórico orientador desta pesquisa, o que inclui uma revisão da literatura sobre Práticas de Dignidade Organizacional e Cultura Organizacional, acompanhada das hipóteses construídas baseadas na literatura. Em seguida, é apresentada a metodologia orientadora da realização deste estudo. Logo após, são apresentadas a análise dos resultados com os dados demográficos da pesquisa, a análise do modelo de mensuração, a do modelo estrutural, e a discussão dos resultados apresentados. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRÁTICAS DE DIGNIDADE ORGANIZACIONAL

O conceito de dignidade remete à definição em latim *dignitate*, cunhada no século XIII, podendo ser entendida hoje como um conceito construído a partir da evolução de diferentes visões existentes em diferentes períodos. Para formar o conceito atual, as visões e concepções medieval, judaico-cristã, grega, renascentista e iluminista foram de fundamental importância (TEIXEIRA et al., 2011).

Desde os primeiros conceitos de dignidade até os da atualidade, basearam-se fortemente na concepção desenvolvida por Immanuel Kant. Segundo este autor, em virtude de o homem possuir racionalidade, independência e liberdade, ele possui a capacidade de criar leis e normas e agir de acordo com estas como princípios para suas ações. Desta forma, o autor entende que manter a dignidade é resguardar o que para o indivíduo é inegociável (TEIXEIRA et al., 2011; KANT, 2005).

Dentro da mesma linha de pensamento, Houaiss e Villar (2001, p. 1040), conceituam a Dignidade como “qualidade moral que infunde respeito; consciência do próprio valor; honra, autoridade, nobreza; qualidade do que é grande, nobre, elevado” podendo, também, ser entendida como o “modo de alguém proceder ou se apresentar que inspira respeito; respeito aos próprios sentimentos, valores; amor-próprio”.

Dada a importância do termo para a sociedade, estudos sobre a dignidade existem em diversas áreas, mais frequentemente encontrados na área da saúde (DYZENHAUS, 2012; BAGHERI et al., 2012; BAILLIE; GALLAGHER, 2011;

ARANDA; JONES, 2010; JACOBSON, 2007; LUNDQVIST; NILSTUN, 2007; GALLAGHER, 2004), e área do direito (HUGHES, 2011; HENRY, 2011; HABERMAS, 2010; BAER, 2009; TAIAR, 2008; SARLET, 2008; GOSDAL, 2007; MCGINNIS, 2003; RABKIN, 2003). É comum também encontrar estudos sobre dignidade nas duas áreas vinculadas, direito e saúde (SIEGERT, 2010; ANDORNO, 2009; HAYRY, 2005).

No campo de estudos organizacionais, a maioria das pesquisas se concentra nas relações entre empresas e os *stakeholders* internos, como em estudos sobre a dignidade do trabalhador (MENDE; HOULIHAN, 2007; BARBEE, 2001; BAYER, 2000) e em outras perspectivas como na dignidade no trabalho (SAYER, 2007; ACKROYD, 2007; RAYMAN; REYNOLDS, 2001; MARGOLIS, 2001). A Dignidade Organizacional ainda não foi totalmente explorada na academia, e recentemente tem sido estudada por meio da relação da organização com *stakeholders* externos também (TEIXEIRA et al., 2011; TEIXEIRA, 2008).

De acordo com a revisão da literatura realizada por Teixeira et al. (2011), e por este estudo, o termo "Dignidade Organizacional" foi utilizado inicialmente por Margolis (1997), o qual o empregou para analisar a relação entre empresas e empregados, e isso limitou sua abordagem a apenas a relação entre organização e *stakeholder* interno. No Brasil, o termo foi utilizado inicialmente por Teixeira (2008), que apresenta o estudo da relação entre a organização com os *stakeholders* internos e também externos, apresentando, assim, um avanço ao estudo de Margolis (1997; 2001). Recentemente, ao notar a falta de instrumentos para mensuração da dignidade organizacional, Teixeira et al. (2011), desenvolveram e validaram um instrumento de mensuração desse constructo. A amostra utilizada para o desenvolvimento do estudo foi de 391 indivíduos empregados, cujos dados

foram coletados através de questionário disponibilizado em um site eletrônico e foram tratados valendo-se de análise fatorial e técnicas descritivas. Os resultados apresentaram uma escala composta de cinco fatores, e todos os fatores obtiveram o índice de confiabilidade acima de 0,8, além de explicar 63,69% da variância. Os fatores resultantes da pesquisa foram os seguintes: “Práticas de favorecimento do meio social e ambiental”; “Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade”; “Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado”; “Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*”; “Práticas de respeito aos direitos do empregado” (TEIXEIRA et al., 2011).

As “Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado” agrupam as variáveis referentes ao setor de recursos humanos da organização, reunindo variáveis relacionadas ao desenvolvimento da carreira dos funcionários, ao desempenho do funcionário com desenvolvimento de *feedbacks*, e a participação do empregado no percurso a ser cursado por este dentro da empresa. As variáveis utilizadas para a mensuração destas práticas são: "Promove por mérito", "Contrata por competência", "Oferece programa de carreira", "Possibilita a participação dos empregados em processos de promoção", "Reconhece o valor do empregado", "Divulga a avaliação dos funcionários", "Oferece condições de desenvolvimento profissional", "Investe em treinamento", "Dá autonomia aos empregados", "Avalia os funcionários", "Promove o trabalho em equipe", "Oferece oportunidades aos empregados", "Possibilita a participação dos empregados em processos de mudança" (TEIXEIRA et al., 2011).

As “Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade” se referem às práticas relacionadas ao *stakeholder* cliente, analisando como a empresa busca oferecer de forma digna um produto ou serviço a eles. As variáveis utilizadas para a

mensuração dessas práticas são: "Oferece bom atendimento", "Respeita o código de defesa do consumidor", "Oferece produtos e serviços de qualidade", "Oferece produtos e serviços bons para as pessoas" (TEIXEIRA et al., 2011).

As "Práticas de respeito aos direitos dos empregados" aludem às práticas das obrigações legais realizadas pela empresa em relação aos seus empregados. As variáveis utilizadas para sua mensuração são: "Contrata pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)", "Prioriza a quitação de suas obrigações trabalhistas", "É pontual em seus compromissos", "Paga em dia", "Reconhece o direito a férias" (TEIXEIRA et al., 2011).

"Práticas de favorecimento do meio social e ambiental" é o fator que cita as práticas realizadas pela empresa em prol do desenvolvimento e favorecimento do meio social no qual está inserida, assim como do meio ambiente, do qual também faz parte. Tais práticas são notadas por intermédio de investimento e cumprimento das obrigações com o meio ambiente e com a sociedade. As variáveis utilizadas para a mensuração dessas práticas são: "Oferece produtos e serviços bons para o meio ambiente", "Coloca em prática ações filantrópicas", "Cumpre obrigações com a sociedade", "Investe no meio ambiente", "Ajuda o terceiro setor" (TEIXEIRA et al., 2011).

"Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*" se refere às práticas da empresa no sentido de não explorar seus funcionários, e não tentar enganar os clientes, os funcionários e o governo (pela sonegação de impostos). As variáveis utilizadas para a mensuração de tais práticas são: "Tenta enganar o funcionário", "Explora os funcionários", "Tenta enganar o cliente", "Sonega impostos" (TEIXEIRA et al., 2011).

Em conjunto, esses fatores representam um conjunto de práticas que sintetizam o que vem a ser considerada uma empresa digna. Teixeira et al. (2011), propõem que trabalhos futuros relacionem as práticas encontradas com outros constructos, utilizando-as como antecedentes ou consequentes de outros fenômenos organizacionais, e um deles seria a Cultura Organizacional. Desta maneira, após realizar uma revisão literária e constatar não haver nenhum estudo que relacionasse a Cultura Organizacional com as práticas encontradas, a idéia deste trabalho foi desenvolvida com o intuito de preencher essa lacuna e desenvolver a Teoria de Teixeira et al. (2011).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para discorrer a respeito de Cultura Organizacional, optou-se por, inicialmente, apresentar diferentes perspectivas epistemológicas para o estudo de organizações. Em seguida, apresentam-se as diferentes possibilidades para o estudo da Cultura no contexto organizacional. Dentre elas, em razão da abordagem funcionalista, quantitativa e relacional deste estudo, optou-se por apresentar a corrente de estudos de Cultura Organizacional baseada em Perfis de Cultura e, mais especificamente, a abordagem de Cameron e Quinn (1999), para esse tipo de pesquisa.

2.2.1 O Conceito de Organização: Paradigmas em Ciências Sociais

Burrell e Morgan (1979), argumentam que as análises da teoria social e das organizações podem ser divididas em quatro paradigmas distintos, formulados a partir de uma matriz com duas dimensões bipolares. A dimensão subjetividade/objetividade trata das questões das ciências sociais. Já a dimensão

"mudança radical/reguladora" abrange as questões ligadas à sociedade. A intercepção dessas dimensões resulta nos quatro paradigmas sugeridos por Burrell e Morgan (1979), sendo eles: funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical. Analisando individualmente, cada um dos paradigmas expõe uma maneira de enxergar, entender, considerar e avaliar a realidade da teoria social e das organizações, propondo, assim, distintas abordagens e perspectivas (BURRELL; MORGAN, 1979). Os paradigmas resultantes da intercepção das dimensões formam uma matriz, apresentada na figura abaixo:



Figura 1: Matriz de paradigmas de Burrell e Morgan (1979).
Fonte: Adaptado de Morgan (2007, p.15).

O paradigma funcionalista entende a sociedade como sendo concreta e real. Diante destas características, é plausível o funcionalista valorizar em suas análises fatos reais e exteriores aos indivíduos, como seu comportamento, e também buscar analisar atributos visíveis e concretos da organização, como sua estrutura para, desta forma, explicar a realidade (MORGAN, 2007; 2005; PUTNAM, 1983). É pressuposto que um pesquisador funcionalista seja prático, que omita seus valores e tome distância da cena em estudo por meio de uma metodologia e técnica científica

rigorosa, para assim encontrar resultados generalizados os quais lhe consintam presumir e controlar a realidade social (MORGAN, 2007; 2005).

O paradigma interpretativista entende que a realidade social seja algo subjetivo e não concreto, simplesmente é o resultado simbólico das interações sociais entre as pessoas (PUTNAM, 1983). O interpretativista busca compreender como as realidades sociais criadas pela interação dos indivíduos nascem, sustentam-se e se transformam. Dado que, de acordo com esse paradigma, o mundo social não possui um significado concreto, este carece de uma realidade única. Desta maneira, organizações são vistas como entidades plurais, devendo ser pesquisadas pela ótica dos indivíduos componentes dela, e não pelo prisma do pesquisador (MORGAN 2007; 2005).

Morgan (2007), ainda expõe que os paradigmas funcionalista e interpretativista, apesar de obterem abordagens opostas (um é objetivo, e outro, subjetivo), fundamentam-se na ideia de haver um modelo subentendido e um mundo social organizado. Mesmo diante desse ponto de confluência, ambos pensamentos divergem acerca da forma como a ciência social é tratada. O interpretativista argumenta que, devido à alta objetividade, o pensamento funcionalista carece de uma visão que reflita a complexidade do mundo social. Já os funcionalistas defendem que o interpretativismo aproxima-se do senso comum por tentar abranger todas as facetas do mundo social (MORGAN, 2007).

Confluindo com o paradigma interpretativista, o humanista radical parte da premissa de que o “mundo” é uma realidade socialmente construída. Tal dinâmica ocasiona de maneira quase patológica fronteiras de realidade, autoconstruídas e autoinstituídas, as quais aprisionam a consciência dos indivíduos. Cabe ressaltar ser a conjuntura física e social dos indivíduos determinante no processo de criação

dessa realidade, pois possui a característica de alienar e controlar o pensamento acerca da real natureza do homem. Ao analisarem, por exemplo, o capitalismo, os humanistas radicais defendem a ideia de o sistema ser totalitário, pois sua dinâmica principal - o acúmulo de capital - dita o funcionamento dos demais processos sociais (e.g. linguagem, racionalidade, tecnologia), utilizando uma ideia supervalorizada do papel do lazer como justificativa para tal controle. Desse modo, o que é posto como indispensável, pelos funcionalistas, para a instituição da ordem social e liberdade humana, é entendido como um instrumento de controle ideológico no paradigma humanista radical. Devido a isso, o pensamento humanista radical busca entender tal alienação por meio da compreensão do que conecta os pensamentos e ações dos indivíduos na sociedade (MORGAN, 2007; 2005).

O estruturalista radical, de forma análoga aos funcionalistas, afirmam que mesmo sendo intrinsecamente uma força dominadora, a sociedade deve ser interpretada de um modo concreto e real. Assim, o estruturalismo radical interpreta a sociedade por meio de um prisma materialista, notado em seus postulados ontológicos, onde a realidade existe de maneira autônoma, independente de como é vista pelos indivíduos da sociedade, não sendo uma mera construção social. Desse modo, essa realidade se caracteriza por conflitos entre partes que se opõe, e esse conflito intrínseco à realidade gera mudanças na sociedade como um todo. Tais conflitos constituem o escopo de estudo dos estruturalistas radicais, focando na compreensão do comportamento das estruturas de poder na sociedade, quanto à sua manutenção e ao controle exercido pelos seus detentores (MORGAN, 2007; 2005).

O estruturalismo-radical e o humanismo-radical estão relacionados à teoria crítica. Assim como no interpretativismo, para esses paradigmas é imprescindível ser

o observador um participante ativo na pesquisa e que ele sofra os efeitos dos sistemas organizacionais os quais se está estudando. Por isso, este deve expor e criticar condições consideradas erradas e atuar para a modificação destas (BOHMAN, 2003).

Dado o entendimento dos paradigmas expostos anteriormente, a opção, realizada pelo pesquisador, por um destes para fundamentar a análise social do conceito de cultura e do conceito de organização, implica várias pressuposições no entendimento do conceito de Cultura Organizacional (SMIRCICH, 1983). Dada a escolha por uma das perspectivas, esta mesma deve estar presente nos conceitos de cultura e organização. A compreensão dos distintivos paradigmas é de grande importância para se formar um contexto conceitual, além de se estabelecerem discernimentos para a utilização do conceito de Cultura Organizacional.

A base dos conceitos e contextualizações do presente estudo segue o paradigma funcionalista, entendendo assim o mundo e a sociedade como real e concreta, objetivando analisar o comportamento das organizações, formadas por seus indivíduos e *stakeholders*.

2.2.2 Perspectivas para o Estudo da Cultura nas Organizações

O conceito de cultura tem sua origem na antropologia, área na qual não se obteve consentimento a respeito de sua definição. Diante de tal condição, é procedente surgirem diversas abordagens e aplicações do conceito de cultura nos estudos organizacionais (SMIRCICH, 1983).

Segundo Smircich (1983), o conceito de Cultura Organizacional é construído de acordo com os pressupostos básicos de cada pesquisador sobre "organização" e

sobre "cultura", os quais culminam na relação estabelecida entre estes em suas pesquisas. Assim, o cruzamento dos conceitos de cultura e de organização gera diferentes perspectivas para o estudo de cultura no âmbito organizacional. Smircich (1983), destaca cinco delas: gestão comparativa, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes. Essas perspectivas são resumidas no quadro abaixo.

Conceito de “Cultura” vindo da antropologia	Tema na pesquisa em administração	Conceito de “Organização” vindo da Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento que serve às necessidades biológicas e psicológicas humanas.	Transcultural ou Gestão Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para o cumprimento de tarefas.
Cultura é um mecanismo de adaptação. Ela une indivíduos às estruturas sociais.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos e existem por meio de um processo de troca com o ambiente.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento que se baseiam em uma rede de significados compartilhados.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser compreendida.	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico e são mantidas por meio de modos simbólicos que facilitam significados e realidades compartilhadas.
Cultura é uma projeção da infraestrutura universal inconsciente.	Processos Inconscientes	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes

Quadro 1: Interseções da teoria cultural e organizacional
Fonte: Smircich (1983, p. 342).

Essas são as cinco diferentes perspectivas que podem ser formadas a partir do cruzamento dos conceitos de cultura e organização, entre os quais a cultura pode ser vista como uma variável crítica ou como uma metáfora. Na perspectiva Transcultural, ou Gestão comparativa, a cultura é considerada como uma variável

independente, ou seja, é uma variável explicativa possuidora de influência no desenvolvimento e reforço das atitudes, crenças e valores da organização. Na perspectiva de Cultura Corporativa, a cultura é considerada uma variável interna, ou seja, a organização produz a cultura por meio de histórias, lendas, rituais, valores e crenças criados pela própria organização e compartilhadas entre seus indivíduos, sendo este um mecanismo unificador de todos da organização. Além disso, a cultura interna é produzida de acordo com a estratégia adotada pela organização para permanecer no mercado, sendo esta adaptativa e modelável com os objetivos organizacionais. Nessas duas perspectivas, as organizações são vistas como estruturas inseridas em um meio maior - o mercado - o qual realiza trocas e possui forte influência sobre as organizações e, assim, dita suas condutas. Dessa forma, essas abordagens determinam que a organização possui uma cultura, pois na primeira abordagem a cultura é considerada produto do meio e como uma força atuante; na segunda é considerada produto da ação dos indivíduos pertencentes à organização (SMIRCICH, 1983).

A linha de estudo que analisa a cultura como adaptativa é a de cultura corporativa, a qual pressupõe que as organizações realizam trocas com o meio onde estão inseridas. Nessa perspectiva, a cultura da organização é vista como um produto do foco estratégico que possibilita uma melhor adaptação em relação ao seu mercado (SMIRCICH, 1983). O presente estudo utilizará essa perspectiva, que se baseia no paradigma epistemológico funcionalista, para guiar sua metodologia.

Nas perspectivas de Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional e Processos Inconscientes, a cultura não é considerada como uma variável por ser analisada como uma metáfora para a formação do conceito organizacional. Nessas perspectivas, as organizações são vistas como culturas, onde estas não são

analisadas ou relacionadas a coisas materiais, e sim a termos de simbolismo e de expressão da consciência humana. Por conseguinte, de acordo com essas abordagens, as organizações não possuem uma cultura, elas são uma cultura (SMIRCICH, 1983).

2.2.3 Perfis de Cultura Organizacional

Dentre os autores funcionalistas que relatam a respeito de Cultura Organizacional, um dos mais citados em pesquisas é Edgar Schein, o qual descreve a existência de três níveis de Cultura Organizacional: o nível de artefatos visíveis, o de valores e o de pressupostos básicos (SCHEIN, 1992).

O nível de artefatos visíveis enquadra qualquer manifestação observada no ambiente da organização e, desta forma, este pode ser entendido também como padrões de comportamento, dado que tais manifestações se apresentam no linguajar e nas roupas dos indivíduos, nos horários, nos rituais, nos símbolos e nas políticas da empresa. No nível de valores, encontram-se as crenças localizadas na organização, identificadas nas ações dos representantes organizacionais. No último e mais denso nível, enquadram-se os pressupostos básicos que representam a orientação inconsciente das ações e comportamentos humanos (SCHEIN, 1992).

Estudos funcionalistas que adotam a perspectiva da Cultura Corporativa tendem a operacionalizar o conceito de Cultura Organizacional por meio de instrumentos quantitativos de duas formas: a) medidas de padrões de comportamento e; b) medidas de valores e crenças (SMIRCICH, 1983).

Os Instrumentos medidores de Padrões de Comportamento lidam com o primeiro nível de Cultura Organizacional de Schein (1992; 1985). De acordo com

Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000), um dos instrumentos mais antigos pertencente a este conjunto é o *Norm Diagnostic Index - NDI*, desenvolvido por Allen e Dyer (1980). Este instrumento descreve, mediante dimensões bipolares, o comportamento dos indivíduos das organizações (ROUSSEAU, 1990). Outros instrumentos os quais possuem como base duas dimensões bipolares também foram desenvolvidos, como o de Kilmann e Saxton (1983), que na primeira dimensão apresenta elementos que descrevem foco nas pessoas *versus* foco nas tarefas, e na segunda dimensão apresenta foco no curto prazo *versus* foco no longo prazo (ROUSSEAU, 1990). Outro instrumento também desenvolvido foi o de Cooke e Lafferty (1986), que apresentou a primeira dimensão igual à de Kilmann e Saxton (1983), apesar de a segunda dimensão ser composta por segurança *versus* satisfação.

Os Instrumentos que medem Valores e Crenças estão relacionados ao segundo nível de Cultura Organizacional de Schein (1992; 1985), e são responsáveis por captar as crenças e valores presentes nos indivíduos de uma organização. Esses instrumentos são divididos em duas categorias: Instrumentos de Tipo e Instrumentos de Perfil (ASHKANASY; BROADFOOT; FALKUS, 2000).

Os Instrumentos de Tipo buscam classificar organizações segundo estilos culturais previamente definidos teoricamente. Segundo Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000), um dos primeiros Instrumentos de Tipo desenvolvidos, e tido como o mais antigo, foi realizado por Harrison (1975), o qual determina a principal linha de pensamento da organização e seu caráter central. O autor nomeia tais características de "ideologias organizacionais" e em seu instrumento apresenta quatro tipos possíveis de ideologias organizacionais: tarefa, poder, papel e *self*.

Outro instrumento de tipologia desenvolvido foi o de Margerison (1979), que auxilia na avaliação das organizações e se baseia em três tipos: Inovador, apoiador e burocrático. O autor ainda relata a atuação desses três tipos em duas diferentes dimensões: inovadora *versus* burocrática e alto apoio *versus* baixo apoio. Margerison (1979), ainda descreve que para uma cultura ser considerada eficaz, ela deve acrescentar e reforçar as estratégias e objetivos organizacionais.

Já o estudo de Lessem (1990), desenvolvido depois dos estudos apresentados acima, propõe quatro dimensões definidoras de tipos de cultura relacionadas com o desempenho (o quanto a organização consegue obter sucesso de seus objetivos) e com a ambição (o quanto a organização deseja e busca o sucesso) da organização, os quais são: metafísico, de desenvolvimento, racional e primário. O enquadramento das organizações dentro destes tipos se dá com a categorização de forma leve ou forte.

Apesar de a tipologia ser uma forte aliada dos gestores, dando uma noção ampla do tipo cultural principal da organização, esta também sofre algumas críticas. Uma organização possui um tipo dominante, porém também apresenta características de outros tipos normalmente não levados em conta. Além disso, a comparação dos Instrumentos existentes de Tipos se torna muito difícil, dado que a base teórica utilizada é diferente em cada instrumento desenvolvido (ASHKANASY; BROADFOOT; FALKUS, 2000).

Os Instrumentos de Perfil, assim como os de Tipo, também lidam com valores e crenças, todavia, neste grupo de instrumentos, a medição ocorre com pontuações nas diferentes dimensões existentes, não apontando somente um tipo de cultura, mas mostrando um perfil com suas características pontuadas nas diversas dimensões existentes. Os Instrumentos de Perfil existentes podem ser divididos em

três subgrupos: valores descritivos, valores de eficácia e enquadramento de valores (ASHKANASY; BROADFOOT; FALKUS, 2000).

Os Instrumentos de Perfil Descritivos aferem valores, dando uma noção da intensidade com que os indivíduos de uma organização acreditam que determinados valores a representam. Assim, esse instrumento não busca justificar os valores e sua intensidade em uma relação direta com os resultados, o que ocorre, por exemplo, no subgrupo de Instrumentos de Perfil de Eficácia, os quais buscam prover uma avaliação da eficácia organizacional por meio da medição da relação entre os valores e o desempenho (ASHKANASY; BROADFOOT; FALKUS, 2000).

Conforme identificado por Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000), dentre os instrumentos enquadrados neste grupo, o mais antigo é o *Management Value Inventory* (ORGANIZATION TECHNOLOGY INTERNATIONAL, 1979), que apresenta duas dimensões: uma com foco em tarefa *versus* social, e outra com foco na segurança *versus* risco. Reynolds (1986), também desenvolveu um instrumento similar ao *Management Value Inventory*, embora ele delineie a cultura utilizando termos dimensionais de afeto e expressão.

Outro exemplo de instrumento desse grupo que mede valores e se volta para consultoria é o instrumento desenvolvido pela PA Consulting Group (1991), o qual objetiva medir de que maneira e com que intensidade a organização tem foco no cliente, ou seja, foco externo.

Por sua vez, o instrumento desenvolvido por Migliore et al. (1992), chama a atenção por incluir uma dimensão diferente dos demais instrumentos: a de planejamento estratégico. Os autores justificam a inclusão dessa dimensão, pois entendem ser esta uma força fundamental na tomada de decisão organizacional.

O presente estudo utiliza a abordagem teórica e metodológica de Cameron e Quinn (1999), o qual se enquadra dentro dos Instrumentos de Perfil Descritivos.

Os Instrumentos de Perfil de Eficácia focam nos valores necessários em uma organização a fim de ela ser eficaz (ASHKANASY; BROADFOOT; FALKUS, 2000). Muitas pesquisas buscam relacionar a cultura da organização com seus resultados por meio da abordagem de características, entendidas como eficazes (GORDON; DITOMASO, 1992). Tais características seriam os valores os quais teoricamente tornariam a cultura de uma organização mais densa e potente (SAFFOLD, 1988). Apesar de os Instrumentos de Perfil de Eficácia serem um dos mais utilizados instrumentos de medida de cultura, autores como Kotter e Heskett (1992), Schein (1985), Weick (1985), não concordam que uma cultura mais abrangente e mais forte seja indiscutivelmente melhor, pois, segundo os autores, tudo depende do ambiente onde essas organizações com suas culturas estão inseridas e, conseqüentemente, dos fatores ambientais pelos quais são influenciadas.

O instrumento desenvolvido por Harris e Moran (1984), se enquadra nesse grupo de instrumentos e foca na eficácia dos gerentes, abrangendo as dimensões de liderança e comunicação, e na eficácia da empresa. O instrumento propõe que as dimensões influenciam conseqüentemente na eficácia dos gerentes e no sucesso da organização. Outro exemplo é o instrumento de Woodcock (1989), que foca nas características e atitudes dos gerentes, consideradas imprescindíveis para o sucesso organizacional, onde valores sólidos são citados como uma das características necessárias para a eficácia da organização.

A escala de Sashkin e Fulmer (1985), também é de Perfil de Eficácia. Ela propõe os valores que necessitam estar inseridos na organização e nas pessoas para o trabalho ser feito da forma correta, ou seja, eficazmente. Os valores

propostos seriam, por exemplo, acreditar na filosofia organizacional, focar nas pessoas e realizar a ação de gerenciar e, ao mesmo tempo, "colocar a mão na massa".

Os Instrumentos de Enquadramento de Perfil baseiam-se na ideia de que os valores dos indivíduos colaboradores e os valores dos gerentes devem convergir ao máximo a fim de se obter o sucesso organizacional mediante a eficácia - determinada pelo grau desse alinhamento. Em outras palavras, para que a organização tenha sucesso, os indivíduos que nela trabalham devem ter seus valores o mais parecidos possível com os valores da organização (ASHKANASY; BROADFOOT; FALKUS, 2000).

Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000), afirmam que o instrumento que primeiro utilizou a ideia da harmonia dos valores organizacionais com os dos indivíduos como foco foi o de Enz (1986). Esse autor declarou em sua pesquisa que o grau de convergência entre os objetivos organizacionais e individuais afeta no comportamento dos indivíduos e também no comportamento dos gerentes representantes da organização. Essa ideia também foi explorada no instrumento desenvolvido por O'Reilly, Chatman III e Caldwell (1991).

O quadro 2 resume a classificação adotada neste tópico para os estudos quantitativos em Cultura Organizacional.

1) INSTRUMENTOS QUE MEDEM PADRÕES DE COMPORTAMENTO

Relacionados com o primeiro nível de Cultura Organizacional de Schein (1985; 1992), o de artefatos visíveis que enquadra qualquer manifestação no ambiente da organização, ou seja, padrões de comportamento.

2) INSTRUMENTOS QUE MEDEM VALORES E CRENÇAS

Relacionados com o segundo nível de Cultura Organizacional de Schein (1985; 1992), o de valores e crenças. Capta crenças e valores dos indivíduos da organização.

2.1) INSTRUMENTOS DE TIPO

Busca classificar as organizações de acordo com estilos previamente definidos teoricamente.

2.2) INSTRUMENTOS DE PERFIL

Busca classificar o perfil da cultura de uma organização pontuando suas características nas diversas dimensões existentes.

2.2.1) Instrumentos de Perfil Descritivo

Aferem valores dando uma noção da intensidade com que os indivíduos de uma organização acreditam que determinados valores a representam.

2.2.2) Instrumentos de Perfil de Eficácia

Aferem os valores necessários que uma organização necessita ter para ser considerada eficaz.

2.2.3) Instrumentos de Enquadramento de Perfil

Afere o quanto os valores dos indivíduos convergem com os valores das organizações.

Quadro 2: Classificação de estudos quantitativos em Cultura Organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.4 Perfis de Cultura Organizacional na Perspectiva de Cameron e Quinn (1999)

A cultura, de acordo com Cameron e Quinn (1999), não é facilmente detectada nas organizações por ser algo intuitivo e natural. Segundo os autores, cultura:

São valores que são tidos como óbvios ou como senso-comum, são suposições subjacentes, expectativas, memórias coletivas e definições presentes em uma organização. Ela representa como as coisas são por dentro da organização. Ela reflete a ideologia dominante que as pessoas trazem dentro de suas mentes. A cultura passa um sentimento de identidade aos funcionários, fornece diretrizes não escritas e frequentemente não faladas de comportamento na organização, e melhora a estabilidade do sistema social (CAMERON; QUINN, 1999, p. 16).

A cultura só é percebida e detectada normalmente quando os indivíduos possuem contato com outras culturas, ou quando dentro da organização ocorre uma mudança de cultura, ou seja, somente quando a cultura da organização é desafiada de alguma maneira. Ocorre também quando esta, por meio de um modelo já existente, é explicada e explicitada a todos dentro da organização (CAMERON; QUINN, 1999).

Existem diferentes níveis de cultura que influenciam na conduta dos indivíduos e das organizações. Em um nível geral, podem-se citar a cultura global, a cultura de um hemisfério (norte ou sul), ou mesmo a cultura religiosa do mundo. Em um nível específico, estão as culturas de subgrupos fundamentadas no sexo (feminino ou masculino), raça, cultura de uma região ou cultura de uma organização (CAMERON; QUINN, 1999), analisada no presente estudo. Segundo Cameron e Quinn (1999, p. 17), "[...] a cultura de uma organização é retratada através de seus valores, estilos de liderança predominantes, linguagem e símbolos, procedimentos e rotinas, e também pela definição do sucesso que faz desta organização algo único”.

Mesmo dentro de uma organização detentora de uma cultura específica, existem subgrupos que normalmente possuem subculturas, como por exemplo, departamentos dentro da organização ou níveis hierárquicos, os quais acabam desenvolvendo rotinas, regras, conjunto de valores e sua própria cultura, o que pode causar conflitos internos. Apesar de possuírem uma cultura própria, eles também possuem grande parte dos elementos triviais da organização e muita influência da Cultura Organizacional geral. Desta forma, a organização pode ser analisada de forma geral com sua cultura ou pela fragmentação de seus subgrupos com subculturas internas que, apesar das diferenças, refletem a Cultura Organizacional geral (CAMERON; QUINN, 1999).

Com o intuito de analisar e diagnosticar a cultura de uma organização, Cameron e Quinn (1999), desenvolveram um modelo de perfis culturais, chamado "Modelo de Valores Competitivos", a partir de indicadores de eficácia organizacional encontrados por meio de pesquisa empírica, desenvolvida por Campbell et al. (1974). Os indicadores achados na pesquisa somavam trinta e nove e, por ser um número alto para entendimento e aplicação nas organizações, buscou-se uma melhor forma para se identificar tais fatores. Mediante a submissão desses trinta e nove indicadores a uma análise estatística, Cameron e Quinn (1999), encontraram duas principais dimensões bipolares que, se cruzadas, determinam quatro grupos fundamentais.

A primeira dimensão bipolar ressalta como critérios de eficácia organizacional características de dinamismo e adaptabilidade de um lado e opostamente a este se colocam as características de ordem, domínio e previsibilidade. Isto significa que algumas organizações são notadas como sendo eficazes por mudar e se adaptar sempre, enquanto outras são observadas como eficazes justamente pelo contrário,

por buscar a tradição e estabilidade, além de serem mecânicas e possuírem elevada previsibilidade (CAMERON; QUINN, 1999). Tal contradição se faz verdade de acordo com o perfil do mercado ou setor no qual a empresa se insere (DOMENICO; LATORRE, 2008).

A segunda dimensão bipolar enfatiza como critérios de eficácia organizacional a orientação interna de um lado e a orientação externa do outro. Isso significa dizer que a eficácia de algumas organizações pode ser atribuída ao seu foco interno à empresa, à busca por harmonia interna e união dentro da organização, enquanto outras atribuem sua eficácia ao seu foco externo à empresa pela busca por parceiros externos, alta competitividade e pela procura de diferenciação no mercado (CAMERON; QUINN, 1999).

Ao cruzarem essas duas dimensões bipolares, encontraram-se quatro quadrantes que apresentaram, além das características opostas das dimensões bipolares encontradas, dimensões com características opostas na diagonal. A partir disso, definiram-se quatro perfis de cultura como resultado do cruzamento das duas dimensões citadas, nominadas de Clã, Hierarquia, Mercado e Adhocracia. Tais valores opostos originaram o nome do modelo, Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (1999), o qual pode ser visualizado de acordo com a figura a seguir:

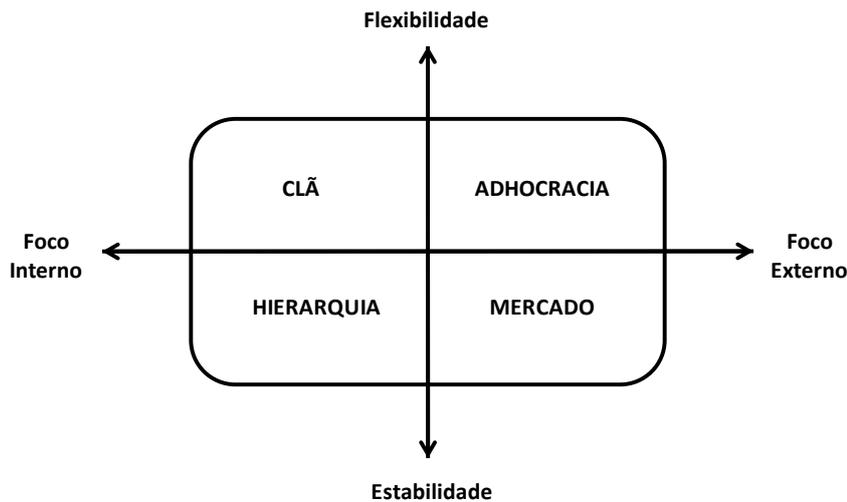


Figura 2: Perfis de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999)
 Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999)

Cada quadrante é denominado como um perfil de cultura, e eles estão associados a critérios de sucesso organizacional os quais remetem a orientações e suposições, que são elementos designativos da cultura de uma organização. Desta maneira, cada perfil de cultura encontrado apresenta valores centrais diferentes dos outros perfis e mostra que tal modelo nos permite identificar qual a cultura predominante de uma determinada organização com base nesses principais tipos de cultura (CAMERON; QUINN, 1999).

Os perfis de cultura encontrados no modelo representam os principais valores e características predominantes de uma organização (CAMERON; QUINN, 1999). Segue abaixo a descrição de cada perfil do modelo.

2.2.4.1 O Perfil de Hierarquia

O perfil de Hierarquia possui como características o foco interno à organização e busca o sucesso na estabilidade e previsibilidade das atividades organizacionais por meio do controle. Para isso, mantém seus funcionários integrados em um ambiente com regras, regulamentos e Hierarquia consolidada. Os

líderes desse tipo de organização buscam coordenar, organizar e monitorar as atividades e seus funcionários para garantir a eficiência de seus processos (CAMERON; QUINN, 1999).

Desta forma, o local de trabalho de uma organização com esse perfil cultural é um local totalmente estruturado de acordo com os procedimentos adotados, e tais procedimentos é que definem as ações dos indivíduos, assim como as regras e normas da empresa definem a sua estrutura. O principal objetivo da organização é gerar uma produção eficiente, previsível, estável, consistente e fluida. (CAMERON; QUINN, 1999).

Tal definição de cultura foi baseada nos estudos de Weber (1947), o qual no início do século XX propôs algumas características básicas para a burocracia, como por exemplo, impersonalidade, responsabilidade individual por tarefas, remuneração por mérito, Hierarquia, e trabalho especializado. Tais características foram implementadas pelas organizações que obtiveram sucesso na época na qual o mercado era mais estável (CAMERON; QUINN, 1999).

2.2.4.2 O Perfil de Mercado

O perfil de Mercado se caracteriza por possuir foco externo à organização. Uma organização com esse perfil busca ser competitiva com outras empresas, criando parceiros e envolvendo seus *stakeholders*, como o governo, clientes, fornecedores, sindicatos e empresas terceirizadas para aprimorar a produtividade e para, deste modo, suprir as exigências do consumidor. Assim, o objetivo principal desse perfil de cultura é realizar transações com terceiros para com isso obter vantagem sobre os competidores. Os líderes desse tipo de perfil buscam articular a organização em prol de uma melhor e mais eficiente produção que possa ser

competitiva no mercado externo, mantendo-a de forma estável a fim de ela ser lucrativa. O foco principal de uma organização com esse perfil é a busca pela lucratividade através da conquista de nichos de mercado e de uma sólida base de consumidores (CAMERON; QUINN, 1999).

O perfil cultural de Mercado tem como valores principais a competitividade e a produtividade, as quais são conseguidas pela organização por intermédio de grande esforço e foco voltados para um forte posicionamento no mercado e controle externo (CAMERON; QUINN, 1999).

O ambiente de trabalho de uma organização de cultura de Mercado é caracterizado por apresentar um grande foco nos resultados pelos indivíduos. Assim, a força que une os indivíduos é a vontade de vencer e ter resultados, ligando-os por esse objetivo em comum. Os líderes exigem sempre mais dos funcionários, são duros e, em virtude disso, todos dentro da organização buscam resultados para obter sucesso no mercado externo e satisfazer o consumidor cada vez mais exigente (CAMERON; QUINN, 1999).

Foi no final da década de 60 que esse tipo de perfil organizacional ficou conhecido, foi nessa época que as empresas buscavam novas maneiras de se tornarem competitivas, pois possuíam novos desafios de mercado. Assim surgiu a ideia da busca por um foco externo à organização e da procura por vantagens nas transações da organização com o meio externo a ela (CAMERON; QUINN, 1999). Este modelo de pensamento se baseou principalmente nos trabalhos de Ouchi (1981) e Williamson (1975), que focavam a importância de se notar e administrar os custos transacionais da empresa com os outros stakeholders, frisando ser essa a base do sucesso.

2.2.4.3 O Perfil de Clã

O perfil de Clã se caracteriza por ser flexível e focar a parte interna à organização, buscando o bem-estar e o desenvolvimento interno com um ambiente propício para o desenvolvimento dos funcionários, e visando um melhor trabalho em grupo, apresentado como um pressuposto básico para o sucesso organizacional nesse perfil de cultura. Apesar do foco interno do perfil, os clientes são notados como parceiros, dado que todas as organizações devem buscar atender as demandas dos seus clientes. A busca pelo desenvolvimento dos funcionários, trabalho em equipe, lealdade e compromisso destes são algumas das características do perfil nomeado como Clã, devido à semelhança que as empresas com esse perfil possuem com uma ampla família. Diferentemente do perfil de Hierarquia com sua burocracia e regras, e do perfil de Mercado com seu foco externo, esse perfil foca no compromisso do funcionário com as atividades da empresa e no compromisso da empresa com o funcionário (CAMERON; QUINN, 1999).

O foco de uma organização com tal perfil é a lealdade de seus funcionários, o trabalho em grupo, o compromisso, a coesão e a tradição. A cultura é bem conhecida pelos indivíduos e os objetivos e valores são os mesmos, fazendo surgir um sentimento de união entre os membros da organização (CAMERON; QUINN, 1999).

O ambiente de trabalho desse perfil cultural se caracteriza por ser agradável, convidativo e amigável aos funcionários, fazendo com que eles se doem mais, participem mais das tarefas, comuniquem-se bem e compartilhem mais delas próprias, como em uma grande família, formando um ambiente de trabalho

humanizado e flexível. Manter um bom clima interno é uma das preocupações da organização (CAMERON; QUINN, 1999).

Os líderes desse tipo de organização possuem o papel de garantir o comprometimento e lealdade dos funcionários, além de promover a participação destes nos processos da empresa, não se atêm a regras e burocracias e apresentam perfis paternalistas (CAMERON; QUINN, 1999).

Estudos sobre a cultura de Clã surgiram a partir de pesquisadores que estudaram tal cultura em empresas japonesas e logo perceberam as diferenças destas com empresas americanas com perfis de cultura Hierárquica e de Mercado (LINCOLN, 2003; OUCHI, 1981; PASCALE; ATHOS, 1981). Após a Segunda Guerra Mundial, no final dos anos 70 e 80, o sucesso das empresas orientais chamou a atenção dos americanos, e eles passaram a compreender ser esse o modelo apropriado para os negócios, ou seja, compreenderam que uma organização cujos funcionários compartilham da mesma forma de pensar, creem nas mesmas coisas, possuem valores iguais e buscam os mesmos objetivos se tornam mais fáceis de se manejar e administrar, principalmente em um ambiente com mudanças e hostilidade (CAMERON; QUINN, 1999).

2.2.4.4 O Perfil de Adhocracia

O perfil de Adhocracia também possui foco externo. Uma organização com esse perfil busca ser competitiva no mercado externo, é flexível e estimula a criatividade de seus funcionários na busca por inovações que surpreendam o cliente e crie novos padrões no mercado. A palavra Adhocracia alude a coisas efêmeras, especializadas e transitórias. Em um mercado altamente competitivo, cuja tecnologia é acessível à maioria dos concorrentes e a informação se torna algo fácil de se

obter, um modelo de organização com essas características passou a ser eficaz com o desenvolvimento de inovadores produtos e serviços no mercado, do foco na demanda dos clientes e na realização de projetos individualizados para cada cliente de acordo com sua demanda (CAMERON; QUINN, 1999).

Uma organização com esse perfil cultural busca ser adaptável ao ambiente onde se encontra, aproveita as diferentes e novas oportunidades que surgem, e busca ser flexível e criativa em diferentes situações pelas quais passa (CAMERON; QUINN, 1999).

O foco de tal perfil cultural é a inovação, criatividade, dinamismo e empreendedorismo. A organização objetiva oferecer aos clientes produtos ou serviços únicos, originais e diferenciados e acredita ser este o caminho da lucratividade resultante do sucesso (CAMERON; QUINN, 1999).

O ambiente de trabalho de uma organização Adhocrática se caracteriza por estimular a criatividade, o empreendedorismo e o dinamismo de seus colaboradores. Não existem cargos de trabalho fixos, fazendo com que também não se tenha uma hierarquia fixa na empresa. Ela muda de acordo com as tarefas e necessidades do trabalho desenvolvido, assim como o espaço físico também é temporário, de acordo com a demanda de trabalho e os postos atuais dos funcionários. Os funcionários são estimulados a criar, inovar e se arriscar para desenvolver novos produtos e soluções para os problemas da empresa (CAMERON; QUINN, 1999).

Os líderes desse tipo de perfil exercem o papel de estimular e fazer com que seus funcionários sejam criativos, inovadores e empreendedores. Eles ainda se caracterizam por serem flexíveis e não temerem o risco, além de serem visionários (CAMERON; QUINN, 1999).

Este modelo de perfil cultural surgiu com a mudança do mercado o qual passou de uma era industrial para a era da informação no século XXI. O modelo ideal de organização seria, portanto, o que seguisse as condições turbulentas e instáveis do mercado e se adaptassem a elas. Com o desenvolvimento de produtos com uma vida útil menor a cada momento, com a inovação e desenvolvimento de novos modelos desses produtos, e com vantagens de serviços diminuindo, tornou-se necessário o desenvolvimento de um diferente e novo modelo de sucesso organizacional, cada vez mais encontrado nas organizações do século XXI (CAMERON; QUINN, 1999).

2.3 HIPÓTESES

Apresentados os perfis de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999), e as Práticas de Dignidade Organizacional de Teixeira et al. (2011), esta seção apresenta as hipóteses desenvolvidas pelo estudo baseadas na teoria, e mostram as possíveis relações existentes entre os perfis de Cultura Organizacional e as Práticas de Dignidade Organizacional.

As “práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado” se referem, por exemplo, a ações a respeito do desenvolvimento de carreira dos empregados, feedbacks de desempenho, participação dos colaboradores em seus processos de promoção e também em processos de mudança da organização (TEIXEIRA, et al., 2011), características típicas de organizações com uma orientação para o ambiente interno. Além disso, essas práticas também se referem ao estímulo à autonomia e ao uso de critérios baseados em mérito e competência, elementos presentes no polo de flexibilidade do modelo de perfis culturais de Cameron e Quinn (1999). Diante disso, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1a: Há uma relação positiva entre as práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado e o perfil de Cultura Organizacional de Clã.

H1b: Há uma relação negativa entre as práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado e o perfil de Cultura Organizacional de Mercado.

As “Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade” se referem, por exemplo, a ações a respeito da oferta de produtos e serviços ao cliente com qualidade e de forma digna, respeitando o código de defesa do consumidor (TEIXEIRA, et al., 2011). Tais ações são características de empresas com uma orientação para o ambiente externo. Empresas com essas práticas podem tanto ter estímulos à ordem, ao controle e ao uso de critérios baseados em leis e normas - elementos característicos do polo de estabilidade do modelo de perfis culturais de Cameron e Quinn (1999) -, quanto ter estímulos à autonomia, ao dinamismo e ao uso de critérios baseados em mérito e competência -, elementos característicos do polo de flexibilidade do mesmo modelo. Desta forma, formularam-se as seguintes hipóteses:

H2a: Há uma relação negativa entre as práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade e o perfil de cultura de Hierarquia.

H2b: Há uma relação negativa entre as práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade e o perfil de cultura de Clã.

H2c: Há uma relação positiva entre as práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade e o perfil de cultura Mercado.

H2d: Há uma relação positiva entre as práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade e o perfil de cultura de Adhocracia.

As “práticas de respeito aos direitos dos empregados” se referem, por exemplo, a ações relativas ao cumprimento das obrigações legais dos funcionários pela empresa (TEIXEIRA, et al., 2011), e essas ações são características de organizações com uma orientação para o ambiente interno. Além disso, essas práticas também se referem ao estímulo à ordem, ao controle da organização e ao uso de critérios baseados em leis e normas - elementos presentes no polo de estabilidade do modelo de perfis culturais de Cameron e Quinn (1999). Formularam-se, então, as seguintes hipóteses:

H3a: Há uma relação positiva entre as práticas de respeito aos direitos dos empregados e o perfil de Cultura Organizacional de Hierarquia.

H3b: Há uma relação negativa entre as práticas de respeito aos direitos dos empregados e o perfil de Cultura Organizacional de Adhocracia.

As “práticas de favorecimento do meio social e ambiental” se referem, por exemplo, a ações a respeito do investimento no meio ambiental e social e no cumprimento das obrigações com estes (TEIXEIRA, et al., 2011), ações essas típicas de organizações com orientação para o ambiente externo. Organizações com tais ações podem tanto ter estímulos à ordem, ao controle, e ao uso de critérios baseados em leis e normas - elementos característicos do polo de estabilidade do modelo de perfis culturais de Cameron e Quinn (1999) -, quanto ter estímulos à autonomia, ao dinamismo e ao uso de critérios baseados em mérito e competência - elementos característicos do polo de flexibilidade do mesmo modelo. Desta forma, formularam-se as seguintes hipóteses:

H4a: Há uma relação negativa entre as práticas de favorecimento do meio social e ambiental e o perfil de cultura de Hierarquia.

H4b: Há uma relação negativa entre as práticas de favorecimento do meio social e ambiental e o perfil de cultura de Clã.

H4c: Há uma relação positiva entre as práticas de favorecimento do meio social e ambiental e o perfil de cultura de Mercado.

H4d: Há uma relação positiva entre as práticas de favorecimento do meio social e ambiental e o perfil de cultura de Adhocracia.

As “práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*” se referem, por exemplo, a ações da organização de não tentar enganar ou explorar funcionários, clientes e governo, tendo ações éticas com estes (TEIXEIRA, et al., 2011). Tais práticas podem ocorrer tanto em organizações com orientação para o ambiente externo quanto para o interno, já que os *stakeholders* analisados são tanto os internos quanto os externos. Ademais, essas ações são típicas em organizações com estímulos à burocracia e ao uso de critérios baseados em leis e normas - elementos presentes no polo de estabilidade do modelo de perfis culturais de Cameron e Quinn (1999). Desta forma formularam-se as seguintes hipóteses:

H5a: Há uma relação positiva entre as práticas não enganosas com relação aos *stakeholders* e o perfil de Cultura Organizacional de Hierarquia.

H5b: Há uma relação negativa entre as práticas não enganosas com relação aos *stakeholders* e o perfil de Cultura Organizacional de Clã.

H5c: Há uma relação positiva entre as práticas não enganosas com relação aos *stakeholders* e o perfil de Cultura Organizacional de Mercado.

H5d: Há uma relação negativa entre as práticas não enganosas com relação aos *stakeholders* e o perfil de Cultura Organizacional de Adhocracia.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa enquadra-se no campo de Cultura Organizacional e aborda a influência da Cultura Organizacional nas Práticas de Dignidade Organizacional. Diante disso, são utilizadas técnicas de análise quantitativas com dados primários. De acordo com Torres et al. (2011), a utilização de métodos de natureza quantitativa, como a estatística multivariada, admite mapear com mais exatidão a relação existente entre os conceitos. Os constructos utilizados e relacionados neste estudo são os perfis de Cultura Organizacional (Clã, Hierarquia, Mercado e Adhocracia), e as Práticas de Dignidade Organizacional (“Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado”; “Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade”; “Práticas de respeito aos direitos do empregado”; “Práticas de favorecimento do meio social e ambiental”; “Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*”).

Os instrumentos de coleta de dados foram dois questionários testados e validados em pesquisas anteriores: um de Cameron e Quinn (1999), de 24 indicadores para mensurar a Cultura Organizacional por meio de uma escala Likert de cinco pontos, indo de "É muito parecida com a minha organização" até "Não se parece com minha organização", e outro, o questionário desenvolvido por Teixeira et al. (2011), com 31 indicadores para mensurar as Práticas de Dignidade Organizacional, mediante uma escala Likert de cinco pontos, indo de "Concordo nada" até "Concordo totalmente". Além dos dois instrumentos citados, foi inserida no questionário uma pesquisa demográfica com dados sobre sexo, idade, ramo de atuação dentro da empresa na qual o indivíduo trabalha, nível hierárquico, e um

campo aberto para se inserir o e-mail do respondente a fim de ele receber o resultado da pesquisa da qual participou.

Os dados foram coletados em uma instituição de ensino superior especializada em cursos na área de negócios, localizada em Vitória, no Espírito Santo. A escolha pela coleta de dados no ambiente dessa instituição se deu pelo fato de ela hospedar um grande número de alunos que são membros de variadas organizações, e especialmente das principais grandes organizações locais. Como a instituição acolhe no mesmo espaço alunos com as características dos respondentes alvo que o estudo busca, ela foi aproveitada como hospedeira dos respondentes da pesquisa, caracterizando a seleção deste grupo de respondentes pelo critério de conveniência e sendo uma amostra não probabilística. Os indivíduos respondentes foram alunos dos MBAs e mestrados da instituição.

A amostra analisada foi composta de 354 respondentes, o que ultrapassa o tamanho amostral mínimo exigido, que deve ser de "pelo menos cinco respondentes para cada parâmetro estimado" (HAIR JR. et al., 2005, p. 484), o que no caso do estudo daria uma amostra mínima de 275 respondentes (24 estimadores de cultura, mais 31 estimadores de práticas de dignidade, vezes cinco, o que resulta em 275) (HAIR JR. et al., 2005).

Os dados foram submetidos inicialmente às seguintes análises estatísticas: realizou-se uma análise das propriedades psicométricas (confiabilidade, validade convergente e validade discriminante) para se analisar a qualidade do modelo de medida para a amostra adotada.

Confiabilidade se refere ao grau em que uma medida encontrada não apresenta erros aleatórios. (HAIR JR. et al., 2005). Por sua vez, a validade convergente "[...] avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão

correlacionadas." (HAIR JR. et al., 2005, p. 112). E a validade discriminante se refere ao "grau em que dois conceitos similares são distintos." (HAIR JR. et al., 2005, p. 112).

Posteriormente, foi utilizado o método de modelagem de equação estrutural com o auxílio do software SmartPLS 2.0, para analisar as possíveis relações hipotetizadas entre a Cultura Organizacional e as Práticas de Dignidade Organizacional. A figura abaixo representa graficamente as relações testadas no presente estudo.

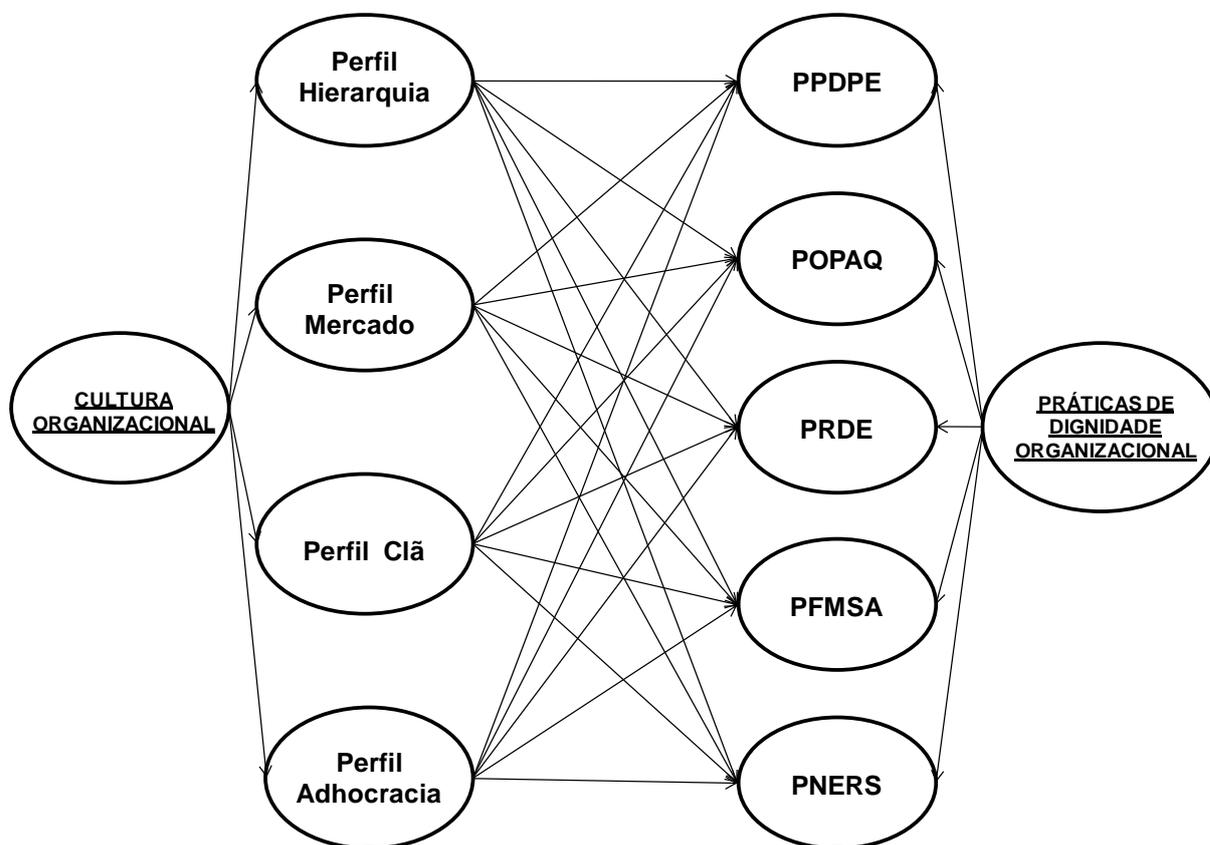


Figura 3: Representação do modelo de equação estrutural da pesquisa

Nota: Para melhorar a estética e entendimento da figura, optou-se por colocar as Práticas de Dignidade Organizacionais representadas por siglas.

PPDPE: "Práticas de Promoção do Desenvolvimento Participativo do Empregado" ; POPAQ: "Práticas de Oferta de Produtos e Atendimento de Qualidade" ; PRDE: " Práticas de Respeito aos Direitos do Empregado" ; PFMSA: "Práticas de Favorecimento do Meio Social e Ambiental" ; PNERS: "Práticas Não Enganosas com Relação aos *Stakeholders*" .

Fonte: Elaborado pelo autor.

A técnica conhecida como modelagem de equações estruturais é um método de análise estatística multivariada a qual admite a análise das relações entre vários constructos ao mesmo tempo (CAMPANA; TAVARES; SILVA, 2009). Essa modelagem auxilia na resposta de vários questionamentos que estejam inter-relacionados, e que os pesquisadores intuam em responder abrangentemente de uma maneira básica e sistematizada. Isso é possível por meio da modelagem simultânea das relações entre vários constructos dependentes e independentes (GEFEN; STRAUB; BOUDREAU, 2000). No presente estudo as variáveis independentes são representadas pelos perfis de Cultura Organizacional, e as variáveis dependentes são as Práticas de Dignidade Organizacionais.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados os resultados referentes ao perfil da amostra, à avaliação do modelo de mensuração (validade convergente, discriminante e confiabilidade das variáveis latentes), e à avaliação do modelo estrutural.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Os dados demográficos da pesquisa apontam que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, com 51,4% dos respondentes (182 respondentes), que grande parte dos respondentes se concentram na faixa etária entre 21 e 30 anos, com 52% dos respondentes (184 respondentes), seguido da faixa etária de 31 e 40 anos, com 31,6% dos respondentes (112 respondentes). O principal ramo de atuação dos participantes da pesquisa é o de serviços, com 26,8% dos respondentes que trabalham neste ramo (95 respondentes), seguido dos ramos de exportação e importação, com 17,8% dos respondentes, e o ramo de produtos de consumo e varejo com 15% dos respondentes. Apesar de a amostra apresentar pessoas de distintos níveis hierárquicos, a grande maioria dos participantes da pesquisa atua no nível hierárquico de supervisão, com 31,1% dos respondentes (110 respondentes), e logo depois vem o nível de gerência, com 24% dos respondentes. Os resultados identificados na pesquisa são apresentados na Tabela 1.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA

Perfil dos Participantes		nº	%
Gênero	Masculino	169	47,7
	Feminino	182	51,4
	Não Informado	3	0,8
Faixa etária	Até 20 anos	1	0,3
	Entre 21 e 30	184	52,0
	Entre 31 e 40	112	31,6
	Entre 41 e 50	42	11,9
	A partir de 51	8	2,3
	Não Informado	7	2,0
Ramo de atuação	Produtos de consumo, Varejo	53	15,0
	Finanças, Seguro, Imobiliário	25	7,1
	Tecnologia da informação	12	3,4
	Energia, Utilitários, Mineração	19	5,4
	Máquinas, Construção naval, Fabricação, Aeroespacial	5	1,4
	Construção, engenharia	17	4,8
	Serviços	95	26,8
	Transporte	13	3,7
	Farmacêuticos, Dispositivos médicos, Saúde	24	6,8
	Produtos químicos, Agricultura	4	1,1
	Exportação/Importação	63	17,8
	Setor Metal Mecânico	1	0,3
	Comunicação, Retransmissora, Rádio, TV, Jornal	3	0,8
	Contabilidade	5	1,4
	Papel e Celulose	1	0,3
	Saneamento	1	0,3
	Indústria Têxtil	1	0,3
Indústria de Pelotização	1	0,3	
Não Informado	11	3,1	
Nível hierárquico de atuação	Diretoria	41	11,6
	Gerência	85	24,0
	Supervisor	110	31,1
	Auxiliar	66	18,6
	Operacional	41	11,6
Não Informado	11	3,1	

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados.

4.2 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para a avaliação do modelo de mensuração, procedeu-se à análise da validade convergente e discriminante, e à da confiabilidade dos constructos, a qual,

segundo Bido et al. (2010), deve preceder a análise do modelo estrutural de forma que as limitações da amostra e as propriedades psicométricas do instrumento tenham sido analisadas antes de se fazer qualquer inferência de relação entre os constructos.

A validade convergente pode ser avaliada por meio da variância média extraída (CHIN, 1998). Segundo Chin (1998) e Hair Jr. et al. (2005, p. 507-508), quando esse índice supera os 50% configura-se a presença de validade convergente. Nesta pesquisa, três variáveis latentes não apresentaram validade convergente: o Perfil de Hierarquia, as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*", e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado". No entanto, nesses constructos, a variância média extraída variou entre 0,44 e 0,47, o que sugere que, apesar de os índices não terem sido satisfatórios para esta propriedade psicométrica, eles não estiveram tão distantes do recomendado. Assim, seguindo as recomendações de Chin (1998), optou-se por manter todas as assertivas dos instrumentos a custo de obter uma menor variância média extraída, mas como benefício de manter a estrutura teórica contida nos instrumentos. Este resultado pode ser observado na tabela 2. Esta decisão também encontra suporte no fato de que em pesquisas anteriores as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados foram satisfatórias (p.e. TEIXEIRA et al., 2011; DOMENICO; LATORRE, 2008).

TABELA 2: CORRELAÇÃO E ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS LATENTES

Variável latente de 1ª ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 – Perfil de Adhocracia	0,75								
2 – Perfil de Clã	0,74	0,76							
3 – Perfil de Hierarquia	0,54	0,52	0,66						
4 – Perfil de Mercado	0,60	0,44	0,59	0,78					
5 – Práticas de favorecimento do meio social e ambiental	0,24	0,22	0,25	0,19	0,71				
6 – Práticas não enganosas com relação aos <i>stakeholders</i>	-0,19	-0,20	-0,17	-0,09	-0,38	0,68			
7 – Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade	0,27	0,27	0,20	0,20	0,56	-0,45	0,80		
8 – Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado	0,37	0,37	0,26	0,29	0,54	-0,34	0,58	0,68	
9 – Práticas de respeito aos direitos dos empregados	0,25	0,23	0,19	0,24	0,51	-0,37	0,59	0,51	0,73
Média	3,00	3,17	3,17	3,13					
Mediana	3	3	3	3					
Desvio padrão	1,20	1,22	1,20	1,24					
Variância média extraída	0,56	0,58	0,44	0,60	0,51	0,47	0,64	0,47	0,53
RAIZ: Variância média extraída	0,75	0,76	0,66	0,78	0,71	0,68	0,80	0,68	0,73
Confiabilidade exposta	0,88	0,89	0,82	0,90	0,84	0,77	0,88	0,92	0,85

Nota: A tabela apresenta valores na diagonal em negrito que são a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE). A partir da estimação do modelo com a utilização do *software* SmartPLS 2.0, obtiveram-se escores que serviram de base para o cálculo da média, mediana e desvio padrão.

Fonte: Elaborada pelo autor, baseada nos dados coletados.

Para a avaliação da validade discriminante, utilizou-se como critério o fato de as assertivas possuírem cargas fatoriais mais elevadas em seus respectivos constructos do que em qualquer outro (CHIN, 1998). No caso desta amostra, esse critério foi atendido, como se pode notar na tabela 3, o que permite perceber a presença de validade discriminante. Outro critério para avaliar esta propriedade psicométrica é o de observar se as correlações entre os constructos são inferiores à raiz quadrada da variância média extraída (CHIN, 1998). Conforme mostrado na tabela 3, também por este critério, pode-se afirmar que se notou a presença de validade discriminante.

TABELA 3: MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS

VL 1ª ordem	Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 - Perfil Cultural de Adhocracia	PA_1) A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para se expor e correr riscos.	0,74	0,54	0,33	0,39	0,17	0,14	0,18	0,27	0,21
	PA_2) A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou de assumir riscos.	0,78	0,66	0,52	0,54	0,19	0,18	0,22	0,31	0,17
	PA_3) O estilo gerencial na organização é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	0,71	0,50	0,32	0,32	0,13	0,15	0,15	0,22	0,16
	PA_4) O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em ser o pioneiro.	0,80	0,59	0,38	0,47	0,16	0,12	0,21	0,24	0,21
	PA_5) A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas.	0,76	0,62	0,47	0,50	0,20	0,13	0,21	0,33	0,16
	PA_6) A organização define sucesso tendo por base o fato de dispor dos produtos mais novos e originais. Ela é inovadora e líder em produtos.	0,69	0,41	0,37	0,45	0,19	0,12	0,25	0,27	0,23
2 - Perfil Cultural de Clã	PC_1) A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si.	0,50	0,75	0,42	0,30	0,12	0,14	0,17	0,20	0,15
	PC_2) A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de orientação, facilitação ou apoio.	0,28	0,49	0,15	0,03	0,09	0,03	0,15	0,15	0,11
	PC_3) O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.	0,62	0,79	0,49	0,41	0,16	0,16	0,20	0,30	0,19
	PC_4) O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é muito valorizado.	0,60	0,83	0,44	0,39	0,19	0,17	0,21	0,32	0,17
	PC_5) A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são permanentes.	0,68	0,86	0,44	0,38	0,21	0,22	0,28	0,38	0,21
	PC_6) A organização define sucesso tendo por base o desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas.	0,61	0,81	0,39	0,38	0,17	0,15	0,17	0,29	0,18

(Continua)

TABELA 3: MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS (CONTINUAÇÃO)

3 - Perfil Cultural de Hierarquia	PH_1) A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	0,23	0,16	0,42	0,42	0,08	0,06	0,06	0,03	0,06
	PH_2) A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de coordenação, organização, ou de eficiência operacional estável.	0,54	0,56	0,82	0,51	0,23	0,19	0,22	0,27	0,21
	PH_3) O estilo gerencial na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	0,28	0,33	0,49	0,10	0,05	0,08	0,03	0,08	0,10
	PH_4) O que mantém a organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a organização com uma operação estável é importante.	0,25	0,20	0,61	0,40	0,08	0,00	0,00	0,05	0,05
	PH_5) A organização enfatiza constância e estabilidade. Eficiência, controle e operações estáveis são importantes.	0,34	0,33	0,80	0,46	0,20	0,09	0,12	0,20	0,13
	PH_6) A organização define sucesso tendo por base a eficiência. Entregas confiáveis, programação estável e baixo custo de produção são críticos.	0,35	0,28	0,72	0,45	0,20	0,13	0,17	0,16	0,09
4 - Perfil Cultural de Mercado	PM_1) A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para realização.	0,45	0,36	0,45	0,81	0,19	0,07	0,19	0,26	0,23
	PM_2) A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de foco direcionado, orientado aos resultados e agressivo.	0,49	0,39	0,48	0,75	0,13	0,11	0,14	0,18	0,15
	PM_3) O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, elevado nível de exigência e de realização.	0,42	0,21	0,37	0,63	0,05	0,02	0,03	0,10	0,05
	PM_4) O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e no alcance das metas. Agressividade e vencer são temas comuns.	0,54	0,34	0,49	0,85	0,13	0,05	0,14	0,22	0,20
	PM_5) A organização enfatiza ações competitivas e realização. Superar metas desafiadoras e vencer no mercado são preocupações dominantes.	0,56	0,40	0,52	0,87	0,19	0,07	0,21	0,29	0,22
	PM_6) A organização define sucesso tendo por base vencer no mercado e ser melhor do que a concorrência. Liderança competitiva no mercado é primordial.	0,37	0,28	0,44	0,72	0,12	0,06	0,15	0,20	0,15
5 - PFMSA	PFMSA_1) Oferece produtos e serviços bons para o meio ambiente	0,22	0,20	0,16	0,13	0,68	0,27	0,45	0,43	0,36
	PFMSA_2) Coloca em prática ações filantrópicas	0,14	0,11	0,17	0,13	0,70	0,20	0,28	0,30	0,29
	PFMSA_3) Cumpre obrigações com a sociedade	0,16	0,14	0,19	0,15	0,69	0,40	0,59	0,52	0,55
	PFMSA_4) Investe no meio ambiente	0,19	0,20	0,21	0,19	0,80	0,23	0,29	0,31	0,30
	PFMSA_5) Ajuda o terceiro setor	0,10	0,08	0,13	0,04	0,68	0,27	0,40	0,35	0,33

(continua)

TABELA 3: MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS (CONCLUSÃO)

6 - PNERS	PNERS_1) Explora os funcionários.	-0,16	-0,14	-0,03	-0,06	-0,26	0,69	-0,34	-0,29	-0,21
	PNERS_2) Tenta enganar o cliente.	-0,08	-0,11	-0,11	-0,03	-0,22	0,65	-0,23	-0,13	-0,16
	PNERS_3) Sonega impostos.	-0,10	-0,10	-0,14	-0,07	-0,26	0,55	-0,17	-0,06	-0,21
	PNERS_4) Tenta enganar o funcionário.	-0,17	-0,18	-0,16	-0,07	-0,30	0,81	-0,44	-0,37	-0,38
7 - POPAQ	POPAQ_1) Respeita o código de defesa do consumidor.	0,19	0,19	0,22	0,15	0,47	-0,37	0,73	0,51	0,53
	POPAQ_2) Oferece produtos e serviços bons para as pessoas.	0,19	0,19	0,11	0,11	0,51	-0,38	0,81	0,43	0,48
	POPAQ_3) Oferece bom atendimento.	0,24	0,22	0,15	0,17	0,37	-0,31	0,79	0,46	0,43
	POPAQ_4) Oferece produtos e serviços de qualidade.	0,25	0,25	0,16	0,20	0,47	-0,40	0,87	0,46	0,47
8 - PPDPE	PPDPE_1) Oferece oportunidades aos empregados.	0,29	0,24	0,18	0,25	0,34	-0,18	0,36	0,76	0,36
	PPDPE_2) Promove o trabalho em equipe.	0,28	0,28	0,16	0,14	0,30	-0,28	0,44	0,63	0,36
	PPDPE_3) Oferece programa de carreira.	0,30	0,30	0,17	0,18	0,38	-0,35	0,54	0,75	0,41
	PPDPE_4) Promove por mérito.	0,22	0,24	0,22	0,23	0,37	-0,27	0,38	0,75	0,35
	PPDPE_5) Possibilita a participação dos empregados em processos de mudança.	0,15	0,17	0,17	0,22	0,40	-0,12	0,30	0,57	0,29
	PPDPE_6) Divulga a avaliação dos funcionários.	0,29	0,32	0,21	0,21	0,43	-0,33	0,52	0,72	0,39
	PPDPE_7) Oferece condições de desenvolvimento profissional.	0,21	0,21	0,19	0,15	0,34	-0,16	0,26	0,63	0,27
	PPDPE_8) Investe em treinamento.	0,23	0,26	0,12	0,19	0,32	-0,20	0,38	0,72	0,34
	PPDPE_9) Contrata por competência.	0,32	0,31	0,17	0,22	0,40	-0,28	0,44	0,75	0,37
	PPDPE_10) Dá autonomia aos empregados.	0,09	0,12	0,12	0,14	0,41	-0,10	0,19	0,47	0,27
	PPDPE_11) Reconhece o valor do empregado.	0,24	0,29	0,13	0,18	0,40	-0,22	0,37	0,75	0,34
	PPDPE_12) Possibilita a participação dos empregados em processos de promoção.	0,26	0,25	0,22	0,22	0,44	-0,18	0,41	0,68	0,35
	PPDPE_13) Avalia os funcionários.	0,28	0,20	0,21	0,21	0,30	-0,21	0,40	0,62	0,35
9 - PRDE	PRDE_1) Contrata pela CLT (legislação trabalhista).	0,19	0,15	0,14	0,20	0,31	-0,27	0,36	0,29	0,71
	PRDE_2) Paga em dia.	0,11	0,09	0,09	0,10	0,28	-0,18	0,34	0,29	0,72
	PRDE_3) Prioriza a quitação de suas obrigações trabalhistas.	0,18	0,18	0,15	0,18	0,39	-0,26	0,41	0,38	0,82
	PRDE_4) Reconhece o direito a férias.	0,08	0,07	0,03	0,08	0,36	-0,28	0,31	0,29	0,58
	PRDE_5) É pontual em seus compromissos.	0,27	0,24	0,18	0,22	0,49	-0,34	0,62	0,51	0,79

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

Por último, estudos realizados por meio de equações estruturais devem avaliar a confiabilidade das variáveis latentes por meio do índice da confiabilidade composta, que deve superar o valor de 0,7 (CHIN, 1998). Em consonância com o indicado na tabela 2, todos os constructos obtiveram uma confiabilidade composta igual ou maior que 0,77, o que indica a presença de confiabilidade.

4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Neste tópico, são apresentados os índices de caminhos entre os perfis culturais e as práticas de dignidade. Como as hipóteses foram formuladas relacionando os quatro perfis culturais de Cameron e Quinn (1999), com cada prática de dignidade separadamente, optou-se por - para fins de obter melhor coerência entre a apresentação dos resultados e as hipóteses formuladas - criar figuras específicas representando a relação entre os perfis culturais com cada prática de dignidade específica. A seguir, apresenta-se a figura 4 com a análise dos coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado".

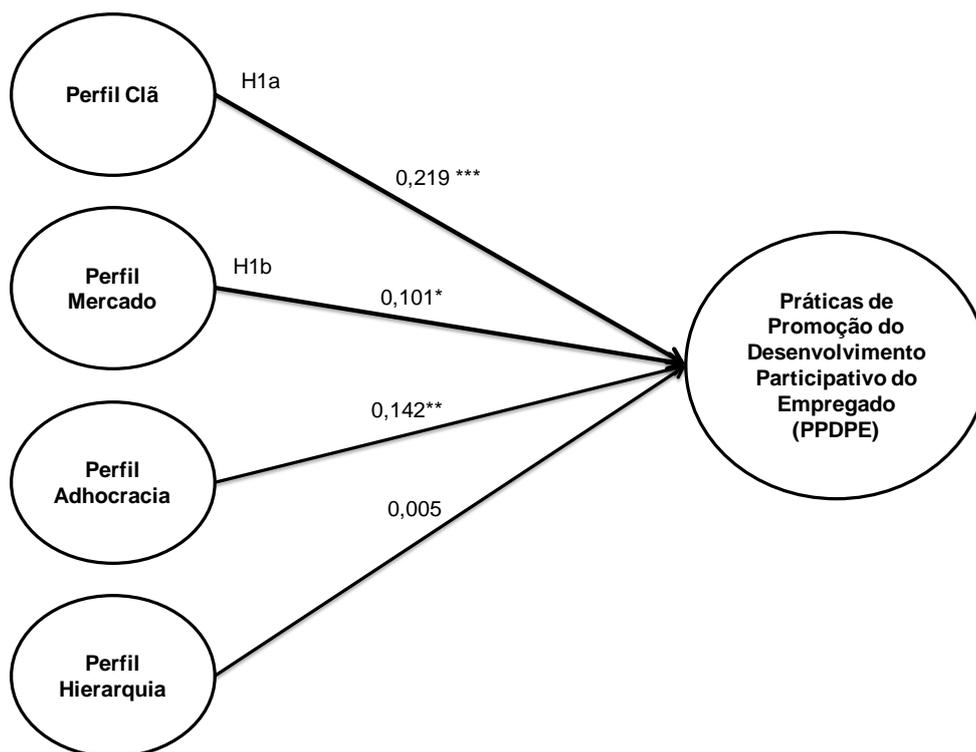


Figura 4: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado".

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na figura 4, foi identificada uma relação positiva e significativa entre o perfil cultural de Clã e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" ($p < 0,001$), e isso oferece suporte para a confirmação de H1a. No entanto, de forma contrária às expectativas hipotetizadas, os resultados mostraram uma relação positiva e significativa entre o perfil de Mercado e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" ($p < 0,05$), diferentemente da hipótese H1b, que sugeria ser negativa esta relação.

Apesar de não ter sido hipotetizado, cabe ressaltar que os resultados mostraram a existência de uma relação significativa e positiva entre o perfil de Adhocracia e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" ($p < 0,01$).

A seguir, apresenta-se a figura 5 com a análise dos coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade".

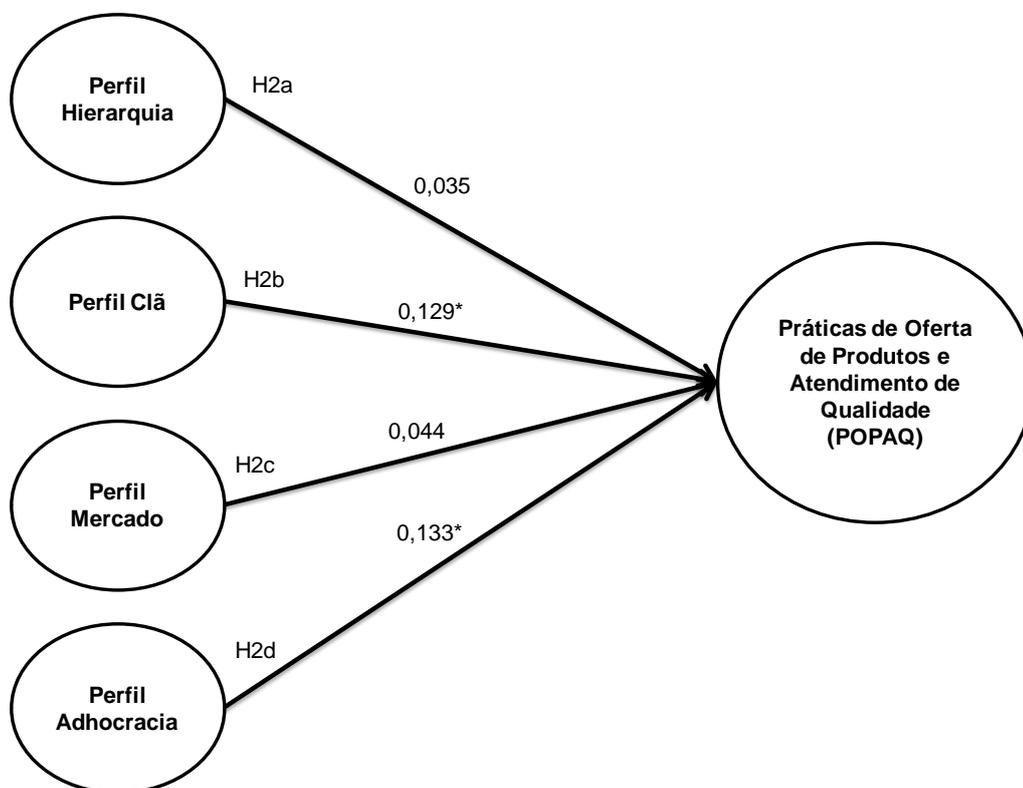


Figura 5: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade".

Nota: * $p < 0,05$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diferentemente do esperado, não houve uma relação significativa entre os perfis de Hierarquia e Mercado e as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade", dessa forma, tal resultado não oferece suporte para H2a e H2c. A H2b, que hipotetizou uma relação negativa entre o perfil de Clã e as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade", também não foi confirmada, uma vez que, foi encontrada uma relação positiva e significativa entre esses constructos ($p < 0,5$). Por sua vez, a relação entre o perfil de Adhocracia e as "Práticas de oferta

de produtos e atendimento de qualidade", hipotetizada na H2d, mostrou-se positiva e significativa ($p < 0,05$), confirmando a hipótese realizada inicialmente.

Em seguida, é apresentada a figura 6 a qual ilustra a análise dos coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de Respeito aos Direitos do Empregado".

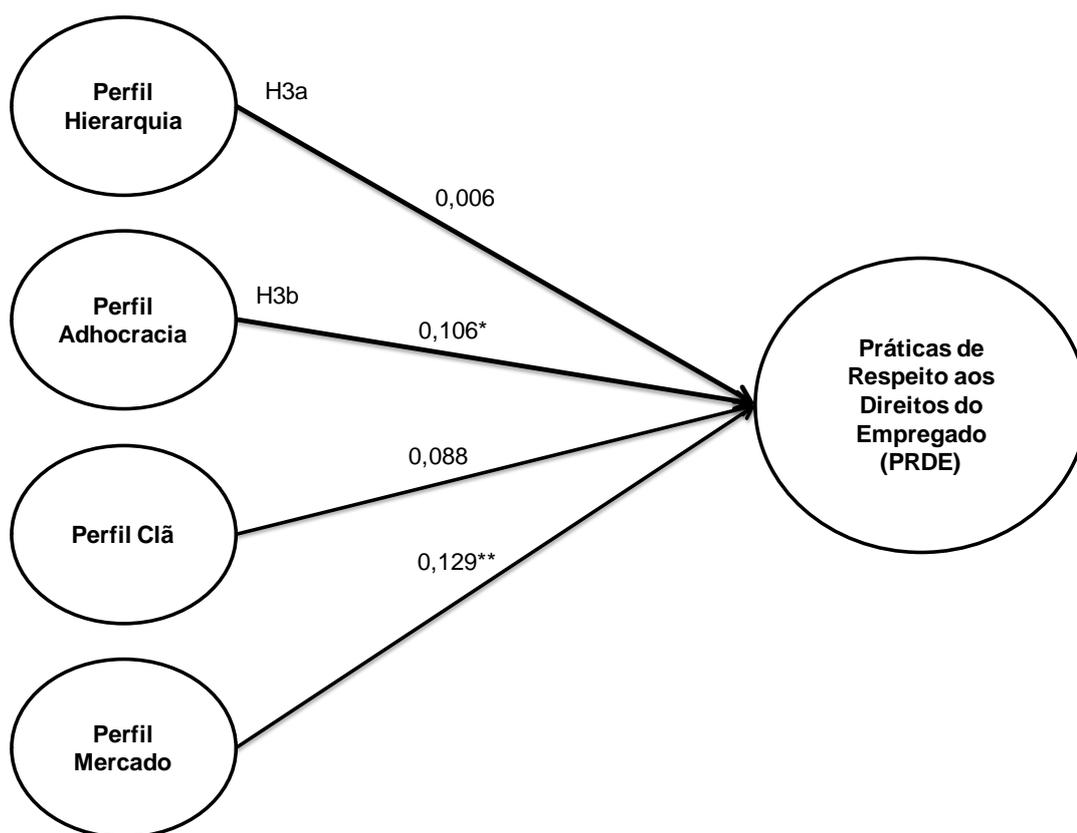


Figura 6: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de Respeito aos Direitos do Empregado".

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contrariando a hipótese realizada, não houve relação significativa entre o perfil de Hierarquia e as "Práticas de Respeito aos Direitos do Empregado". Isso faz com que o resultado encontrado não ofereça suporte para a H3a. A H3b, que hipotetizou a existência de uma relação negativa entre o perfil de Adhocracia e as "Práticas de Respeito aos Direitos do Empregado" não foi confirmada, pois o

resultado encontrado apresenta uma relação positiva e significativa entre os constructos ($p < 0,05$).

Apesar de não ter sido hipotetizado, cabe ressaltar que os resultados mostraram a existência de uma relação significativa e positiva entre o perfil de Mercado e as "Práticas de Respeito aos Direitos do Empregado" ($p < 0,01$).

A figura abaixo apresenta a análise dos coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental".

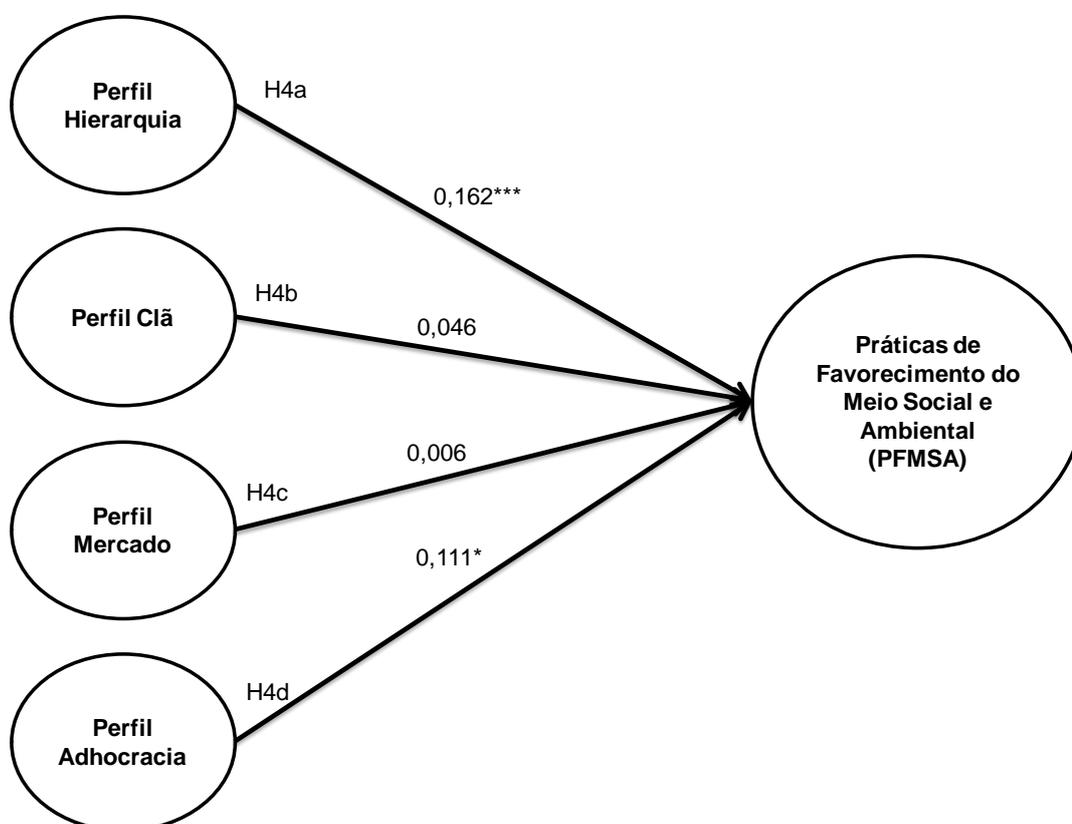


Figura 7: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental".

Nota: * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma contrária à hipótese desenvolvida, os resultados mostram que os perfis culturais de Clã e Mercado não se relacionaram significativamente com as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental", indicando que o resultado encontrado não oferece suporte para as hipóteses H4b e H4c. A H4a hipotetizou a

existência de uma relação negativa entre o perfil de Hierarquia e as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental", porém os resultados mostram uma relação positiva e significativa existente entre esses constructos ($p < 0,001$), o que não confirma esta hipótese. A hipótese H4d se confirma com a apresentação, pelos resultados, da existência de uma relação positiva e significativa entre o perfil de Adhocracia e as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental" ($p < 0,05$), assim como hipotetizado inicialmente.

Abaixo apresenta-se a figura 8, ilustrativa da análise dos coeficientes de caminho entre os perfis culturais e "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*".

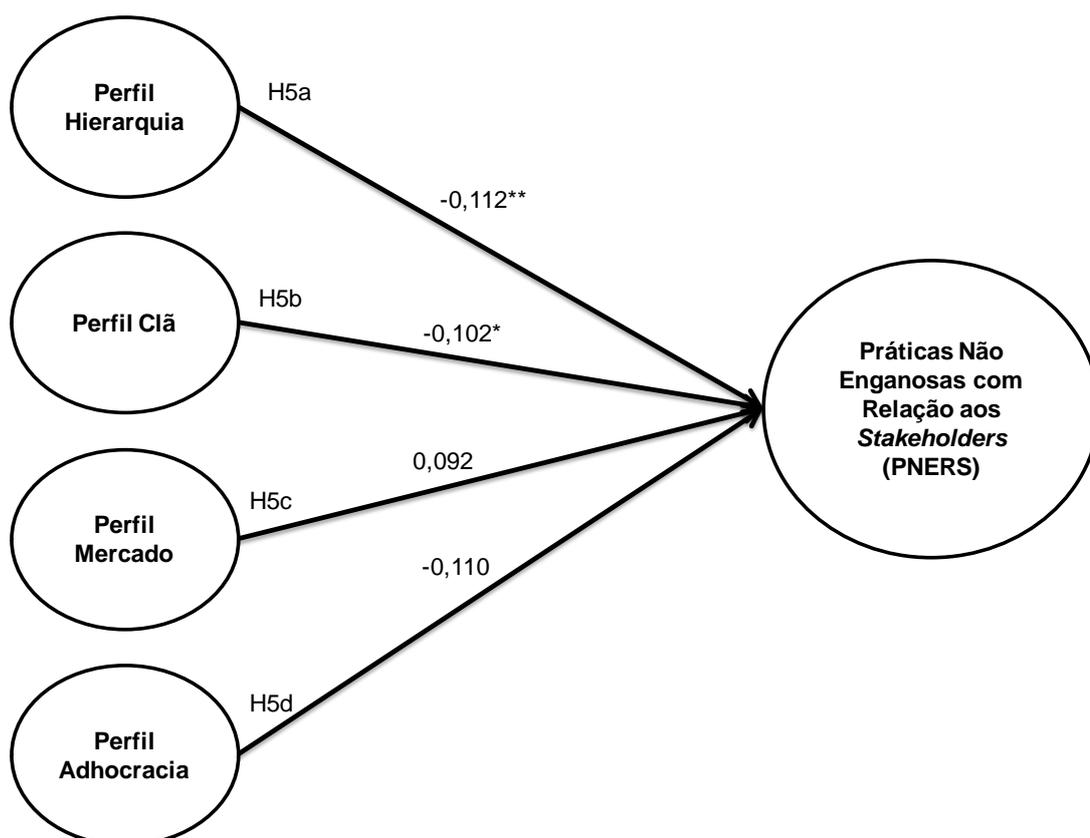


Figura 8: Coeficientes de caminho entre os perfis culturais e as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*".

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apontam não haver uma relação significativa entre os perfis culturais de Mercado e Adhocracia, e as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*", contrariando os resultados esperados e não oferecendo suporte às hipóteses H5c e H5d. A relação existente entre o perfil de Hierarquia e as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*" se mostrou significativa ($p < 0,01$), todavia a hipótese H5a supõe ser essa relação positiva, e os resultados apontam uma relação negativa, o que não a confirma. Enquanto isso, os resultados mostram uma relação negativa e significativa entre o perfil de Clã e as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*" ($p < 0,5$), confirmando assim a hipótese H5b.

Um resultado que merece destaque é o fato de que, embora diversas hipóteses tenham sido confirmadas, nota-se que mesmo os índices de caminho significantes revelam relações fracas entre os perfis culturais de Cameron e Quinn (1999), e as práticas de dignidade. A maior correlação encontrada no estudo foi a presente entre o perfil cultural de Clã e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" (0,219), o que representa um R^2 de 0,048.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Nesta seção, realiza-se uma discussão dos resultados da pesquisa com a literatura sobre os constructos estudados. Como a literatura sobre Práticas de Dignidade Organizacional encontra-se em estágio inicial de desenvolvimento e não há trabalhos anteriores que discutam a relação entre esse constructo e a Cultura Organizacional, optou-se por discutir os resultados encontrados frente ao modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (1999).

Os resultados obtidos na pesquisa realizada apontam que o perfil cultural dominante de Hierarquia mostrou uma relação significativa e negativa com as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*" e uma relação também significativa - porém positiva - com as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental". Analisando-se a literatura, nota-se que o perfil cultural de Hierarquia se caracteriza por uma ênfase interna, orientada à integração, além de foco na estabilidade, previsibilidade e controle. Isso se reflete na burocracia existente nas organizações com esse perfil e, conseqüentemente, na busca por desenvolver suas atividades de forma correta e controlada, fazendo com que o trabalho dentro da organização seja regido por normas e leis, tornando a rotina mais previsível e incontestável (CAMERON; QUINN, 1999). Diante de tais características e da relação negativa encontrada com o constructo de "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*", pode-se sugerir que organizações com o perfil Hierárquico se preocupem mais com o desenvolvimento do seu ambiente interno, sem dar tanta importância ao ambiente externo, o qual é composto por seus agentes externos como os clientes, fornecedores e o governo. Desta forma, faz-se plausível que

organizações com o perfil de Hierarquia exerçam práticas enganosas com relação aos *stakeholders*. Apesar do foco interno e com a pouca importância aos *stakeholders* externos, o perfil apresentou preocupação com o meio social e ambiental no qual se insere, exercendo as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental", talvez pelo fato de esse ser um aspecto fortemente controlado atualmente por legislações ambientais.

Em relação ao perfil cultural de Mercado, os resultados mostram uma relação significativa com as "Práticas de respeito aos direitos dos empregados" e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado". Apesar de apresentar características de ênfase no foco externo, o perfil de Mercado também apresenta características fortes de ênfase na estabilidade organizacional, buscando obter uma organização estável e previsível. Nesse perfil cultural, valoriza-se a ênfase nos resultados financeiros, na competitividade, adotando, no entanto, um ambiente de trabalho participativo e estável, que propicie a satisfação do empregado (CAMERON; QUINN, 1999). Tais características desse perfil ajudam a entender a relação significativa encontrada com as "Práticas de respeito aos direitos dos empregados". Para alcançar os resultados, a estabilidade e a previsibilidade desejada, faz-se importante o cumprimento das obrigações, tanto externas quanto internas, como com seus funcionários, respeitando assim seus direitos legais. Como a organização com perfil de Mercado apresenta como valores fundamentais a competitividade e a produtividade, existe um grande foco nos resultados e um esforço para se instalar dentro da organização a vontade de vencer em todos os funcionários (CAMERON; QUINN, 1999). Diante dessas características, é plausível que uma organização com esse perfil exercite "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" com o objetivo de obter maior

envolvimento do empregado, para assim obter uma maior competitividade interna na organização, uma maior produtividade e qualidade do desenvolvimento dos produtos, e conseqüentemente, também obter uma vantagem competitiva. Além disso, pode-se esperar que em organizações com esse perfil ocorra investimento em treinamentos para o aumento da produtividade, contrate-se por competência, e se promovam os funcionários por mérito (CAMERON; QUINN, 1999), ações essas que se encontram alinhadas com as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado".

Os resultados obtidos na pesquisa realizada também apontam que o perfil cultural dominante de Clã apresentou uma relação positiva e significativa com as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado", com as "Práticas de ofertas de produtos e atendimento de qualidade", e apresentou uma relação negativa e significativa com as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*". Observa-se que organizações com o perfil cultural de Clã possuem foco interno e entende-se como necessária a harmonia interna de seus funcionários, além da integração destes. Também possuem ênfase na flexibilidade, apresentando características de maleabilidade e adaptabilidade organizacional (CAMERON; QUINN, 1999). Desta forma, é esperável que organizações com este perfil exercitem as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado", pois estas entendem que o desenvolvimento dos empregados é um objetivo importante a ser alcançado. Nessas organizações, os líderes devem ser vistos como mentores e a coesão é fortemente valorizada (CAMERON; QUINN, 1999). Assim, pode-se sugerir que organizações com este perfil normalmente buscam promover a maior participação de seus funcionários na busca de fidelidade e comprometimento destes com a organização.

Apesar do foco interno desse perfil cultural, os resultados também mostraram uma relação significativa entre o perfil de Clã e as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade". De acordo com a proposta teórica de Cameron e Quinn (1999), apesar do foco interno deste perfil, existe uma preocupação em específico com o *stakeholder* cliente, dado que todo o trabalho e empenho exercidos são em função do cumprimento da demanda destes. Desta maneira, uma organização de perfil Clã considera seus consumidores tão parceiros quanto seus colaboradores, entendendo serem importantes para sua lucratividade tanto a satisfação de seus funcionários quanto a de seus clientes (CAMERON; QUINN, 1999). Assim, faz-se plausível organizações com o perfil de Clã buscarem produzir e oferecer bons produtos e serviços aos seus clientes, exercendo assim as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade".

Tendo como exceção os clientes, o perfil de Clã não apresenta características de foco em outros *stakeholders* externos, como os fornecedores, o governo e sociedade, devido ao seu alto foco no ambiente interno e no bom desempenho de seus colaboradores. Em virtude disso, presume-se que organizações do tipo Clã não realizem as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*".

O perfil cultural de Adhocracia relacionou-se positiva e significativamente com as "Práticas de ofertas de produtos e atendimento de qualidade", com as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental", "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" e com as "Práticas de respeito aos direitos dos empregados". Uma organização com perfil Adhocrático se caracteriza por ter foco externo à organização, buscando atender a demanda com diferenciação e competitividade. Ela possui ênfase também na flexibilidade, é dinâmica, mutável, criativa e adaptável. Assim, esse tipo de organização compete por diferenciação e

busca entregar produtos e serviços de qualidade e muitas vezes customizados para seus clientes (CAMERON; QUINN, 1999), o que reflete na ação de executar as "Práticas de ofertas de produtos e atendimento de qualidade". Em razão do seu foco externo, é considerável empresas com esse perfil cultural terem preocupação em atender as demandas da sociedade por meio de investimentos no meio social e ambiental, e isso a conduz a realizar "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental". Devido à característica do perfil cultural de estimular a criatividade, adaptabilidade e competitividade dos empregados, e do fato de buscar-se que todos na organização se envolvam na produção, além dos funcionários passarem por todos os cargos da organização, é esperado que uma organização Adhocrática invista no desenvolvimento de seus funcionários, e permita que eles participem dos processos de mudança da organização, fazendo com que seja presumível que uma organização com este perfil exerça "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado", oferecendo aos empregados programas de carreira, condições para o desenvolvimento profissional, entre outros. Além disso, para que se estabeleça uma boa relação com o funcionário, e este trabalhe de forma correta e criativa como se espera, as "Práticas de respeito aos direitos dos empregados" são exercidas neste tipo de organização com o intuito de se obter uma produção eficiente e criativa, dado que é exigido muito do funcionário, como sua criatividade, adaptabilidade e bom desempenho para assim cumprir com a demanda customizada do cliente.

Analisando de maneira geral as práticas de dignidade encontradas no perfil de Adhocracia, nota-se que estas são compatíveis com as características deste tipo de empresa, conforme apresentados por Cameron e Quinn (1999). Os resultados sugerem que em uma organização Adhocrática os colaboradores sejam criativos e

tenham um bom desempenho, pois estes são de fundamental importância a fim de a organização alcançar suas metas e resultados, fazendo-se coerente a utilização das práticas de dignidade para isso.

Observando de forma geral, nota-se nos resultados um padrão de relações entre as práticas de dignidade e os perfis culturais. Para apresentar os resultados de forma mais sistêmica e melhor identificar tais padrões, foram desenvolvidas figuras apresentando a matriz de perfis culturais e destacando as práticas que se mostraram significativamente relacionadas a cada um deles. Inicia-se essa discussão, apresentando-se a análise do padrão da relação entre os perfis culturais e as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*".

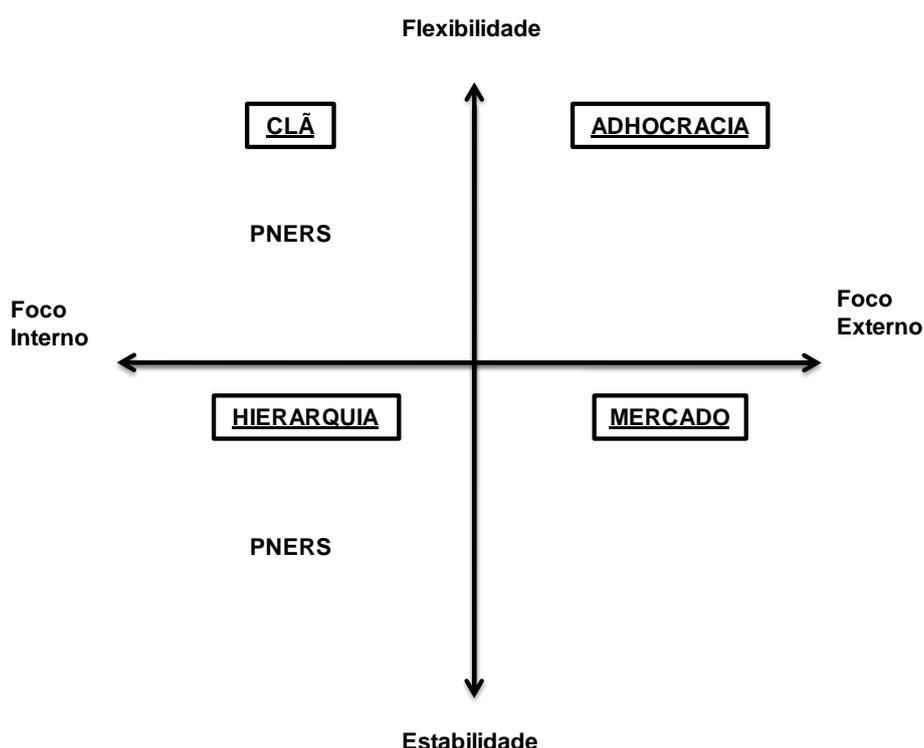


Figura 9: Matriz de perfis Culturais e "Práticas não enganosas com relação aos stakeholders"
Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar, de forma geral, algumas práticas foram significativamente associadas a determinados perfis culturais, como no caso das

"Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*", que se relacionam negativamente com os perfis de Clã e de Hierarquia.

Como ambos os perfis culturais citados direcionam o foco ao ambiente interno, entende-se haver uma menor preocupação dessas organizações com seu relacionamento com os *stakeholders* externos, e visto que a maioria dos *stakeholders* são externos à organização, pode-se entender que, de forma geral, essas organizações praticam ações enganosas com seus *stakeholders*. Este resultado pode sugerir que em organizações possuidoras de foco externo, e com uma postura de maior ênfase em competição exista a preocupação com os *stakeholders* externos e, assim, essas organizações não consolidam ações enganosas com estes em seus setores, de forma a obter um bom relacionamento com os *stakeholders* e se manterem mais competitivas. Já organizações com foco interno não possuem tal preocupação, pois entendem que seu sucesso está ligado com o bom rendimento e relacionamento interno.

Em seguida, apresenta-se a figura que destaca a relação entre os perfis culturais e as "Práticas de respeito aos direitos dos empregados".

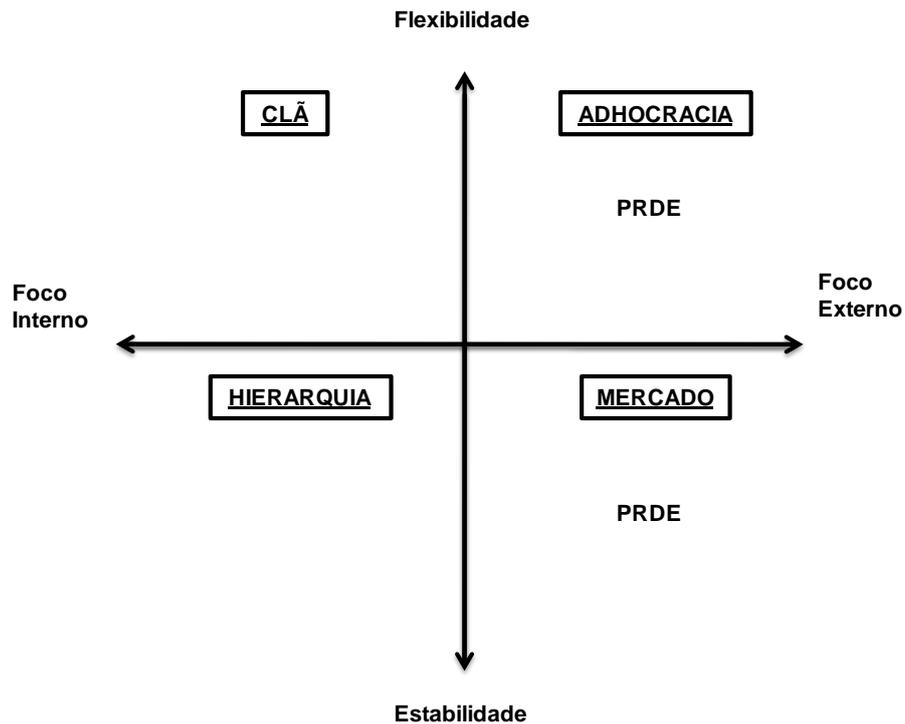


Figura 10: Matriz de perfis Culturais e "Práticas de respeito aos direitos dos empregados"
 Fonte: Elaborado pelo autor.

As "Práticas de respeito aos direitos dos empregados" mostraram-se associadas significativamente e positivamente ao polo de foco externo (Adhocracia e Mercado). Que razões explicam que empresas de foco externo se preocupam mais especificamente com os direitos de um *stakeholder* interno: o empregado? É possível sugerir que as empresas com o perfil cultural voltado para o ambiente externo, ao atuarem em contextos de maior competitividade externa e adotar um estilo de gestão menos amistoso que os utilizados nas empresas de tipo Clã e Hierarquia (CAMERON; QUINN, 1999), possuam empregados menos dispostos a tolerar que seus direitos trabalhistas sejam descumpridos. Por serem empresas com foco em resultados e que buscam fidelizar o empregado, principalmente com base em recompensas financeiras (CAMERON; QUINN, 1999), faz sentido entender que preservar os direitos dos empregados, como férias, 13º salário, e horas extras pagas seja uma condição para o funcionamento satisfatório neste tipo de empresa.

A seguir, apresenta-se uma discussão a respeito da relação entre os perfis culturais e as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" e a figura ilustrativa desta relação.

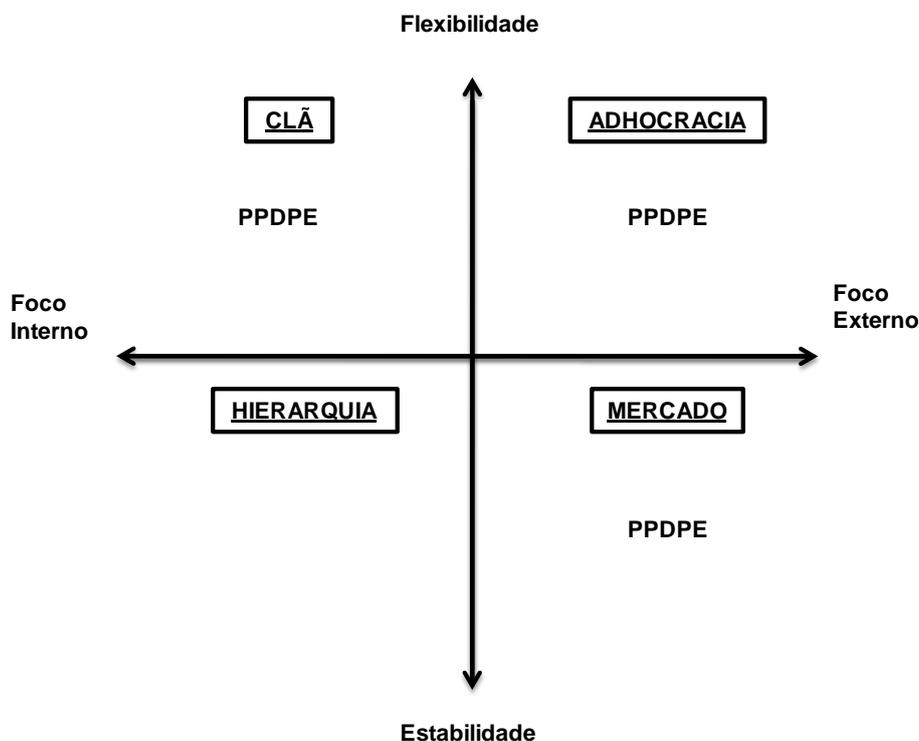


Figura 11: Matriz de perfis Culturais e "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado"

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra prática também referente a relações dignas com empregados são as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado". De forma semelhante às "Práticas de respeito aos direitos dos empregados", as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" também se mostraram positiva e significativamente associadas aos perfis Adhocracia e Mercado, os quais sugerem que as empresas atuantes em ambientes mais competitivos não apenas se preocupam em cumprir suas obrigações para com os empregados, mas também envolvê-los de forma a obter sua maior participação. No entanto, as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" também se mostraram associadas ao perfil Clã, o que pode ser interpretado pelo fato de nesse perfil a

coesão ser obtida por meio do envolvimento participativo do empregado (CAMERON; QUINN, 1999). A ausência de relação das "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" com o perfil de Hierarquia pode ser entendido, de acordo com a teoria, como resposta a características fortes do perfil de Hierarquia, como o fato de seguir regras e normas, seguir o que o superior ao colaborador impõe, não havendo espaço para ocorrer a participação dos funcionários nas decisões e ações da empresa.

A seguir, apresenta-se uma discussão a respeito da relação entre os perfis culturais e as "Práticas de ofertas de produtos e atendimento de qualidade".

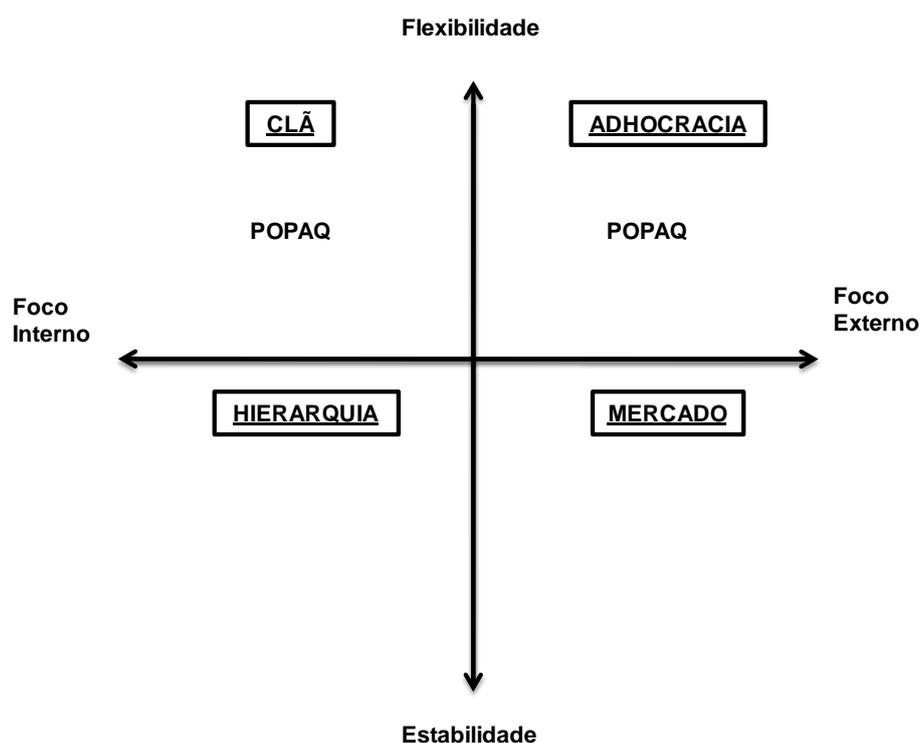


Figura 12: Matriz de perfis Culturais e "Práticas de ofertas de produtos e atendimento de qualidade"
Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão Flexibilidade/Estabilidade também revela um padrão de relações com uma prática de dignidade. As "Práticas de ofertas de produtos e atendimento de qualidade" se mostraram positiva e significativamente associadas aos perfis de Clã e Adhocracia, que se situam no polo de flexibilidade. Isso reflete como as

organizações mais flexíveis estão mais preocupadas em agradar o cliente com qualidade, inovação, sendo adaptáveis e mutáveis à demanda, diferentemente das organizações com foco na estabilidade (perfis de Hierarquia e Mercado), as quais normalmente não buscam concorrer por qualidade e estão mais preocupadas com a estabilidade e com o controle organizacional; sua ênfase encontra-se na produtividade (CAMERON; QUINN, 1999).

Por último, apresenta-se a figura 8, a qual mostra a relação entre as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental" e os perfis culturais de Cameron e Quinn (1999).

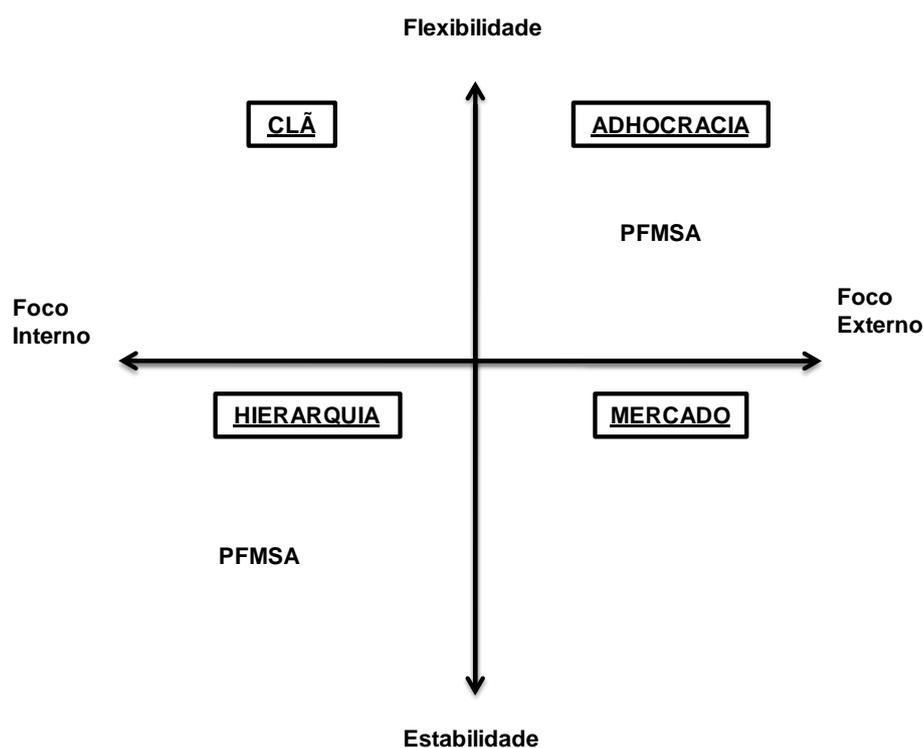


Figura 13: Matriz de perfis Culturais e "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental"
Fonte: Elaborado pelo autor.

As "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental" mostraram-se positivamente associadas a dois perfis culturais: Adhocracia e Hierarquia. Como esses dois perfis encontram-se em posições opostas na matriz de Cameron e Quinn

(1999), a interpretação desse resultado não pode ser feita com base nas dimensões de flexibilidade/estabilidade e foco interno/externo. Utilizaremos as características desses dois perfis para buscar melhor compreender esse resultado. Tomando-se como base a teoria, a lógica desta prática ser significativamente associada ao perfil de Adhocracia se dá pelas características de foco externo, busca pela inovação e, principalmente, do foco no cliente desse perfil (CAMERON; QUINN, 1999), que muitas vezes demanda que a empresa invista no meio social e ambiental, o que é visto atualmente como parte do produto comprado, e como valorização da marca da organização (MITRA, 2012; MISHRA; SHARMA, 2012; NIKOLAEVA; BICHO, 2011; VAZIFEHDUST; TAGHIPOURIAN; GHARIB, 2011; DALMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009; ASSADDURIAN; HUNDLEY, 2006; MILES; COVIN, 2000). Já no perfil de Hierarquia, sugere-se que seja pela busca da estabilidade, a qual, de acordo com os resultados, poderia vir do cumprimento de suas obrigações legais com a legislação ambiental e social. Sugere-se em estudos futuros a busca do aprofundamento e novas evidências para uma melhor compreensão desse resultado.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar quais as relações existentes entre os Perfis de Cultura Organizacional (CAMERON; QUINN, 1999) e as Práticas de Dignidade Organizacional (TEIXEIRA et al., 2011), estabelecidas entre as empresas e os *stakeholders* a partir da percepção de empregados. De forma geral, identificou-se um padrão de relações significantes, embora fracas, entre os constructos estudados. Por exemplo, as "Práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado" se relacionaram positivamente com os perfis de Clã, Adhocracia e Mercado, e as "Práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade" se relacionaram com os perfis pertencentes ao polo de flexibilidade (Clã e Adhocracia). Por sua vez, as "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*" se mostraram associadas negativamente ao polo de foco interno (Clã e Hierarquia), as "Práticas de respeito aos direitos dos empregados" se relacionaram com o polo de foco externo (Adhocracia e Mercado), e as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental" se mostraram associadas aos perfis de Adhocracia e Hierarquia. Essas relações sugerem que o tipo de cultura organizacional possui influência nas práticas de dignidade realizadas pela organização.

O estudo apresenta algumas limitações, como o fato de ter sido realizado com profissionais apenas do Espírito Santo, de não apresentar dados de todas as empresas existentes no estado, e pelo fato de as respostas sobre ambos os constructos terem sido coletadas em um único momento. Outra limitação importante é a impossibilidade de se realizarem afirmações de causalidade, devido ao caráter transversal da coleta de dados e ao método de análise.

O fato de ter sido considerada a resposta de indivíduos como um caso no nível organizacional também representa uma limitação do estudo, dado que o ideal seria formar cada caso a partir de uma amostra representativa de funcionários de uma mesma empresa. Assim, neste estudo eram necessárias 275 respostas no mínimo, e tal opção dificultaria muito sua realização, em razão de limitações de recursos financeiros e de tempo. A solução encontrada já foi utilizada em estudos anteriores (p.e. DOMENICO; LATORRE, 2008, GARNETT et al., 2008).

Algumas relações mostraram-se particularmente de difícil compreensão. Por exemplo, o perfil cultural de Hierarquia mostrou-se negativamente associado às "Práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*", no entanto mostrou uma relação positiva com as "Práticas de favorecimento do meio social e ambiental". Estudos futuros poderão ajudar a esclarecer se determinadas práticas de dignidade são praticadas ou não com determinados *stakeholders* e não com outros, uma vez que o resultado encontrado sugere que empresas hierárquicas adotem práticas enganosas com clientes, fornecedores e governo, por exemplo, e não com a sociedade no que se refere a ações de impacto social e ambiental.

O estudo também aponta possibilidades de pesquisas futuras. Dada a fraca relação encontrada entre os perfis culturais de Cameron e Quinn (1999), e as Práticas de Dignidade de Teixeira et al. (2011), sugere-se que outros constructos e variáveis sejam testados como antecedentes das práticas de dignidade, tais como setores de atuação, valores organizacionais.

Em termos práticos, sugere-se que a escala de práticas de dignidade apresentada pelo estudo seja usada para promover o autoconhecimento em organizações interessadas em melhor compreender a dignidade presente nas relações desenvolvidas com seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

ACKROYD, S. Dirt, work and dignity. In: BOLTON, S. C. **Dimensions of dignity at Work**. Oxford: Elsevier, 2007, p. 30-49.

AHEARNE, M.; BHATTACHARYA, C. B. Antecedents and consequences of customer–company identification: expanding the role of relationship marketing. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 3, p. 574–585, 2005.

ALLEN, R. F.; DYER, F. J. A tool for tapping the organizational unconscious. **Personnel Journal**, v. 59, n. 3, p. 192-198, mar. 1980.

ANDORNO, R. Human dignity and human rights as a common ground for a global bioethics. **Journal of Medicine & Philosophy**, v. 34, n. 3, p. 223-240, jun. 2009.

ARANDA, K.; JONES, A. Dignity in health-care: a critical exploration using feminism and theories of recognition. **Nursing Inquiry**, v. 17, n. 3, p. 248-256, set. 2010.

ARAUJO, B. F. B. **Dignidade no âmbito da relação entre empresas e comunidade**. 2011. 233 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo (SP), 2011.

ASHKANASY, N. M.; BROADFOOT, L. E.; FALKUS, S. Questionnaire measures of organizational culture. In: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. London: SAGE, 2000. Cap. 8, p. 131-145.

ASSADDURIAN, E.; HUNDLEY, S. Next steps for the business community. **World Watch**; v. 19, n. 2, p. 16-20, mar.-abr. 2006.

BACKES-GELLNER, U.; TUOR, S. N. Avoiding labor shortages by employer signaling: on the importance of good work climate and labor relations. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 63, n. 2, p. 271-286, jan. 2010.

BAER, S. Dignity, liberty, equality: a fundamental rights triangle of constitutionalism. **University of Toronto Law Journal**. v. 59, n. 4, p. 417-468, fall 2009.

BAGHERI, H. et al. Patient dignity and its related factors in heart failure patients. **Nursing Ethics**, v. 19, n. 3, p. 316-327, maio 2012.

BAILLIE, L.; GALLAGHER, A. Respecting dignity in care in diverse care settings: strategies of UK nurses. *International Journal of Nursing Practice*, v. 17, n. 4, p. 336-341, ago. 2011.

BARBEE, G. Downsizing With dignity: easing the pain of employee layoffs. **Business and Society Review**, p. 31-34, 2001.

BAYER, R. Termination with dignity. **Business Horizons**, v. 43, n. 5, p. 4-10, 2000.

BIDO, D. S. et al. A articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, São Paulo (SP), v. 11, n. 2, p. 68-95, mar.-abr. 2010.

BOHMAN, J. Critical theory as practical knowledge: participants, observers, and critics. In: TURNER, S. P.; ROTH, P. A. **Blackwell guide to philosophy of social sciences**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.

BRANDL, B.; STROHMER, S.; TRAXLER, F. US foreign direct investment, macro markets and labour relations: the case of enlarged Europe. **Industrial Relations Journal**, v. 41, n. 6, p. 622-638, nov. 2010.

BRANDL, B.; TRAXLER, F. Labour relations, economic governance and the crisis: turning the tide again? **Labor History**, v. 52, n. 1, p. 1-22, fev. 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CAI, J.; WALKLING, R. A. Shareholders' say on pay: does it create value? **Journal of Financial & Quantitative Analysis**, v. 46, n. 2, p. 299-339, abr. 2011.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. Reading: Addison-Wesley, 1999.

CAMPANA, A. N.; TAVARES, M. C.; SILVA, D. Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. **Fundação Técnica e Científica do Desporto**, v. 5, n. 4, p. 59-80, 2009.

CAMPBELL, J. P. et al. **The measurement of organizational effectiveness**: a review of relevant research and opinion. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, 1974.

CATON, G. L.; GOH, J. Corporate governance, shareholder rights, and shareholder rights plans: poison, placebo, or prescription? **Journal of Financial & Quantitative Analysis**, v. 43, n. 2, p. 381-400, jun. 2008.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. Kentucky (USA): Psychology Press, 1998. (Quantitative Methodology Series). p. 295-336.

COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. **Organizational culture inventory (form III)**. Plymouth, MI: Human Synergistics, 1986.

CRANE, A.; MATTEN, D. **Business ethics**: a European perspective. Oxford: Oxford University Press, 2004.

- CREEL, T. Corporate social responsibility: an examination of practices in the retail industry. **Management Accounting Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 23-28, Summer 2011.
- DALMORO, M.; VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D. Marketing verde: responsabilidade social e ambiental integradas na envolvente de marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 30, p. 38-52, 2009.
- DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. São Paulo: SENAC, 2008.
- DYZENHAUS, D. Dignity in administrative law: judicial deference in a culture of justification. **Review of Constitutional Studies**, v. 17, n. 1, p. 87-114, 2012.
- ENZ, C. A. **Power and shared values in corporate culture**. Ann Arbor, MI: UMI Research, 1986.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GALLAGHER, A. Dignity and respect for dignity – two key health professional values: implications for nursing practice. **Nursing Ethics**, v. 11, n. 6, p. 587-599, nov. 2004.
- GARNETT, J. L.; MARLOWE, J.; PANDEY, S. K. Penetrating the performance predicament: communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. **Public Administration Review**, v. 68, n. 2, p. 266–281, mar./abr. 2008.
- GEFEN, D.; STRAUB, D.W.; BOUDREAU, M. C. Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. **Communications AIS**, v. 4, p. 1-77, 2000.
- GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 53-73, 1991.
- GORDON, G. G.; DITOMASO, N. Predicting corporate performance from organizational culture. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 783-798, 1992.
- GOSDAL, T. C. **Dignidade do trabalhador: um conceito construído sob o paradigma do trabalho decente e da honra**. São Paulo: LTr, 2007.
- GUHA, L. Corporate social responsibility rating: India focus. **IUP Journal of Management Research**, v. 10, n. 3, p. 28-41, jul. 2011.
- HABERMAS, J. The concept of human dignity and the realistic utopia of human rights. **Metaphilosophy**, v. 41, n. 4, p. 464-480, jul. 2010.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. **Managing cultural differences**. Houston, TX: Gulf, 1984.

HARRISON, R. Diagnosing organization ideology. In: JONES, J.; PFEIFFER, P. (Eds.), **The 1975 annual handbook for group facilitators**. La Jolla, CA: University Associates, 1975. p. 101-107.

HAYRY, M. Human dignity, bioethics, and human rights. **Developing World Bioethics**, v. 5, n. 3, p. 225-233, set. 2005.

HENRY, L. M. The jurisprudence of dignity. **University of Pennsylvania Law Review**, v. 160, n. 1, p. 169-233, dez. 2011.

HISS, S. From implicit to explicit corporate social responsibility: institutional change as a fight for myths. **Business Ethics Quarterly**, v. 19, n. 3, p. 433-451, jul. 2009.

HO, V. Enlightened shareholder value: corporate governance beyond the shareholder-stakeholder divide. **Journal of Corporation Law**, v. 36, n. 1, p. 59-112, fall 2010.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUGHES, G. The concept of dignity in the universal declaration of human rights. **Journal of Religious Ethics**, v. 39, n. 1, p. 1-24, mar. 2011.

JACOBSON, N. Dignity and health: a review. **Social Science and Medicine**, v. 64, n. 2, p. 292-302, 2007.

KANT, I. **Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos**. São Paulo: Martins Claret, 2005.

KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. **The Kilmann-Saxton culture-gap survey**. Pittsburgh: PA Organizational Design Consultants, 1983.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. New York: Free Press, 1992.

LEHTINEN, U. Combining mix and relationship marketing. **Marketing Review**, v. 11, n. 2, p. 117-136, summer 2011.

LESSEM, R. **Managing corporate culture**. Brookfield, VT: Gower, 1990.

LINCOLN, J. R. **Culture, control and commitment: a study of work organization and work attitudes in the United States and Japan**. New York: Percheron Press, 2003.

LUNDQVIST, A.; NILSTUN, T. Human dignity in pediatrics: the effects of health care. **Nursing Ethics**, v. 14, n. 2, p. 215-228, mar. 2007.

MARGERISON, C. **How to assess your management style**. New York: McB Human Resources, 1979.

MARGOLIS, J. D. **Dignity in the balance**: philosophical and practical dimensions of promoting ethics in organizations. 290 f.1997. Tese (Doutorado) - Harvard University, Cambridge (MA), 1997.

_____. Responsibility in organizational context. **Business Ethics Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 431-454, jul. 2001.

MCGINNIS, J. O. The limits of international law in protecting dignity. **Harvard Journal of Law & Public Policy**, v. 27, n. 1, p. 137-144, fall 2003.

MEC. Ministério da Educação. 2013. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/emec/consulta-cadastro/detalhamento/d96957f455f6405d14c6542552b0f6eb/MjM5Nw==>>. Acesso em: 7 jan. 2013.

MENDE, A.; HOULIHAN, M. The dignity of difference? Experience of foreign workers in the multicultural workplace. In: BOLTON, S. C. **Dimensions of dignity at work**. Oxford: Elsevier, p. 208-225, 2007.

MIGLIORE, R. H. et al. An analysis of Pan-Pacific Canadian organizational climate. In: PAN-PACIFIC CONFERENCE, 9., 1992, Alberta (CAN). **Anais...** Alberta: University of Calgary, 1992.

MILES, M. P.; COVIN, J. G. Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage. **Journal of Business Ethics**, Part 1, v. 23, n. 3, p. 299-311, 2000.

MISHRA, P.; SHARMA, P. Green marketing: challenges and opportunities for business. **Journal of Marketing & Communication**, v. 8, n. 1, p. 35-41, maio 2012.

MITRA, R. My country's future: a culture-centered interrogation of corporate social responsibility in India. **Journal of Business Ethics**, v. 106, n. 2, p. 131-147, mar. 2012.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: Caldas, M. P., Bertero, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. (Série RAE Clássicos). p. 12-33.

NIJSSEN, E. J.; VAN HERK, H. Conjoining international marketing and relationship marketing: exploring consumers' cross-border service relationships. **Journal of International Marketing**, v. 17, n. 1, p. 91-115, 2009.

NIKOLAEVA, R.; BICHO, M. The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 136-157, fev. 2011.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN III, J. A.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

ORGANIZATION TECHNOLOGY INTERNATIONAL. **Management value inventory**. [In-house document]. Singapore: Organization Technology International, 1979.

OUCHI, W. G. **Theory Z**: how american business can meet the japanese challenge. Boston: Addison-Wesley, 1981.

PA CONSULTING GROUP. **Organizational values and styles questionnaire**. Brisbane, Queensland: PA Consulting Group , 1991.

PASCALE, R.; ATHOS, A. **The art of japanese management**. New York: Simon & Schuster, 1981.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, dez. 2006.

PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. **Communication and organizations**: an interpretive approach. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

RABKIN, J. What can we learn about human dignity from international law. **Harvard Journal of Law & Public Policy**, v. 27, n. 1, p. 145-168, fall 2003.

RAYMAN, P.; REYNOLDS, J. **Beyond the bottom line**: the search for dignity at work. New York: Palgrave (at St. Martin's Press), 2001.

REYNOLDS, P. D. Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 3, p. 333-345, 1986.

ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHNEIDER, B. (Ed.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 153-192.

SAFFOLD, G. S. Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond "strong" culture. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 546-558, 1988.

SARLET, I. W. **Dignidade da pessoa humana e os direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. 6. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

SASHKIN, M.; FULMER, R. Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 1985, San Diego (CA). **Anais...** San Diego: AOM, 1985.

SAYER, A. Dignity at work: broadening the agenda. **Organization**, v. 14, n. 4, p. 565-581, jul. 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SIEGERT, R. J.; WARD, T. Dignity, rights and capabilities in clinical rehabilitation. **Disability & Rehabilitation**, v. 32, n. 25, p. 2138-2146, dez. 2010.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SZÉLL, G. Changing labour relations in China. **Indian Journal of Industrial Relations**, v. 45, n. 4, p. 554-565, apr. 2010.

TAIAR, R. **A dignidade da pessoa humana e o direito penal**: a tutela penal dos direitos fundamentais. São Paulo: SRS, 2008.

TEIXEIRA, M. L. M. Dignidade organizacional: valores e relações com stakeholders. In: _____. **Valores humanos e gestão**: novas perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008.

TEIXEIRA, M. L. M. et al. O conceito de empresa digna na percepção de trabalhadores brasileiros. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 6., 2010, Cidade do México (MEX). **Anais...** Cidade do México: ALAST, 2010.

TEIXEIRA, M. L. M. et al. Elaboração e validação de um modelo de dignidade organizacional. **Relatório**. Projeto PROCAD 235/2007, 2011.

THERON, E.; TERBLANCHE, N. S. Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. **International Journal of Market Research**, v. 52, n. 3, p. 383-402, 2010.

TORRES, D. F. et al. Modelo de avaliação da relação entre a reputação e o valor da marca: um estudo no setor automotivo. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 9, p. 57-85, 2011.

VAZIFEHDUST, H.; TAGHIPOURIAN, M. J.; GHARIB, Z. Social marketing, green marketing: the extension of marketing concept. **European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences**, n. 41, p. 20-33, nov. 2011.

WEBER, M. **The theory of social and economic reform**. New York: Free Press, 1947.

WEICK, K. E. The significance of corporate culture. In: Frost, P. J. et al. (Eds.). **Organizational culture**. Beverly Hills, CA: Sage, 1985. p. 381-389.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**. New York: Free Press, 1975.

WOODCOCK, M. **Clarifying organizational values**. Brookfield, VT: Gower, 1989.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

A Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE - vem desenvolvendo diversos estudos visando a um melhor entendimento das organizações. Solicitamos sua colaboração para responder a esta pesquisa, que busca conhecer algumas características organizacionais.

Não há respostas certas nem erradas. Por favor, apenas expresse a sua opinião.

As respostas serão tratadas de forma agregada, mantendo-se o anonimato tanto da empresa quanto do respondente.

Agradecemos sua participação!

BLOCO 1:

Descrevemos a seguir algumas práticas empresariais.

Por favor, leia atentamente cada item. Avalie o quanto concorda que a empresa na qual você trabalha pratica cada item.

Assinale com “X” a opção escolhida. Utilize os seguintes critérios:

1= Concordo nada

2 = Concordo pouco

3 = Concordo

4 = Concordo muito

5 = Concordo totalmente

PRÁTICAS	Concordo Nada	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1. Oferece oportunidades aos empregados.					
2. Oferece produtos e serviços bons para o meio ambiente.					
3. Promove o trabalho em equipe.					
4. Oferece programa de carreira.					
5. Respeita o código de defesa do consumidor.					
6. Contrata pela CLT (legislação trabalhista).					
7. Paga em dia.					
8. Prioriza a quitação de suas obrigações trabalhistas.					
9. Explora os funcionários.					
10. Reconhece o direito a férias.					
11. Coloca em prática ações filantrópicas.					
12. Promove por mérito.					
13. Possibilita a participação dos empregados em processos de mudança.					
14. É pontual em seus compromissos.					
15. Cumpre obrigações com a sociedade.					
16. Divulga a avaliação dos funcionários.					
17. Oferece condições de desenvolvimento profissional.					
18. Investe no meio ambiente.					
19. Oferece produtos e serviços bons para as pessoas.					
20. Ajuda o terceiro setor.					
21. Investe em treinamento.					
22. Tenta enganar o cliente.					
23. Contrata por competência.					
24. Sonega impostos.					

PRÁTICAS	Concordo Nada	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
25. Dá autonomia aos empregados.					
26. Reconhece o valor do empregado.					
27. Oferece bom atendimento.					
28. Possibilita a participação dos empregados em processos de promoção.					
29. Oferece produtos e serviços de qualidade.					
30. Avalia os funcionários.					
31. Tenta enganar o funcionário.					

BLOCO 2:

Ao responder ao questionário a seguir, pense na organização, em que você trabalha, como um todo. Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto essas organizações são semelhantes àquela na qual você trabalha. Assinale com um “ X ” a opção que indica o quanto as organizações descritas se parecem com a sua.

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?				
	É muito parecida com a minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização
1 Características Dominantes					
A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si.					
A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para se expor e correr riscos.					
A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.					
A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.					
2 Liderança					
A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de orientação, facilitação ou apoio.					
A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou de assumir de riscos.					
A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de foco direcionado, orientado aos resultados, e agressivo.					
A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de coordenação, organização, ou de eficiência operacional estável.					

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?				
3 Gerenciamento de Pessoas	É muito parecida com a minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização
O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.					
O estilo gerencial na organização é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.					
O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, elevado nível de exigência e de realização.					
O estilo gerencial na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.					
	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?				
4. Coesão Organizacional	É muito parecida com a minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização
O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é muito valorizado.					
O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em ser o pioneiro.					
O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e no alcance das metas. Agressividade e vencer são temas comuns.					
O que mantém a organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a organização com uma operação estável é importante.					

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?				
5. Ênfase Estratégica	É muito parecida com a minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização
A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são permanentes.					
A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas.					
A organização enfatiza ações competitivas e realização. Superar metas desafiadoras e vencer no mercado são preocupações dominantes.					
A organização enfatiza constância e estabilidade. Eficiência, controle e operações estáveis são importantes.					
	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?				
6 Critério de Sucesso	É muito parecida com a minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização
A organização define sucesso tendo por base o desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas.					
A organização define sucesso tendo por base o fato de dispor dos produtos mais novos e originais. Ela é inovadora e líder em produtos.					
A organização define sucesso tendo por base vencer no mercado e ser melhor do que a concorrência. Liderança competitiva no mercado é primordial.					
A organização define sucesso tendo por base a eficiência. Entregas confiáveis, programação estável e baixo custo de produção são críticos.					

BLOCO 3: Dados Demográficos

Para finalizar, pedimos a gentileza de responder às questões finais, que se referem ao perfil dos participantes da pesquisa.

1. Qual é seu sexo?

- Masculino
- Feminino

2. Qual é a sua idade? (Escreva no quadro abaixo)**3. Qual é o ramo de atuação da empresa em que você trabalha?**

- Produtos de consumo, Varejo
- Finanças, Seguro, Imobiliário
- Tecnologia da informação
- Energia, Utilitários, Mineração
- Máquinas, Construção naval, Fabricação, Aeroespacial
- Construção, engenharia
- Serviços
- Transporte
- Farmacêuticos, Dispositivos médicos, Saúde
- Produtos químicos, Agricultura
- Outros: _____

4. Qual seu nível hierárquico na empresa?

- Diretoria
- Gerência
- Supervisor
- Auxiliar
- Operacional

Muito obrigado pela sua colaboração! Caso deseje receber o relatório final da pesquisa, escreva um e-mail de contato no espaço abaixo: