



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Ingrid Ferreira de Lima*

**Valores e Cultura Organizacionais e seus Impactos na Anomia  
Organizacional: o teste de um modelo explicativo**

**UBERLÂNDIA-MG  
2020**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Ingrid Ferreira de Lima*

**Valores e Cultura Organizacionais e seus Impactos na Anomia Organizacional: o teste de um modelo explicativo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Processos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

**UBERLÂNDIA-MG  
2020**

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

L732 Lima, Ingrid Ferreira de, 1993-2020      Valores e Cultura Organizacionais e seus Impactos na Anomia Organizacional: o teste de um modelo explicativo [recurso eletrônico] / Ingrid Ferreira de Lima. - 2020.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior .  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Psicologia.  
Modo de acesso: Internet.  
Disponível em:  
<http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.800>  
Inclui bibliografia.

1. Psicologia. I. , Sinésio Gomide Júnior,1959-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Psicologia  
 Av. Pará, 1720, Bloco 2C, Sala 54 - Bairro Umuarama, Uberlândia-MG, CEP 38400-902  
 Telefone: +55 (34) 3225 8512 - www.pgpsi.ip.ufu.br - pgpsi@ipsi.ufu.br



### ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Psicologia				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 361, PGPSI				
Data:	Catorze de dezembro de dois mil e vinte	Hora de início:	15:00	Hora de encerramento:	17:50
Matrícula do Discente:	11812PSI013				
Nome do Discente:	Ingrid Ferreira de Lima				
Título do Trabalho:	Valores e Cultura Organizacionais e seus Impactos na Anomia Organizacional: o teste de um modelo explicativo				
Área de concentração:	Psicologia				
Linha de pesquisa:	Processos Organizacionais				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Anomia Organizacional				

Reuniu-se de forma remota, via web conferência, junto a Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Psicologia, assim composta: Professores Doutores: Áurea de Fátima Oliveira - UFU; Magno de Oliveira Macambira - UEFS; Sinésio Gomide Júnior, orientador da candidata. Ressalta-se que todos membros da banca participaram por web conferência, sendo que o Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior, a Prof.ª Dr.ª Áurea de Fátima Oliveira e a discente Ingrid Ferreira de Lima participaram desde a cidade de Uberlândia - MG, e o Prof. Dr. Magno de Oliveira Macambira participou desde a cidade de Salvador - BA, em conformidade com a Portaria nº 36, de 19 de março de 2020.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Sinésio Gomide Júnior, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Sinéio Gomide Júnior, Professor(a) do Magistério Superior**, em 14/12/2020, às 17:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Áurea de Fátima Oliveira, Presidente**, em 14/12/2020, às 20:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Magno Oliveira Macambira, Usuário Externo**, em 14/12/2020, às 23:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2442729** e o código CRC **9CCB9D7E**.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Ingrid Ferreira de Lima*

**Valores e Cultura Organizacionais e seus Impactos na Anomia Organizacional: o teste de um modelo explicativo**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Processos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

**Banca Examinadora**

Uberlândia, 14 de dezembro de 2020.

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

Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Examinadora).  
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG.

Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira (Examinador).  
Universidade Estadual de Feira de Santana – Feira de Santana, BA.

**UBERLÂNDIA-MG  
2020**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha querida mãe, Cleuza Ferreira de Lima, e ao meu irmão, Richard Ferreira Rodrigues, pelo amor incondicional, pelo cuidado, pela confiança depositada em mim e por terem feito de tudo para tornar os momentos mais difíceis de minha trajetória acadêmica em momentos mais brandos. Ao meu orientador e exemplo profissional, Dr. Sinésio Gomide Júnior, que conduziu com paciência e dedicação a realização deste trabalho e sempre esteve disponível a compartilhar todo o seu vasto conhecimento para sua conclusão.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar a oportunidade de existir, por conceder-me coragem para questionar realidades, força para lutar pelos meus ideais e por me fazer enxergar um mundo de possibilidades. Graças à Ele, por ter me fortalecido diante das dificuldades, por ter sido meu guia e socorro presente na hora da angústia, foi possível chegar à conclusão deste trabalho. Só o Senhor é “poderoso para fazer tudo muito mais abundantemente além daquilo que pedimos ou pensamos, segundo o poder que em nós opera” (Efésios 3:20).

À minha querida mãe, Cleuza Ferreira de Lima, e ao meu irmão, Richard Ferreira Rodrigues, por acreditarem e investirem em mim, pelo suporte emocional e psicológico concedido no decorrer de minha jornada acadêmica. Minha mãe, seus cuidados, seu carinho, dedicação e incentivos foram o que deram a esperança para seguir. Valeu a pena toda distância, todo sofrimento e renúncia. Essa vitória é nossa!

Ao Frederico Ferreira Ribeiro, pela afetividade, companheirismo, por sua capacidade de me trazer paz na correria da produção deste trabalho em todo o período em que dividimos nossas vidas. De forma especial e carinhosa, me deu força, apoio nos momentos de dificuldades e, sobretudo, iluminou os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimentos.

Ao meu grande amigo, Cássio Cândido Silva, por sempre estar ao meu lado e colocando-se à disposição para compartilhar minhas dores, tristezas e alegrias. Aos colegas de classe: Adriane Barbosa Gimenez, Diogo Freitas Pereira Gomes e Patrícia de Fátima Pantaleão, pelas trocas de ideias e pela relação valorativa que tivemos ao longo do curso. Em especial, ao Diogo Freitas Pereira Gomes, por seu espírito de cooperação e por sempre estar disponível para as minhas dúvidas e questões.

Ao meu orientador, Dr. Sinésio Gomide Júnior, pela paciência e pelo valioso apoio técnico prestado durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho. Professor, sua postura impecável foi como um verdadeiro farol, pois mesmo diante das adversidades que o tema apresentava, me fez manter o foco e a estar na trilha certa para sua finalização satisfatória. À Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira, pela grande ajuda com as pesquisas sobre o tema e pelo auxílio na germinação das ideias. Sem o seu apoio este trabalho teria o seu valor reduzido. Ao Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira pela disponibilidade em compor a banca e pelas contribuições que enriqueceram este trabalho.

À todos os coordenadores e funcionários das Estratégias de Saúde da Família (ESF's) que consentiram em participar da realização da pesquisa. Por fim, agradeço a todos aqueles que fazem parte de minha vida, que me incentivaram e contribuíram com suas experiências de vida e me fazem sempre estar em busca de tornar-me uma pessoa mais humana e melhor a cada dia. O meu muito obrigada a todos vocês!

## RESUMO

A literatura mostra a necessidade de intensificar as investigações de anomia no contexto organizacional com a finalidade de criar ambientes mais estáveis em que normas e valores funcionem e orientem o comportamento dos empregados, além de benefícios às organizações. Neste enfoque, o presente estudo teve por objetivo principal testar um modelo no qual anomia organizacional é explicada pela percepção dos valores organizacionais e da cultura organizacional (dimensão práticas organizacionais) em uma amostra de trabalhadores vinculados a organizações públicas de saúde (Atenção Primária à Saúde) de quatro municípios da região do Triângulo Mineiro. A amostra constituiu-se de 208 trabalhadores de unidades de Estratégia Saúde da Família (ESF), com vínculos de trabalho temporário e efetivo. Após o consentimento dos trabalhadores em participar da pesquisa, realizou-se a coleta de dados com instrumentos fidedignos e válidos, que foram analisados por meio de estatísticas descritivas e regressão múltipla hierárquica (método *enter*), tendo anomia organizacional como variável critério. Dentre os resultados, verificou-se que a média das respostas dos servidores na Escala de Anomia Organizacional (EAO) se manteve próxima ao ponto médio da escala. O valor mais percebido pelos trabalhadores foi conformidade, embora ele não tenha apresentado relação com anomia organizacional. O teste do modelo mostrou que valores organizacionais explicaram 34% da variância da variável critério, e práticas organizacionais explicaram apenas 0,6% da variância da variável critério. As conclusões indicam que o modelo proposto não foi confirmado, revelando que os valores organizacionais se mostraram como melhor preditor de anomia organizacional que as práticas organizacionais. Recomenda-se a realização de pesquisas que verifiquem justiça e valores organizacionais como variáveis preditoras de anomia organizacional, bem como a investigação da influência da anomia organizacional sobre os valores e virtudes morais organizacionais.

Palavras-chave: Anomia Organizacional; Percepção de valores organizacionais; Cultura Organizacional; Práticas Organizacionais.

## **ABSTRACT**

The literature shows the need to intensify investigations of anomie in the organizational context in order to create more stable environments in which norms and values work and guide the behavior of employees, in addition to benefits for organizations. In this approach, the present study aimed to test a model in which organizational anomie is explained by the perception of organizational values and organizational culture (dimension of organizational practices) in a sample of workers linked to public health organizations (Primary Health Care) of four municipalities in the Triângulo Mineiro region. The sample consisted of 208 workers from Family Health Strategy (FHS) units, with temporary and effective work links. After the workers' consent to participate in the research, data collection was performed with reliable and valid instruments, which were analyzed using descriptive statistics and multiple hierarchical regression (enter method), with organizational anomie as the criterion variable. Among the results, it was found that the average of the responses of the servers in the Organizational Anomy Scale (EAO) remained close to the midpoint of the scale. The value most perceived by workers was compliance, although it was not related to organizational anomie. The model test showed that organizational values explained 34% of the criterion variable variance, and organizational practices explained only 0.6% of the criterion variable variance. The conclusions indicate that the proposed model has not been confirmed, revealing that the organizational values proved to be a better predictor of organizational anomie than the organizational practices. Research that verifies organizational justice and values as a predictor of organizational anomie is recommended, as well as investigating the influence of organizational anomie on organizational moral values and virtues.

**Keywords:** Organizational Anomy; Perception of organizational values; Organizational culture; Organizational Practices.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – <b>Consequência das normas nas organizações</b> .....	21
Figura 02 – <b>Estrutura dos valores organizacionais</b> .....	35
Figura 03 – <b>Níveis de cultura organizacional</b> .....	45
Figura 04 – <b>Modelo proposto para investigação</b> .....	48
Figura 05 – <b>Modelo genérico para anomia organizacional</b> .....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – <b>Formas de adaptação individual</b> .....	18
Tabela 02 – <b>Distribuição dos profissionais das equipes de saúde por município pesquisado</b> .....	53
Tabela 03 – <b>Dados demográficos e funcionais da amostra</b> .....	54
Tabela 04 – <b>Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação</b> .....	59
Tabela 05 – <b>Confiabilidade das escalas para a amostra do estudo</b> .....	65
Tabela 06 – <b>Estatística descritiva das variáveis do estudo</b> .....	66
Tabela 07 – <b>Correlação de Pearson (r) das variáveis do estudo</b> .....	69
Tabela 08 – <b>Posicionamentos dos blocos de variáveis antecedentes de Anomia Organizacional na execução das Regressões Múltiplas Hierárquicas</b> .....	72
Tabela 09 – <b>Coefficientes de Determinação (<math>R^2p</math>) obtidos em duas alternativas de Regressões Múltiplas Hierárquicas tendo a Anomia Organizacional como variável critério</b> .....	73
Tabela 10 – <b>Coefficientes de Determinação Múltipla (<math>R^2p^*</math>) obtidos em dois modelos de Regressão Múltipla para a variável critério Anomia Organizacional</b> .....	74

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	08
<b>ABSTRACT</b> .....	09
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	10
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	11
<b>Introdução</b> .....	14
<b>1. Revisão da Literatura</b> .....	16
<b>1.1. Anomia Organizacional</b> .....	16
1.1.1. Contextualização da anomia no contexto social .....	16
1.1.2. O conceito de anomia aplicado ao contexto organizacional .....	19
1.1.3. Escala de Anomia Organizacional – EAO .....	23
1.1.4. Estudos empíricos sobre anomia organizacional .....	24
<b>1.2. Valores Organizacionais</b> .....	29
1.2.1. Valores organizacionais como elemento da cultura organizacional .....	29
1.2.2. Modelos teóricos de Valores Organizacionais .....	34
1.2.3. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO .....	36
<b>1.3. Cultura Organizacional</b> .....	39
1.3.1. Definições de Cultura .....	39
1.3.2. Cultura nas organizações .....	41
1.3.3. Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional – IBACO .....	47
<b>2. Método</b> .....	48
2.1. Objetivo .....	48
2.2. Definições das variáveis deste estudo .....	50
2.3. Descrição do setor estudado: aspectos históricos e caracterização .....	51
2.4. Participantes do estudo .....	53
2.5. Instrumentos .....	56
2.6. Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos .....	60
2.7. Procedimentos de análise de dados .....	61
<b>3. Resultados e Discussões</b> .....	63
3.1. Análise exploratória dos dados .....	63
3.1.1. Dados omissos .....	63

3.1.2. Valores extremos .....	63
3.1.3. Normalidade e multicolinearidade dos dados .....	64
3.1.4. Confiabilidade das escalas para a amostra deste estudo .....	64
3.2. Análises descritivas dos dados .....	66
3.3. Correlação entre as variáveis do estudo .....	68
3.4. Regressões Múltiplas .....	71
<b>4. Conclusão .....</b>	<b>77</b>
<b>Referências .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo A: Termo de Autorização .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo C: Questionário de Caracterização Sociodemográfica da Amostra .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo D: Escala de Anomia Organizacional (EAO) .....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo E: Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo F: Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) .....</b>	<b>99</b>

## **Introdução**

O processo acelerado de urbanização, as novas formas de organização das relações sociais e a influência da economia na vida das pessoas impulsionaram tanto as organizações públicas quanto as privadas na revisão de conceitos e modos gerenciais, com a finalidade principal de acompanharem as contínuas mudanças e atender aos novos estilos de vida decorrentes das transformações sociais (Durkheim, 2010). Nesse contexto, as pessoas passaram a ser consideradas um recurso estratégico na competitividade das organizações (Zangiski, Lima, & Costa, 2009), e as teorias de cultura e valores organizacionais passaram a ser objetos de constante estudo como forma de garantir uma cultura organizacional adequada aos desafios do mundo globalizado (Peixoto & Motta, 2012).

Apesar do grande número de trabalhos publicados, o estudo de cultura e valores organizacionais é área ainda em construção (Peixoto & Motta, 2012). Mesmo existindo várias definições divergentes para cultura organizacional, há uma concordância entre os autores na literatura de que este construto abarca a própria concepção genérica de cultura — um conjunto de crenças, valores materiais e espirituais que engloba todo o conjunto dos padrões de comportamento das instituições, transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade (Oliveira, 2001). Ferreira e Assmar (2008) ressaltam, especificamente, que os elementos mais citados na literatura, quando se empreende o estudo acerca da cultura organizacional, são os valores e as práticas organizacionais, a fim de explicar suas diferentes formas de manifestação.

Destarte, quanto aos valores organizacionais, Tamayo (2008) os define como princípios e crenças compartilhadas relativos às condutas ou metas organizacionais desejáveis. De acordo com o autor, à medida em que os valores organizacionais são compartilhados por um grupo, tornam-se elementos da cultura deste grupo e possuem a função de orientar a vida na empresa e o comportamento tanto individual quanto coletivo de seus membros. Para Ruben (2009), os

valores organizacionais representam um princípio ético e influenciam a forma de atuação considerada correta na organização. No entanto, ter empregados alinhados com a estratégia e valores corporativos se tornou um desafio para as organizações, na medida que, se os elementos culturais não evoluem, eles podem se tornar disfuncionais e inadequados (Schein, 2001).

Nesta ótica, surge a preocupação das organizações com a manifestação social de condutas desviantes (Passas, 2000) e, conseqüentemente, com os mecanismos para combater as influências anômicas (Durkheim, 2010). Havendo divergência entre as normas organizacionais e seu cumprimento, dar-se-á existência de um fenômeno chamado anomia organizacional (Souza & Ribas Júnior, 2013b), fenômeno este objeto de estudo e interesse de pesquisadores, empresas e consultores (Loiola & Bastos, 2003).

Abreu, Souza e Fleury (2018) explicam que, se o comportamento do trabalhador diverge do que é prescrito na norma organizacional, as conseqüências afetam todos os níveis da organização, causando impactos nos processos, na produtividade e, por conseguinte, no setor financeiro.

Frente a tais pressupostos, este estudo tem por objetivo geral testar um modelo explicativo dos valores e cultura organizacionais (dimensão práticas organizacionais) sobre a anomia organizacional em uma amostra de servidores públicos vinculados a organizações públicas de saúde (Atenção Primária). Pesquisas deste teor não foram identificadas na literatura científica, especialmente com servidores públicos, o que evidencia a relevância deste estudo.

Nos próximos capítulos, será apresentada uma revisão sistemática da literatura sobre as variáveis componentes do estudo na tentativa de expandir o conhecimento sobre conceituação, instrumentos utilizados e pesquisas realizadas. Em seguida, destacar-se-á o método, incluindo o objetivo, a definição das variáveis, a descrição do setor estudado, a caracterização da amostra, instrumentos e os procedimentos de coleta e análise de dados. Por fim, serão apresentados os resultados e as considerações finais a respeito do estudo realizado.

## **1. Revisão da Literatura**

### **1.1. Anomia Organizacional**

A importância das normas sociais e, conseqüentemente, suas falhas em nortear o comportamento humano têm sido corroboradas pela literatura (Souza, Ribas Júnior, & Rosinha, 2016). A necessidade de identificar as condições que favorecem ou coíbem a influência normativa tem impulsionado estudos para sua compreensão, como também do fenômeno anomia (Lapinski & Rimal, 2005). Por anomia, define-se o contexto em que as normas são insuficientes ou não funcionam para guiar o comportamento humano, destacando que o estudo desse fenômeno se dá em quatro níveis: mundial, constitucional, institucional e organizacional (Souza et al. 2016).

Apesar do interesse neste capítulo ser a anomia em nível organizacional, é interessante ressaltar que a anomia social traz conseqüências para a organização que, seja ela qual for, é influenciada pelo contexto social no qual está inserida (Caldeira, Fleury, Silva, Souza, & Formiga, 2013). Assim, nesta seção, além de ser apresentada a contextualização sobre a anomia no contexto social, também será apresentada a descrição da variável em estudo (anomia organizacional), da Escala de Anomia Organizacional – EAO (instrumento ao qual será utilizado neste presente estudo) e as evidências empíricas, nacionais e internacionais, sobre o tema em destaque.

#### **1.1.1. Contextualização da anomia no contexto social**

As normas que norteiam o comportamento são objetos de estudo das ciências humanas e sociais pela possibilidade de preverem e explicarem o comportamento humano em diferentes

contextos sociais (Rauhut & Winter, 2010). Dentre os objetos de interesses do estudo das normas, destaca-se o papel, as falhas em orientar a conduta humana e a ineficiência desses (papel e falhas) no funcionamento do comportamento humano (Triandis, 1995). Diante deste contexto, Santos e Souza (2014b) afirmam a necessidade da identificação das condições que inibem ou mesmo promovem a influência normativa e da compreensão da quebra dessas normas (anomia).

De acordo com Besnard (1988), o surgimento do termo anomia decorreu de seu uso em textos religiosos do velho testamento e, na Grécia antiga, por Platão. A concepção inicial de anomia, dada por Besnard, associava-se à crueldade e desigualdade, sendo somente no século XVII (em textos teológicos ingleses) e XIX (em textos sociológicos e filosóficos franceses) que o conceito reapareceu e tomou a concepção de ausência de regras, leis (*nómos*) e de normas individuais e sociais.

Quanto ao estudo sistemático do termo anomia, tal análise adveio dos esforços de Durkheim, no século XIX, ao destacar que as causas do fenômeno decorreriam de embates entre trabalhadores e sistemas capitalistas, definindo o termo, portanto, como resultado da anômala divisão do trabalho (Fleury, Souza, Jesus, & Formiga, 2016). A caracterização dada ao termo anomia por Durkheim, segundo os autores, remeteu-se à insuficiência ou ausência de recursos de regulação imprescindíveis para garantia da cooperação entre os indivíduos em funções sociais diferentes. Mesmo diante da aceitação da comunidade científica da área humana e social sobre a teoria proposta por Durkheim, a Merton coube apresentar uma teoria distinta (Cohen, 1997).

Merton (1968) definiu que, quando o indivíduo vivencia uma discrepância entre metas e meios sociais, ele se encontra em um estado anômico. De forma similar, Besnard (1988) alega ser possível manter a coesão em uma sociedade complexa em que a divisão do trabalho determina uma diferenciação social ampla, mas quando existir a falta de interação entre um

indivíduo e outro que realizam papéis sociais diferentes, há uma tendência de ambos não se perceberem como pertencentes a um grupo em comum.

Merton (1968) considera diferentes formas de adaptação possíveis de serem adotadas por um indivíduo em função da percepção da relação entre meios socialmente disponíveis e metas socialmente valorizadas. Tais formas de adaptação, bem como os requisitos importantes para sua ocorrência, são apresentadas na Tabela 01.

Tabela 01

### Formas de adaptação individual

	Metas	Meios disponíveis
Conformidade	+	+
Inovação	+	-
Ritualismo	-	+
Retraimento	-	-
Rebelião	Substituição	Substituição

*Nota.* Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure* (p. 213). New York: Free Press.

Merton (1968) explana: conformidade, implica em um contentamento sobre os recursos disponíveis pela sociedade para atingir as metas valorizadas; inovação, consiste na busca criativa para o alcance das metas, podendo ser adotadas novas estratégias quando for pouco provável alcança-las pelos caminhos tradicionais; ritualismo, refere a adesão e internalização dos padrões socialmente prescritos, mesmo quando tais padrões não são críveis ao indivíduo. Por conseguinte, retraimento, na visão de Merton, seria uma recusa das metas e meios, uma postura passiva frente a disputa por condições de vida melhores e, por fim, a rebelião, consiste na busca ativa por novos meios e metas mais satisfatórios, referindo a uma recusa não passiva destes.

A teoria de Merton se situa em nível macro, ocorrendo quando há um desencontro entre as metas de sucesso socialmente prescritas e a oportunidade para alcançá-las (Hirtenlehner, Farral, & Bacher, 2013). Os autores pontuam que os indivíduos, como produtos de um sistema cultural e social amplo, depositam valor alto na meta de sucesso monetário, não veem a adesão as normas legítimas e sentem que não serão capazes de alcançá-la por meio de canais legítimos. Nesse sentido, a anomia, para Merton, não seria uma característica do indivíduo, mas sim, uma condição socioestrutural (Formiga, 2013).

Transferindo o conceito de anomia proposto por Merton para o contexto organizacional, pode-se considerar que os valores e metas das organizações e dos indivíduos que nela trabalham precisam estar em equilíbrio/alinhados para que a organização alcance bom desempenho. Mais do que isso ainda, é necessário que seus trabalhadores tenham a percepção da importância e de que é possível atingi-los, caso contrário, não terão estímulo para buscarem ferramentas para contribuir com seu alcance.

### **1.1.2. O conceito de anomia aplicado ao contexto organizacional**

De acordo com Agnew (1997), mesmo reconhecendo a importância das atividades econômicas para as sociedades industriais (séculos XVIII e XIX), tais atividades eram livres de qualquer regulação do governo e da religião, e seus elementos eram desprovidos de todo o caráter moral, fazendo por emergir, nesse período, a anomia como fenômeno típico dessas sociedades. Todavia, a atenção dos pesquisadores, sociólogos e psicólogos para o fenômeno consolidou-se apenas na década de 60 diante da ocorrência de uma revolução de costumes culturais e sociais, isto é, de movimentos de contracultura (negação dos valores ocidentais estabelecidos) (Souza & Ribas Júnior, 2013b).

Por conseguinte, a anomia passou a ser considerada como um fenômeno que não deveria ser compreendido unicamente como um estado da mente individual ou condição da sociedade (Tsahuridu, 2011). O autor afirma que o panorama da década de 80 e 90 fez compreender que o comportamento do trabalhador é norteado por um conjunto de normas de *status*, percepção de justiça e honra, assim, a inserção de mudanças que provocassem a violação de tais princípios (organizacionais ou tecnológicos) produziriam também uma resistência moral (desvio) dos trabalhadores em um nível grupal.

Nesta perspectiva, a anomia organizacional surgiu como elemento fundamental para a compreensão dos fatores que afetam o comportamento e as decisões das pessoas no contexto organizacional e, uma vez estabelecida, resulta em amoralidade e regressão moral (Tsahuridu, 2011). Em 1993, Cohen já afirmava que a anomia organizacional direciona o indivíduo a uma sensação de alienação, falta de poder, inutilidade e desconfiança; fatores esses que se encontram associados a uma baixa qualidade de vida no trabalho. Para o autor, anomia organizacional é um fator essencial para explicar o comportamento ético do indivíduo dentro do ambiente organizacional.

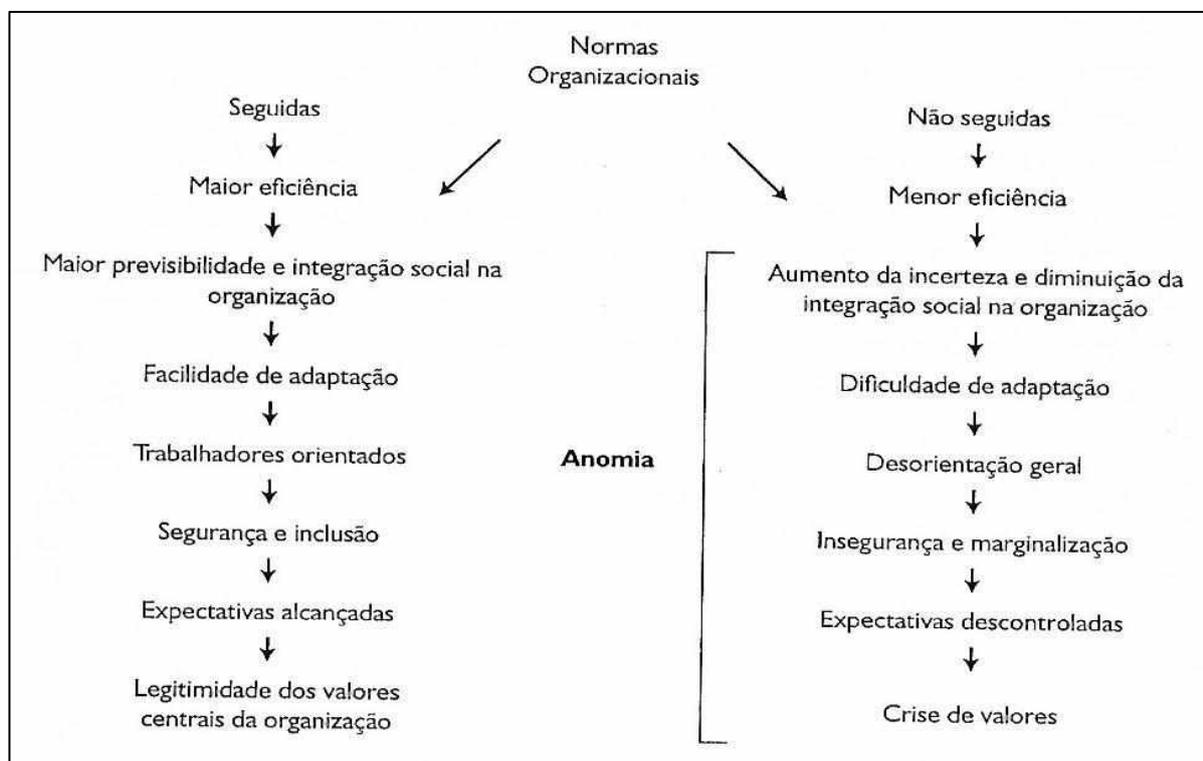
Tomando a anomia como um construto psicológico e considerando todas as perspectivas teóricas, Manrique de Lara e Rodriguez (2007) aplicam o termo ao contexto organizacional aludindo à debilidade valorativa e normativa de um indivíduo em seu trabalho ao perceber que a organização não oferece um ambiente apropriado para o desenvolvimento de suas atividades laborais. Para Santos e Souza (2014a), a anomia organizacional refere-se a um sentimento de descrença do trabalhador frente à efetividade das normas. Já, Formiga, Souza, Fleury, Silva e Rosinha (2013) destacam que a anomia condiz com uma quebra de regras sociais ou individuais, condição essa que colaborava para a utilização dos significados na construção do conceito usado atualmente nos estudos de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Tsahuridu (2006) faz referência a influência da anomia organizacional sobre o comportamento desviante e na formação de um ambiente de incertezas dentro da organização, tornando real a possibilidade de um sistema caótico. Por outro lado, Souza et al. (2016) afirmam que a preocupação que se deve ter não consiste apenas na possibilidade da ocorrência de uma maior quantidade de condutas desviantes na organização e, sim, com o fato de que o empregado não seguindo as normas da organização, basear-se-á em outras normas e tornará a convivência mais instável. Deste modo, os autores acrescentam que as normas de setores específicos, individuais e grupais devem tomar uma relevância maior na organização.

Em representação ao raciocínio exposto, encontra-se a seguir o modelo (Figura 01) elaborado por Atteslander (2007):

Figura 01

### Consequência das normas nas organizações



Nota. Atteslander, P. (October 15, 2007). The impact of globalization on methodology. Measuring anomie and social transformation. *International Review of Sociology*, 17(3), 514. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/03906700701574422>

Atteslander (2007) explica que, decorrida uma dissociação entre as normas de fato seguidas e àquelas previstas, a eficiência de fatores que reforçam a integração social diminuem, surgindo dificuldades do indivíduo na adaptação individual e resultando no desenvolvimento de expectativas descontroladas, questionamentos da legitimidade dos valores centrais, perda de orientação geral, sentimentos de marginalização e insegurança. No entanto, da mesma forma que a anomia social, a anomia no contexto organizacional também pode surgir em momentos de fusões, transições, redução de pessoal e aquisições, originando comportamentos que se desviam da norma (Souza & Ribas Júnior, 2013a).

Tema estudado por pesquisadores, sociólogos e psicólogos, a anomia foi cunhada pelas disciplinas organizacionais a partir da década de 80 e 90 (Tsahuridu, 2011). Desse momento em diante, houve profusão de trabalhos com distintas abordagens teóricas e metodológicas, gerando múltiplos conceitos que, em algumas situações, complementam-se e, em outras, excluem-se mutuamente, refletindo a diversidade e a falta de consenso ainda presentes na área do comportamento organizacional.

A anomia organizacional é concebida como “debilidade valorativa e normativa de um indivíduo em seu ambiente laboral” (Manrique de Lara & Rodriguez, 2007), “quebra de regras sociais ou individuais” (Formiga et al. 2013), “divergência entre as normas organizacionais e seu cumprimento” (Souza & Ribas Júnior, 2013b), “sentimento de descrença do trabalhador frente à efetividade das normas” (Santos & Souza, 2014a) e “contexto em que as normas são insuficientes ou não funcionam para guiar o comportamento humano” (Souza et al. 2016). Neste estudo, irá se trabalhar com o conceito proposto por Santos e Souza (2014a) para anomia organizacional, devendo a escolha por este conceito estar o mais iminente ao objetivo da escala de mensuração do referido construto.

### 1.1.3. Escala de Anomia Organizacional – EAO

Em 2013, Souza e Ribas Júnior foram os pioneiros no Brasil em produzir uma escala do ponto de vista psicométrico para mensurar a percepção do trabalhador de anomia no contexto organizacional. Para o desenvolvimento e validação da EAO, contou-se com a participação de 282 trabalhadores de diferentes empresas públicas e privadas do estado do Rio de Janeiro (Souza & Ribas Júnior, 2013b). Além de observarem a existência de uma organização fatorial única com cargas cujos escores médios estão na casa de 0,40 para cada item, houve uma consistência interna com o uso do coeficiente *Alfa de Cronbach*, revelando um índice de 0,93 para o instrumento. Em sua forma ampliada, os autores explicam que a EAO é constituída por 19 itens. Já a versão reduzida da Escala conta com apenas 7 itens, mas pode ser utilizada nos mesmos moldes da versão estendida (Souza & Ribas Júnior, 2013b).

Os itens da EAO são organizados em um único fator, devendo ser respondidos em uma escala Likert, variando de “não concordo” (1) a “concordo totalmente” (5) face aos itens apresentados de como as normas de uma organização são avaliadas por seus membros (Souza & Ribas Júnior, 2013a). A escala permite uma interligação entre fenômenos macro (por parte da empresa) e micro-organizacionais (por parte de seus membros), bem como a descrição inicial da efetividade das normas da organização diante da avaliação da crença do próprio empregado (Souza et al. 2016). Nos dizeres de Formiga, Ribeiro e Estevam (2018), a EAO tem por intuito mensurar a crença do empregado de que as normas organizacionais não funcionam, ou seja, deixam de orientar o comportamento para aquele que é socialmente desejável na organização.

#### **1.1.4. Estudos empíricos sobre anomia organizacional**

A fim de entender o papel da anomia organizacional na influência da cidadania e da resistência no trabalho, Hodson (1999) realizou um estudo baseado na análise de evidências etnográficas disponíveis sobre as organizações. Após análise de 83 materiais bibliográficos e realizações de observações empíricas em três organizações, o autor elaborou três conjuntos de conceitos para explicar comportamentos de resistência e comportamentos de cidadania do trabalhador: anomia organizacional, formas de controle do local de trabalho e características do trabalho. Os resultados do estudo indicaram que o comportamento anômico tem maiores consequências negativas para o consentimento do trabalhador do que o sistema específico de controle do local de trabalho utilizado, e que a resistência e a cidadania dos trabalhadores parecem depender muito do nível de adesão das organizações aos padrões normativos básicos de emprego.

Recentemente, com a finalidade de testar um modelo explicativo da intenção de rotatividade a partir dos preditores anomia organizacional e comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo), Abreu et al. (2018) realizaram uma pesquisa que contou com uma amostra de 325 trabalhadores de diferentes organizações privadas do estado do Rio de Janeiro. As respostas aos instrumentos validados para mensurar as variáveis em estudos foram submetidas a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados demonstraram que a anomia exerce influência negativa sobre o comprometimento e positiva sobre a intenção de rotatividade. Em conclusão, os autores afirmaram que a anomia e o comprometimento organizacional apresentaram-se como importantes variáveis na explicação da intenção de rotatividade nas organizações.

Investigar a anomia como antecedente dos comportamentos desviantes no trabalho direcionado a organização, colegas de trabalho ou clientes, foi o que compreendeu o estudo

realizado por Zoghbi (2008). Os dados foram coletados de 99 dos 156 professores de um distrito do Ensino Médio da Espanha. O modelo testado pelo autor sugeriu que a anomia individual de Srole (1956), medida por sua escala estendida a 9 itens em 1972, se desdobra em duas dimensões: “ausência de valores” e “ceticismo”. Usando equações estruturais, o autor apresentou como resultado que funcionários com maior “ausência de valores”, mais desviantes serão seus comportamentos em relação aos clientes, mas um comportamento menos desviante em relação aos colegas de trabalho. No entanto, funcionários mais anônimos na dimensão do “ceticismo”, mais desviantes serão seus comportamentos em relação aos colegas de trabalho

Tsahuridu (2006) realizou uma pesquisa em três organizações buscando determinar se há ou não distinção nos níveis de anomia na percepção dos trabalhadores no contexto organizacional e os contextos relacionados a vida não profissional, e se as pessoas em diferentes organizações têm níveis significativamente diferentes de anomia. Nas três organizações pesquisadas, a autora detectou para a amostra total que o escore de anomia no contexto não-laboral é menor do que no contexto de trabalho, indicando que os entrevistados percebem o contexto de trabalho como mais anômico. O estudo também apresentou diferença significativa na anomia não-trabalhista entre as organizações, mas não foi encontrada nenhuma diferença significativa na anomia de trabalho entre as organizações.

Em uma outra pesquisa, Tsahuridu (2011) explorou a relação entre interesse organizacional, ideologias éticas, emprego, religião, origem étnica no trabalho e anomia não trabalhista. Através de uma amostra constituída por 29 estudantes matriculados em cursos de gestão em uma Universidade do Reino Unido, a autora analisou se aqueles que não estavam empregados tinham níveis mais baixos de anomia relacionada ao trabalho do que os que estavam empregados. Os resultados indicaram: a anomia geral do trabalho foi estatisticamente maior do que a anomia não trabalhista; o *status* de emprego teve um efeito significativo nos níveis de anomia não relacionada ao trabalho; religião e origem étnica também foram

encontrados por ter um efeito significativo sobre os níveis de anomia. A autora concluiu que o contexto de trabalho pode ser percebido como inerentemente anômico e que essa percepção é ajustada de acordo com a experiência real no trabalho, isto é, influencia o comportamento ético e explica a regressão ética identificada no contexto de trabalho.

Com base na escala de Srole (1956) que originalmente continha cinco itens e em 1972 foi aumentada para nove, Manrique de Lara (2009) construiu um instrumento por meio da análise de relações das variáveis anomia, injustiça organizacional e “Cyberpereza” (uso negligente da internet pelo colaborador). A amostra do estudo foi composta por 270 professores de uma Universidade espanhola. Os resultados mostraram que a anomia atua como moderadora da justiça. As percepções entre os trabalhadores dos três tipos de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) foi baixa, em comparação com a alta anomia, com uma forte relação negativa com “Cyberpereza”. Em conclusão, o autor defendeu que as descobertas contribuem para uma melhor compreensão de como as percepções de injustiça levam o empregado a emitir conduta organizacional desviada.

Santos e Souza (2014a) investigaram a influência da anomia organizacional sobre a motivação para a aprendizagem em funcionários de uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada em um estado do sudeste brasileiro. Participaram do estudo 188 funcionários, com idades que variaram entre 21 e 40 anos. Para investigação dos fenômenos de interesse, os autores utilizaram duas Escalas: EAO (Souza & Ribas Júnior, 2013b) e Escala de Motivação para Aprendizagem (Ribeiro, 2005). Os resultados revelaram uma influência negativa da anomia organizacional sobre a motivação para aprendizagem, contudo, não foram encontradas diferenças significativas nas variáveis do estudo em grupo constituídos em função do sexo e do estado civil.

Já, com o objetivo de testar um modelo explicativo da anomia organizacional sobre o suporte à aprendizagem no trabalho e as estratégias de aprendizagem, Santos e Souza (2014b)

realizaram uma pesquisa com 312 servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio de Janeiro. Os resultados da pesquisa mostraram a influência negativa da anomia organizacional sobre as variáveis suporte à aprendizagem e estratégias de aprendizagem. A comparação entre os participantes de nível médio e superior revelou uma diferença significativa apenas em relação ao fator reprodução (estratégia para atingir objetivos de aprendizagem), tendo o nível médio se destacado por apresentar escores substancialmente superiores aos de nível superior.

Um estudo com o objetivo de analisar a relação entre anomia organizacional e síndrome de *Burnout* foi realizado com 52 pessoas — trabalhadores/estudantes de cursos noturnos da Universidade Rural do Rio de Janeiro e empregados de empresas privadas e públicas dos municípios de Seropédica e Rio de Janeiro (Oliveira, Côrrea, & Aguiar, 2016). Os resultados apontaram uma correlação direta entre sintomas de *Burnout* e anomia organizacional e que o aumento de anomia organizacional pode elevar os níveis de *Burnout*. Segundo Oliveira et al. (2016), quando as normas organizacionais se tornam falhas ou nulas, os profissionais se utilizam de estratégias de enfrentamento para lidar com a situação, sendo essas estratégias a despersonalização, baixa realização profissional e exaustão emocional que configuram o quadro de *Burnout*.

Por outro parâmetro, Fleury et al. (2016) desenvolveram um estudo exploratório com o objetivo de investigar a relação entre anomia social, incidência da síndrome de *Burnout* e estratégias de  *coping* em uma amostra composta por 186 professores da educação básica de duas escolas situadas na cidade do Rio de Janeiro. Os resultados confirmaram uma relação positiva entre anomia social e síndrome de *burnout*, como também relações significativas positivas entre anomia e estratégia de enfrentamento, à exceção do autocontrole.

Objetivando verificar a consistência da estrutura fatorial da EAO, Formiga, Fleury, Fandiño e Souza (2016) realizaram um estudo que contou com a participação de 290

funcionários de organizações públicas e privadas da cidade de João Pessoa-PB. Os participantes responderam a EAO em sua versão estendida (19 itens), indicando em uma escala Likert o quanto concordava com os relatos dos itens. Ao fim do estudo, a EAO foi corroborada empiricamente e os indicadores psicométricos, observados na análise fatorial confirmatória, comprovaram a estrutura unifatorial, estabelecida previamente por Souza e Ribas Júnior (2013b). Logo, os autores afirmaram que o instrumento é consistente e garante a proposta teórica.

Embora a anomia forneça um campo amplo para pesquisas juntos à organização, sejam elas públicas ou privadas, pôde-se encontrar na literatura internacional uma grande riqueza de estudos desse construto no contexto social, pouco se observa sobre anomia organizacional (Souza & Ribas, 2013a). Outrossim, também existe um número reduzido de estudos em contextos brasileiros e, nas publicações encontradas, anomia organizacional tem sido predominantemente investigada como variável independente (Souza et al. 2016).

Reitera-se que anomia organizacional é investigada neste presente estudo como variável dependente (critério). Quanto à escolha da primeira variável explicativa (independente) de anomia organizacional, face aos dizeres de Tsahuridu (2011), Souza et al. (2016) de que se o trabalhador não estiver em acordo com os valores e normas organizacionais, ou se tais princípios forem insuficientes para guiar seu comportamento irá resultar na manifestação de comportamentos anômicos (perda da consciência moral e da autorregulação), elege-se os valores organizacionais. Destarte, através do próximo capítulo, busca-se detalhar e aprofundar o conhecimento sobre a variável valores organizacionais para tardiamente compreender se há ou não relação desta com a anomia organizacional.

## **1.2. Valores Organizacionais**

Motta (1995) defende a pesquisa sobre valores organizacionais a partir dos estudos sobre cultura organizacional. O autor considera a cultura organizacional como um sistema de significados e símbolos construídos e compartilhados pelos membros de uma organização e os valores organizacionais como constituintes de seu núcleo. Pensamento análogo a esse possui Tamayo (1999), ao reforçar que a cultura organizacional está relacionada intrinsecamente com os valores dos indivíduos no contexto organizacional e que os valores organizacionais se tratam, portanto, de crenças e princípios compartilhados que fornecem direção aos colaboradores e orientam a vida da organização.

Diante desse quadro, nesta seção, será apresentada a literatura referente a outra variável em estudo: os valores organizacionais, seus conceitos, elementos, modelos teóricos e uma breve descrição do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO, instrumento a ser utilizado neste estudo.

### **1.2.1. Valores organizacionais como elemento da cultura organizacional**

Os estudos sobre valores organizacionais vêm se destacando nas pesquisas de Psicologia Organizacional por predizerem um vasto conjunto de fenômenos de natureza micro e macro organizacionais e por desempenharem um significativo impacto em diversos comportamentos e atitudes no ambiente de trabalho (Andrade & Estivaleta, 2013). Na concepção de Porto e Tamayo (2005), o estudo dos valores organizacionais é importante por proporcionar a compreensão do ambiente organizacional e para possíveis intervenções nas organizações. Ribas e Rodrigues (2009) acrescentam que os valores organizacionais determinam o comportamento organizacional e são considerados elementos formadores da cultura.

Considerando esse contexto, Tamayo (2008) enfatiza ser basilar no universo organizacional entender a cultura da organização para que haja compreensão dos processos que nela ocorrem. Estudar valores implica compreender como eles estão presentes nos indivíduos de diferentes culturas e para análise de suas ações, vez que causam impactos no sentir, pensar e agir (Silva, Zanelli, & Tolfo, 2013). Em 1982, Schein já tratava desse assunto e afirmou que os valores iniciais de qualquer empresa são fundamentados nos valores pessoais de seus donos, com o objetivo de construir uma nova cultura que irá influenciar de maneira progressiva em seus mecanismos (sua missão e metas). Sendo assim, tem-se que os valores organizacionais são o reflexo dos valores individuais considerados em conjunto (Oliveira & Tamayo, 2004).

Em contrapartida, em 2005, Tamayo argumenta que não deve haver confusão entre valor organizacional e valor individual. Segundo o autor, os valores organizacionais tratam das percepções compartilhadas pelos membros de uma organização, já os valores pessoais são considerados como indicadores de motivações do indivíduo. Este aspecto também é comentado por Veiga (2010), ao destacar que os valores pessoais são aqueles apreendidos e desenvolvidos no convívio familiar, nas interações sociais e escolares ao longo da existência do indivíduo, ao passo que os valores organizacionais são geralmente introduzidos pelo proprietário ou criador da empresa ou mesmo por indivíduos que exercem forte influência no contexto organizacional.

Portanto, a função dos valores organizacionais consiste em direcionar o funcionamento da organização e orientar a forma de pensar, agir e julgar de seus membros (Malbašić, Rey, & Potočan, 2015). Esses valores fornecem aos indivíduos papéis, expectativas, ensinam como devem se comportar e definem os objetivos a serem alcançados na organização (Jardim, 2009). Desse modo, as normas organizacionais são enraizadas nos valores organizacionais e podem ser consideradas como uma operacionalização deles, porém, cabe ressaltar que os valores organizacionais são mais abrangentes, isto é, enquanto as normas definem de forma explícita os comportamentos esperados, os valores as justificam (Tamayo, 2008).

Juntamente com as normas e os papéis, os valores organizacionais representam um dos principais componentes de uma organização, vez que definem e guiam seu comportamento e, à medida em que são compartilhados pelos membros da organização, possuem ainda uma função integradora (Oliveira & Tamayo, 2004). Em organizações formais, Katz e Kahn (1987) explanam que os papéis são mais uma função do ambiente social do que das características pessoais, e que o conteúdo destes vai além da descrição de cargos, na medida que reflete as concepções de um membro quanto ao ofício e aptidões do outro. Segundo os autores, são os fatores próprios do sistema organizacional que moldam e causam as expectativas de papel e no fim, o próprio papel.

Os valores organizacionais podem se relacionar aos interesses individuais, coletivos ou mistos, sendo definidos como crenças ou princípios que são organizados de forma hierárquica, ou seja, de acordo com as condutas ou metas desejáveis que orientam a vida em grupo (Tamayo & Borges, 2006). Nesse sentido, a importância que a organização atribui a certos valores pode determinar a quantidade de esforços investidos por seus membros e a persistência na execução das tarefas e papéis (Tamayo, 2008).

Em 1996, Tamayo e Gondim já explicavam que a diferença entre valores organizacionais, culturais e pessoais tem por base principal a hierarquia dos valores, podendo mesmo conter similaridades, mas na medida que são organizados e priorizados de formas diferentes, tornam-se também diferentes. Os valores organizacionais atuam como elementos que definem, especificam e tornam uma organização dessemelhante de todas as outras existentes, única em relação as demais (Hassan, 2007). Desse modo, os valores organizacionais carecem de ser analisados e trabalhados cuidadosamente devido ao impacto que causam na rotina organizacional e no comprometimento que existe entre empresa e funcionário (Tamayo, Mendes, & Paz, 2000).

A Teoria de Valores Culturais, desenvolvida por Schwartz (1999), sustenta que os valores organizacionais representam problemas básicos enfrentados pela sociedade como definir a relação das pessoas com o mundo social e natural, definir a natureza da relação entre grupo e indivíduo e estabelecer comportamento responsável que preserve o grupo social. Diante dessas premissas, tanto a organização quanto seus membros precisam identificar os problemas para poder criar ou dar respostas adequadas a esta realidade (Tamayo et al. 2001). Ademais, quanto maior for a congruência dos valores organizacionais e individuais, maior poderá ser o estabelecimento de relações satisfatórias no trabalho e a harmonia entre os comportamentos dos membros e as exigências organizacionais (Mendonça & Tamayo, 2005).

Siqueira e Vieira (2012) também estão de acordo com esta perspectiva ao considerar que quando os membros da organização percebem e compreendem os valores organizacionais como válidos, verdadeiros e os compartilham, constituem-se em componentes que norteiam os comportamentos e as práticas dos funcionários, expressando uma identidade sólida e reconhecida na organização e a existência de uma cultura forte. Hassan (2007) define que a origem dos valores organizacionais está na interação social e são construídos com base nas necessidades de trabalho e para orientar as relações existentes na organização.

Desse modo, não há dúvidas de que os valores da empresa compõem uma dimensão fundamental da cultura organizacional, retratando as opções feitas pela instituição por meio de sua história, estratégias de gerenciamento de pessoas e ambiente, estruturas organizacionais, padrões de comportamentos, de tomada de decisão, dentre outros (Gorenak & Kosir, 2012). São os valores que contribuem na construção da identidade social da organização, atuam como mediadores em conflitos e instituem entre os empregados modelos mentais semelhantes em relação à missão e funcionamento da organização de modo a evitar comportamentos e percepções divergentes (Oliveira & Tamayo, 2004).

Em síntese, Tamayo (2008) reforça que, em virtude dos valores organizacionais se referirem aos princípios e crenças compartilhados e percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização, estes são fundamentais na construção da identidade social da organização, influenciando não apenas todo seu funcionamento e a forma como efetivamente é percebida, mas também na condução dos empregados a trabalharem em torno de ideais comuns. Posner e Low (2010) definem os valores organizacionais como base para determinar o posicionamento da organização no mercado e a conduta de seus membros, representando a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso.

Tamayo e Gondim (1996) citam quatro aspectos dos valores organizacionais: aspecto cognitivo — crenças consideradas de suma importância na vida da organização e que constituem a forma de conceber a realidade e as respostas cognitivas escolhidas para responder aos problemas organizacionais; aspecto motivacional — representam os desejos e interesses individuais e coletivos; função dos valores — representam a vida das pessoas, a forma de pensar, sentir, agir e, a hierarquização dos valores — implica na distinção entre o prioritário e o secundário, isto é, o grau de preferência por determinadas estratégias ou metas adotadas pela organização.

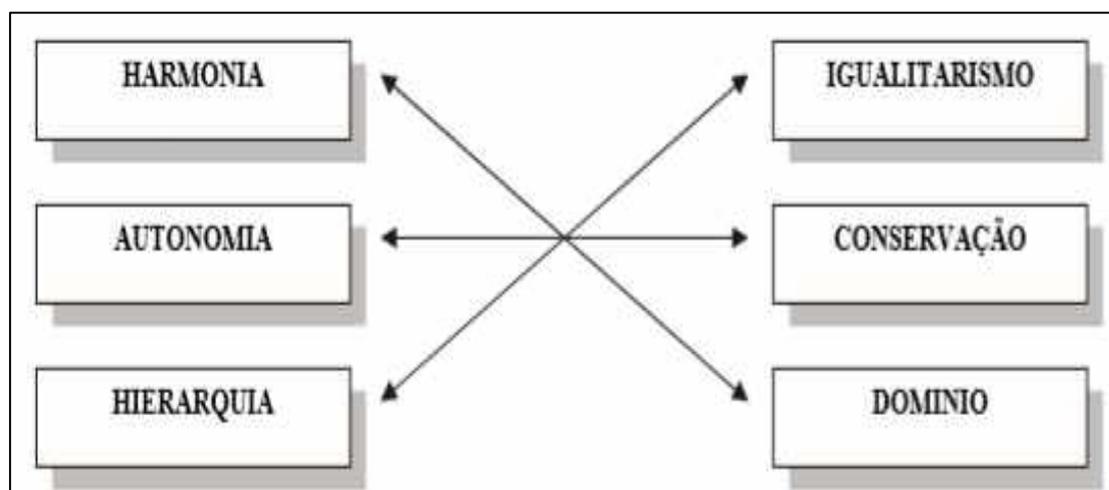
No que refere aos aspectos cognitivos dos valores organizacionais, em 2000, Tamayo et al. complementam que as crenças que se constituem de valor são somente as que são consolidadas pela organização e socialmente aceitas como princípios que orientam a vida organizacional. Os autores destacam que a raiz dos valores organizacionais é motivacional, pois eles representam os valores que podem motivar o indivíduo, dando à sua ação a direção e a intensidade emocional. Em termos funcionais, Tamayo et al. (2001) conferem aos valores organizacionais a função de vincular as pessoas para que executem as funções que lhes foram atribuídas, já na organização hierárquica dos valores considera-se os membros da organização como atores participantes da vida organizacional.

### 1.2.2. Modelos teóricos de Valores Organizacionais

Tamayo (2008) apresenta dois modelos para representar a estrutura dos valores organizacionais, sendo eles: o modelo cultural e modelo das motivações pessoais. No modelo cultural, o autor relata que toda organização possui necessidades a serem satisfeitas como forma de garantir sua sobrevivência, no entanto, é necessário para isso o enfrentamento de três problemas fundamentais: o primeiro refere-se à necessidade de balancear a relação e os interesses do indivíduo e do grupo; o segundo consiste em desenvolver uma estrutura, definir normas, criar estratégias que garantam o alcance de objetivos e metas e, o terceiro, versa sobre a organização manter uma relação com o meio ambiente social e natural.

O modelo Cultural parte do princípio de que toda organização é e possui uma cultura, necessitando suprir as exigências universais com as quais se depara (Tamayo, 2008). Esse modelo faz a estruturação dos valores organizacionais em três dimensões bipolares, definidas pelos seus polos opostos (Figura 02), representando alternativas de respostas a organização aos problemas fundamentais, a saber: “autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo e harmonia *versus* domínio” (Tamayo, 1996, p. 260). A depender de como a organização se estrutura e transita entre as três dimensões bipolares, a organização se mantém (Schwartz & Ros, 1995).

Figura 02

**Estrutura dos Valores Organizacionais**

Nota. Tamayo, A. (1996). Cultura, valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges & W. Codo (Eds.), *Trabalho e cultura* (p. 260). São Paulo: Cooperativa de Editores Associados.

A primeira dimensão — autonomia *versus* conservadorismo, retoma a busca em compatibilizar os interesses individuais e organizacionais e a promoção de inovações e transformações na organização (Tamayo, 1996). De um lado, essa dimensão demonstra a busca pela diversidade, independência e satisfação de interesses próprios e, de outro, a busca por afiliação, segurança, respeito à ordem social e à tradição (Tamayo & Borges, 2006). Nesse sentido, para os autores, as organizações que favorecem a autonomia estimulam a inovação, criatividade e liberdade. Já o lado conservador, a organização prioriza a manutenção do *status quo*, restringindo ações ameaçadoras da solidariedade do grupo e da ordem tradicional, sendo vista pelos membros e funcionando como uma extensão da família.

A segunda dimensão — hierarquia *versus* igualitarismo, é comentada por Sagiv e Schwartz (2005) como aquela que trata dos comportamentos que pendem entre a valorização da distribuição do poder e o reconhecimento das pessoas como iguais. Os autores descrevem a cultura hierárquica como aquela que entende como legítima a assimetria de poder e de acesso aos papéis diferenciados em termos das relações de autoridade e, inversamente, a cultura igualitária seria aquela em que valores como equidade e justiça operam e as pessoas agem em

prol do bem-estar do grupo e são reconhecidas como moralmente iguais. Schwartz e Ros (1995) ressaltam que as organizações tendem a pender para um lado ou outro, dependendo do quão o bem-estar dos membros podem comprometer os resultados e lucros.

A terceira dimensão — harmonia *versus* domínio, relaciona-se, por um lado, à oscilação entre a aceitação, compreensão e adequação pacífica e resignada ao mundo como ele é e, por outro, a dominação e exploração do mundo em defesa de interesses próprios (Sagiv & Schwartz, 2005). As culturas harmônicas são percebidas como um sistema integrado à sociedade e prezam pela relação harmoniosa com as demais organizações e natureza, em contraposto, a cultura dominadora que tem como características a dominação e exploração do meio ambiente (físico e social) e, as organizações que dela fazem parte, encorajam a competição e o sucesso por práticas predatórias de trabalho voltadas para o alcance de metas (Tamayo & Borges, 2006).

O segundo modelo teórico destacado por Tamayo (1996; 2008) para o estudo dos valores organizacionais é o modelo de Motivações Pessoais, afirmando a existência de uma semelhança motivacional entre valores organizacionais e valores pessoais. Segundo o autor, os valores espelham motivações semelhantes do trabalhador e da organização, do indivíduo e do grupo, como também refletem a compatibilidade entre as metas da organização e as metas do empregado. Para Schwartz (2006), as motivações básicas do indivíduo são: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo. Por essa teoria, o autor postula que um valor organizacional consiste na soma de dois ou mais tipos motivacionais, porém com metas coletivas em vez de individuais.

### **1.2.3. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO**

O primeiro instrumento desenvolvido no Brasil com o objetivo de medir os valores organizacionais sob a perspectiva da percepção dos trabalhadores foi produzido por Tamayo e

Gondim (1996) ao criarem a Escala de Valores Organizacionais – EVO. A construção da escala se deu de forma empírica por meio de um questionário composto de 38 itens distribuídos por cinco fatores, sendo eles: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado. Posteriormente, o trabalho dos autores foi aprimorado e uma nova escala foi desenvolvida e denominada de: Inventário de Valores Organizacionais – IVO (Tamayo et al. 2000), utilizando o modelo dos valores culturais desenvolvidos por Schwartz e Ros (1995) e compondo 36 itens que espelham os valores considerados no modelo.

Por fim, foi construído um instrumento de natureza multifatorial denominado de Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004) com base nos tipos motivacionais de valores organizacionais propostos por Schwartz, sendo os valores também considerados como crenças e princípios organizados de forma hierárquica em que são percebidos pelos funcionários como característicos da organização (Domenico, Latorre, & Teixeira, 2006). No desenvolvimento do instrumento, Oliveira e Tamayo (2004) utilizaram o método do *Principal axis factoring* com rotação oblíqua e com a identificação de oito fatores: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar do empregado, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os itens do instrumento foram construídos para identificar cada um dos dez tipos motivacionais de valores pessoais na organização e, em outra etapa, dez juízes analisaram os itens identificando a qual dos tipos motivacionais de valores pertenciam. Seguidamente, a partir das respostas de dois grupos distintos e compostos por seis e sete empregados de empresas diferentes, os autores relatam que foi realizada a validação semântica e o instrumento foi constituído de 120 itens. A aplicação foi feita a 833 participantes de empresas públicas e privadas, com escolaridade, idade, sexo e tempo de casa variados. Ao final, o IPVO foi composto por oito perfis ou fatores em um total de 48 itens.

O IPVO faz uso de uma escala Likert, de 6 pontos, que qualifica o 1 como menos parecido com a empresa do respondente e o 6 como o mais parecido com a empresa do respondente (Oliveira & Tamayo, 2004). Na visão dos autores, os resultados do estudo confirmam a hipótese da estrutura dos valores organizacionais corresponder à estrutura dos valores pessoais, porém, ressaltam a necessidade de investigar um possível paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais para compreensão da adaptação do trabalhador ao seu ambiente de trabalho. Os autores ainda complementam que são satisfatórios os índices de confiabilidade do instrumento, tornando seu uso recomendável para fins de planejamento de mudança nas organizações e de diagnóstico.

Deste modo, dada a relevância da abordagem sobre os valores organizacionais como componentes de uma dimensão essencial da cultura organizacional (Gorenak & Kosir, 2012) e como constituintes do seu núcleo (Motta, 1995), o tema do próximo capítulo aborda essa outra variável – cultura organizacional.

A escolha da cultura organizacional como segunda variável explicativa de anomia organizacional, parte também, assim como nos valores organizacionais, das proposições feitas por Tsahuridu (2011). A autora afirma que os trabalhadores precisam sentir ajustados ao contexto da organização, isto é, precisam estar de acordo com a cultura e os objetivos organizacionais, pois, caso contrário, resultará em uma resistência moral, não saberão o que podem ou não fazer e, conseqüentemente, manifestarão comportamentos desviantes (anômicos). Por esse raciocínio, após a contextualização de cultura organizacional, busca-se compreender se há ou não relação desta com a anomia organizacional.

### 1.3. Cultura Organizacional

A compreensão de Cultura exige o auxílio de vários campos do conhecimento científico. Com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações, Fleury e Fischer (1996) expressam que é possível distinguir três tipos de posturas: postura empiricista, postura do antropólogo e a postura do terapeuta ou clínico. Silva e Zanelli (2004) salientam que estas posturas indicam o uso de diversas áreas da ciência como a Antropologia, Sociologia, Filosofia e Psicologia que estudam o comportamento humano e são chaves de leitura para entendimento do fenômeno cultura.

Dentro desta ótica, nesta seção, serão feitas breves definições de Cultura de acordo com as quatro ciências supracitadas para introduzir a definição da variável em estudo — Cultura Organizacional enquanto perspectiva geral, sua relação com as práticas sociais, seus elementos sob a perspectiva de diferentes autores e a descrição do Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura (IBACO) a ser utilizado neste presente estudo.

#### 1.3.1. Definições de Cultura

Segundo Ferreira (2012), o inglês Edward Tylor (1832-1917) considerava a cultura como um fenômeno natural e foi ele, Tylor, um dos primeiros a sistematizar sua definição, tornando-a clássica pelo motivo de indicar fatores essenciais da cultura no homem individual inserido na sociedade. Silva e Zanelli (2004) expõem que o conceito *culture*, desenvolvido por Tylor, condensou em um único termo as possibilidades de realização do ser humano e demonstrou que cultura não é uma aquisição inata, ao contrário, é aprendida e proveniente de um processo de construção sócio-histórico.

Diferentes correntes antropológicas apresentam uma interpretação para o conceito de cultura, destacando entre elas: a) Evolucionismo: o desenvolvimento da cultura se consolida de fases anteriores e todas podem alcançar o mesmo grau de sofisticação; b) Difusionismo: para a mudança cultural, a interação entre culturas é o fator de maior significado; c) Funcionalismo: é atribuído uma função a cada utilidade dos elementos culturais e uma identificação destes com as crenças; d) Estruturalismo: a cultura é considerada como uma estrutura de trocas, tanto em nível de indivíduos dentro do grupo, como dos grupos em uma sociedade (Kuper, 2002).

Na área da Sociologia, a modalidade de conceitos existentes sobre cultura vem sendo redimensionada ao longo da história, sendo importante destacar a definição proposta por Durkheim (1858-1917) — dimensão da personalidade social dos indivíduos constituída através da internalização dos valores e modelos funcionais para o sustento da ordem social (Porto, 2011). Na perspectiva do sociólogo Bordieu (2001), cultura é um referencial dos sentidos e, mediante seu objetivo de compreender a lógica interna das formas de vida social, atores e grupos sociais adquirem esquemas de interpretação capazes de influenciar suas orientações práticas e percepções, legitimar a ordem vigente e atribuir sentido às relações de poder.

A partir de uma leitura filosófica, quanto à constituição estrutural da cultura, Ribeiro (2014) explica que essa se dá em duas faces: objetiva — considerada de base axiológica, isto é, significativa de algum valor e, subjetiva — considerada de base axiogênica ou seja, geradora de valor como qualidade constitutiva da ação humana. O autor afirma que através da cultura o homem garante sua existência, permanência e expande seu ser no âmbito da natureza (tarefa da cultura material), criando representações, estabelecendo normas e desdobrando-se no espaço infinitamente mais extenso da cultura simbólica.

Dentro da perspectiva da Psicologia Evolucionista, Lordelo (2010) atribui ao ambiente cultural um importante papel no comportamento e desenvolvimento humano, considerando que os processos de aprendizagem são resultados da interação entre as circunstâncias ambientais

únicas para cada indivíduo e os mecanismos psicológicos. Para Massimi (2006), os processos culturais são como campos em que os modos particulares de vivenciar e formar o dinamismo psíquico constituem-se em diversos acervos para o conhecimento psicológico. Ao considerar os inúmeros significados atribuídos à realidade pelos sujeitos culturais e que a cultura é o espaço desses significados, a autora determina que ela contém também os significados da própria vida psíquica, não compreende apenas os significados que a ciência atribui aos fenômenos psíquicos, mas o conjunto de significados que as diversas culturas dão a tais fenômenos.

### **1.3.2. Cultura nas organizações**

Desde o início do século XIX, o tema cultura organizacional tem sido objeto de interesse e discussão (Ferreira & Assmar, 1999). No entanto, somente no fim da década de 70 e início dos anos 80, a aplicação do tema foi incorporada e intensificada na literatura organizacional por Andrew Pettigrew sob o rótulo de cultura corporativa ou organizacional, gerando de imediato o interesse dos profissionais e pesquisadores da área empresarial em compreender a importância do fenômeno para as organizações (Franzão, 2007). Nas décadas posteriores, a cultura organizacional tornou-se objeto de investigação e alvo de numerosos estudos (Gomide Jr. & Martins, 1997; Tamayo et al. 2000).

O estudo da construção da cultura organizacional apresenta inúmeras visões teórico-metodológicas (Redmon & Mason, 2001). A falta de consenso sobre a conceituação de cultura organizacional pode ser em razão do tema ser transposto de outras ciências, o que possibilita múltiplas concepções quando aplicada ao estudo do comportamento organizacional (Oliveira, 2001). Na perspectiva de Ott (1989, citado por Franzão, 2007), as várias proposições teóricas encontradas na literatura para cultura organizacional justificam-se pelo fato de cada pesquisador ter um olhar ímpar sobre o objeto de estudo, como também por cada olhar ser pessoal. Pelissari

(2007) defende que as diversas definições atendem a vários interesses da sociedade e dos próprios pesquisadores.

As várias propostas conceituais encontradas na literatura conduzem a discordâncias nos rumos de pesquisas. Para tal, em tentativa de ordenação desta área, em 1983, Smircich propôs a distinção entre duas perspectivas que orientam as pesquisas: funcionalista ou estrutural — a cultura é tratada então como algo que a organização possui, isto é, através dos traços culturais que a organização produz os comportamentos de seus membros são afetados e é gerado um senso de identidade; social ou fenomenológica — a cultura é tratada como algo que a organização é, assim ela consiste nas manifestações que expressam a consciência humana, devendo ser analisada através de seus aspectos simbólicos, expressivos ou ideacionais compartilhados pelos membros (Gomide Jr. & Martins, 1997).

Para Morgan (2002), o conceito de cultura organizacional consiste em um grupo composto por pessoas que seguem formas de viver, sentir e pensar, implicando também questões do contexto social (conhecimentos, valores, leis aprendidas e seguidas por cada membro). Quanto a influência da cultura organizacional, Campos, Rédua e Alvareli (2011) relatam que esta pode ser feita mediante o ato de proporcionar identidade aos membros da organização como forma de facilitar a integração interna, criar estímulo da estabilidade do sistema social e promover o comprometimento com algo maior que os interesses de cada um.

De maneira abrangente, Assmar, Ferreira e Souto (2005) apontam o construto cultura organizacional como uma energia social que incita os membros a ação, fornecendo significados, direções, mecanismos de controle, admitindo ou coibindo comportamentos e influenciando o comprometimento através da criação de padrões. Considerado pelas autoras como um importante antecedente do comprometimento organizacional, a cultura organizacional, em seus dizeres, é construída ao longo do tempo, mantida em cada organização e serve de chave para

distinguir as diferentes formas de coletividade através da relação de valores e crenças que impactam o comportamento humano.

Na área de comportamento organizacional, o construto cultura organizacional apresenta várias propostas de definição. A definição abarcada por Schein (1992) aponta que a cultura organizacional consiste em um conjunto de pressupostos desenvolvidos por uma coletividade que aprende a lidar com seus problemas de adaptação e, ao considerá-los válidos, transmite-nos aos novos membros como o modo correto de pensar, sentir e perceber em relação a esses problemas. Para Levy e Rothenberg (2002), a cultura organizacional relaciona-se com a tradição e história da organização, possui uma natureza coletiva, compartilhada e, por ser de difícil explicação e decifração, deve ser interpretada.

Silva, Todorov e Silva (2012) citam que nos estudos da cultura organizacional é possível identificar dois grandes eixos: a tendência mentalista e a tendência comportamental. Segundo os autores, a partir da ótica mentalista, a cultura pode ser classificada em teorias idealistas, as quais, por meio de sistemas simbólicos, cognitivos ou estruturais irão explicar a dinâmica cultural nas organizações. Embora tenha-se uma produção escassa sobre cultura organizacional na tendência comportamental, segundo os autores, a cultura organizacional pode ser analisada através das práticas de membros organizacionais, resultados importantes para sobrevivência e ligações entre resultados e práticas que, sob condições ideais, garantem que as práticas sejam correlacionadas com resultados desejáveis.

Mesmo com a grande utilização do termo práticas organizacionais e de sua importância reconhecida na vida da organização, em 1983, Hofstede ressaltou que a literatura nacional e internacional sobre o tema carecia de definições mais estruturadas e generalizáveis, e que os raros conceitos disponibilizados focavam apenas em algumas poucas características das práticas organizacionais. De forma análoga e recente, tais deficiências epistemológicas foram ressaltadas em 2015 por Bedani e Veiga. Os autores dizem que em grande parte das publicações

especializadas, devido à falta de arcabouço teórico mais consistente, os termos “ação”, “processo”, “atividade”, “técnica”, dentre outros, seriam usados equivocadamente de forma intercalada ou sinonímia com a expressão prática organizacional.

Utilizando o conceito apresentado por Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders em 1990, as práticas organizacionais envolvem símbolos, heróis e rituais, sendo facilmente observáveis pelo observador, e seus significados estão no modo como são percebidos pelos trabalhadores de uma dada organização. De acordo com os autores, as crenças e valores dos fundadores moldam a cultura organizacional, mas por meio das práticas que a cultura organizacional influencia o comportamento dos trabalhadores. Em 2003, Hofstede, sugeriu que a cultura organizacional fosse estudada por meio das práticas, alegando não só que elas constituem um aspecto facilitador da observação do fenômeno cultural, mas, teriam um impacto emocional imediato sobre os membros da organização e, conseqüentemente, sobre o comportamento.

Quanto aos elementos componentes da cultura organizacional, na avaliação de Freitas (1991), os que fornecem a este construto um tratamento mais concreto são: valores, normas, artefatos, ritos, rituais e cerimônias, tabus, símbolos, mitos, estórias, heróis, crenças e pressupostos. Em proposição, a autora descreve: valores — fatores constituintes da filosofia da organização e responsáveis por fornecer um senso de direção e um guia para o comportamento dos funcionários; normas — referem aos comportamentos sancionáveis na organização; artefatos — denotam os objetos produzidos pelos funcionários para facilitar as atividades culturalmente expressivas; ritos, rituais e cerimônias — através das atividades planejadas que trazem implicações práticas e expressivas, têm por função tornar a cultura organizacional mais coesa.

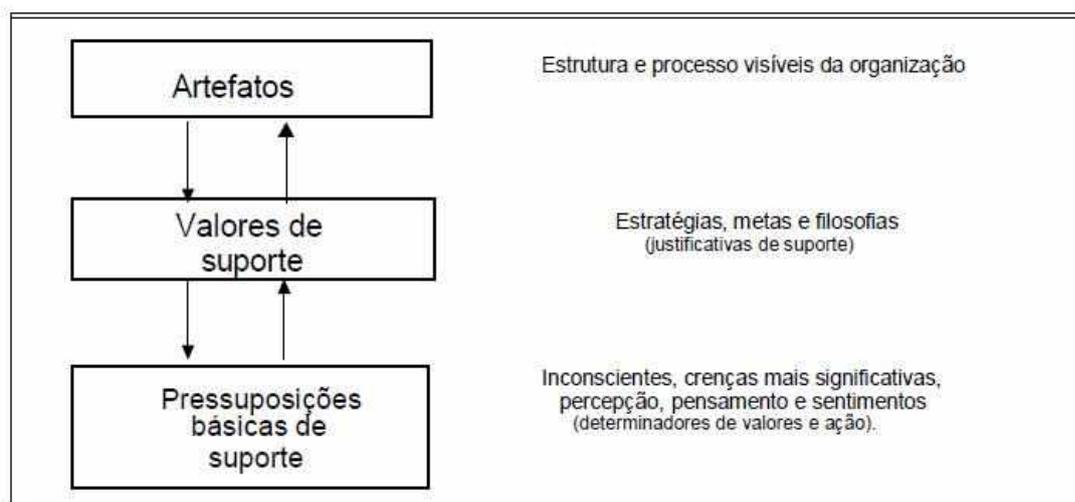
Em continuidade, é apresentado o elemento tabu que cumpre o papel de orientar o comportamento e colocar em evidência o aspecto disciplinar da cultura; símbolos — tem por função transportar um significado, sendo reconhecidos apenas por aqueles que partilham a

cultura; mitos e estórias — dos quais os mitos são as estórias consistentes com os valores, e as estórias são sustentadas por fatos que ocorreram na organização e reforçam comportamentos existentes; os heróis, modelos de comportamento, são pessoas vivas, falecidas, reais ou imaginárias que personificam os valores e condensam a força da organização; crenças e pressupostos — usados por meio de uma coerência entre prática e discurso para expressar o que é tido como verdade na organização, não sendo passíveis de questionamentos (Freitas, 1991).

Já Schein (1992), conforme ilustra a Figura 03, propõe um modelo teórico que envolve três níveis de elemento da cultura organizacional, ressaltando que estes variam de acordo com seu grau de acessibilidade.

Figura 03

### Níveis de cultura organizacional



Nota. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (p. 17). San Francisco: Jossey-Bass.

Para cada nível de elemento da cultura, Schein (1992) apresenta as seguintes descrições: de artefato — como na visão antropológica, são percebidos facilmente e constituem o nível mais superficial da cultura, correspondendo aos produtos tangíveis e aos processos e estruturas organizacionais; de valores de suporte — como na visão sociológica, referem às estratégias, regras, valores e filosofias organizacionais que direcionam as decisões; de pressupostos básicos

— como na visão psicoantropológica, referem-se aos pressupostos que determinam como os membros pensam, sentem e percebem e as crenças que fazem parte da visão de mundo de cada um. De todos os níveis de análise, segundo o autor, o mais difícil de identificar e observar diretamente são os valores de suporte que representam apenas os valores manifestos da cultura.

O modelo teórico concebido por Pelissari (2007) pressupõe que a cultura organizacional se manifesta através de quatro níveis/elementos, que também diferem em termos de sua visibilidade para o observador, sendo eles: símbolos materiais — constituem a comunicação não verbal e definem o grau de diferenciação e de igualdade entre as pessoas; histórias — podem ser compreendidas pelos contos dos membros da organização, regras de conduta; linguagem — utilizada como forma de identificar membros de uma cultura e para descrever produtos e equipamentos e, por último, os rituais — expressos através de atividades que reforçam os valores essenciais da organização.

Através do conhecimento dos elementos da cultura organizacional, o aprendizado dos membros da organização é alcançado, isto é, eles fornecem uma interpretação por meio da transferência e compartilhamento de significados e facilita a compreensão da dinâmica cultural da organização e do próprio construto em si (Melo, Costa, Santaella, & Rodrigues, 2015). Os elementos componentes da cultura organizacional constituem-se como um importante aspecto para a compreensão dos vários mecanismos pelos quais a cultura é fortalecida e disseminada na organização (Wilbert & Cruz, 2014).

Ferreira e Assmar (2008) também sustentam que quanto mais partilhados forem os valores básicos e as prioridades pelos funcionários de uma empresa, maiores são as chances de essa ter um bom desempenho econômico-financeiro. De forma similar, Nascimento (2012) destaca que quanto mais dominante e forte for a cultura organizacional, maiores são as chances do alcance do sucesso nos negócios, apresentando a definição de cultura dominante como aquela que expressa valores macros e centrais que dão personalidade distinta a organização e a

cultura forte como aquela que expressa compromisso organizacional e maior impacto sobre o comportamento dos funcionários.

### **1.3.3. Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional - IBACO**

Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne (2002) desenvolveram e validaram um Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) para identificar os valores e práticas que configuram a cultura de uma organização na perspectiva dos indivíduos integrantes da organização. Apoiado nos modelos de Calori e Sarmin (1991) e de Hofstede et al. (1990), Ferreira et al. (2002) realizaram um mapeamento inicial dos valores e práticas adotados nas empresas através de um roteiro de entrevista semiestruturada, contendo perguntas sobre atitudes e formas de relacionamento consideradas mais importantes por elas, os procedimentos adotados para tomar decisões, metas prioritárias e as atividades, planejamento de mudanças, distribuição de recompensas, dentre outras.

Posteriormente, Ferreira et al. (2002) gravaram as entrevistas e, após a análise de conteúdo, produziram uma versão com 126 itens dispostos de forma aleatória e administrada a 823 membros de empresas do Rio de Janeiro. A forma final do questionário de cultura produzido pelos autores (após diversos tratamentos estatísticos) ficou composta de 94 itens distribuídos por quatro dimensões correspondentes a valores e outras três associadas a práticas organizacionais com coeficientes de precisões maiores ou iguais a 0,70. Ao fim, os autores concluíram que, face às características psicométricas da escala, ela poderia ser útil em pesquisas voltadas para a investigação do papel que a cultura desempenha na vida das organizações.

Para se alcançar o objetivo geral deste presente estudo, empregou-se uma metodologia que possibilitasse a verificação empírica para as relações supostas entre as variáveis. É desta metodologia que o próximo capítulo falará.

## 2. Método

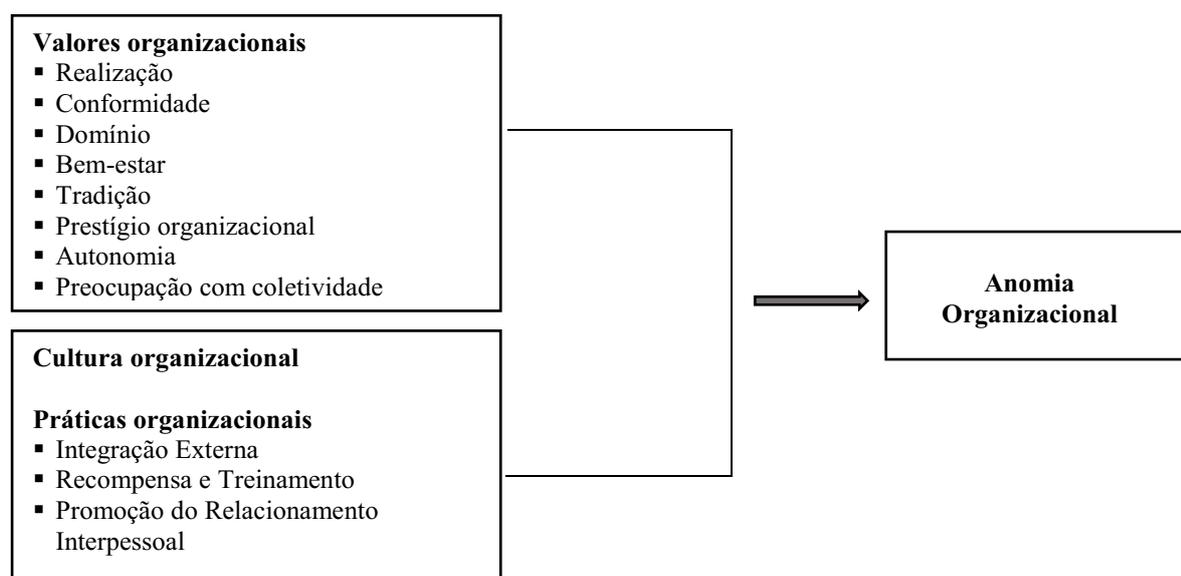
Nesta seção é apresentado o método incluindo objetivo, a descrição das variáveis investigadas, do setor estudado e da amostra de participantes. Também são descritos os instrumentos de medidas utilizados, os procedimentos de coleta de dados de maneira conjunta com os aspectos éticos da pesquisa e o plano de análise de dados.

### 2.1. Objetivo

O objetivo deste estudo foi testar um modelo (Figura 04) no qual anomia organizacional é explicada pela percepção dos valores organizacionais e da cultura organizacional (dimensão práticas organizacionais) em uma amostra de trabalhadores vinculados a organizações públicas de saúde (Atenção Primária à Saúde) de quatro municípios da região do Triângulo Mineiro.

Figura 04

#### Modelo proposto para investigação



*Nota.* Elaborado pela autora.

Há uma lacuna de conhecimento de como os três fenômenos - anomia organizacional, percepção de valores e cultura organizacionais podem se relacionar e se há uma relação com abordagem direta (antecedente/consequente). Destarte, através do modelo proposto, o presente estudo teve por intuito trazer uma contribuição empírica para a comunidade acadêmica e para as práticas organizacionais, uma vez que tais variáveis ainda não foram investigadas em conjunto, conforme indicativos da literatura nacional e internacional com profissionais de saúde.

A escolha do público-alvo decorre de uma experiência profissional da autora em Estratégias Saúde da Família (ESF). Pode-se perceber e presenciar que o trabalho de grande parte dos funcionários se resume a despachos formais em documentos, a participação nas decisões que só acontece enquanto representantes da administração ou com grupos de trabalho que levam o pensamento dos dirigentes e políticos que decidem pela organização e à resolução de determinados problemas pela informalidade clientista.

Outro aspecto diz respeito às normas que, nesse contexto, podem ser insuficientes para nortear o comportamento dos funcionários. Àqueles que as descumprem, não sofrem advertências/punições, evidenciando a falta de controle e coordenação por parte da gestão e o reforço à permissibilidade da autonomia individual em detrimento do dever profissional. A falta de integração do trabalho individual numa produção coletiva com significado social também é um fato, a maioria dos funcionários não vê e nem se apropria simbolicamente do resultado do seu trabalho, como também não recebem uma avaliação positiva dos serviços prestados, resultando em crenças de que sua contribuição não é suficientemente reconhecida no conjunto.

Logo, frente a esse quadro, visou-se investigar a anomia nessas organizações públicas de saúde, seja no modo de ação destas organizações, seja nos seus significados objetivos retidos pelo próprio funcionário. Quanto aos instrumentos escolhidos para aplicação ao público-alvo, explana-se que a não utilização da dimensão valores organizacionais do IBACO decorre da

similaridade da mensuração de seus fatores com os fatores do IPVO, optando-se então por trabalhar somente com a dimensão práticas organizacionais do referido instrumento.

## **2.2. Definições das variáveis deste estudo**

### **Anomia Organizacional**

Neste estudo foi adotada a concepção dada por Santos e Souza (2014a) que define anomia organizacional como um sentimento de descrença do trabalhador frente à efetividade das normas que têm por finalidade orientar o funcionamento da organização. Ainda, de acordo com os autores, a ineficiência das normas e valores do indivíduo em seu trabalho, poderá, quando oportuno, conduzi-lo a agir de maneira desviante.

### **Valores Organizacionais**

Refere-se aos princípios ou crenças organizadas de forma hierárquica que, segundo os membros da organização, orientam o funcionamento e a vida da empresa, estando a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Oliveira & Tamayo, 2004). Nessa definição, os autores enfatizam que os valores organizacionais são formados por diferentes elementos, como o cognitivo, motivacional, funcional e hierárquico.

### **Cultura Organizacional**

Conjunto de valores individuais identificados, projetados e compartilhados com os demais membros da organização (Ferreira et al. 2002).

### 2.3. Descrição do setor estudado: aspectos históricos e caracterização

O estudo foi realizado em unidades de Estratégias de Saúde da Família (ESF's') pertencentes a quatro municípios do estado de Minas Gerais. Em descrição, o Município 01 possui 3 ESF's, o Município 02 possui 4 ESF's, o Município 03 possui 3 ESF's e o Município 04 possui 5 ESF's, incluindo uma equipe de Núcleo de Apoio à Saúde da Família (NASF) e uma Secretaria de Saúde para/em cada município. Cada ESF, instituição de saúde integrante do Sistema Único de Saúde – SUS, funciona com uma equipe multidisciplinar responsável por atender no máximo 4.000 pessoas pertencentes a áreas de abrangência definidas.

*À priori*, instituído pela Constituição Federal da República em 1988 e regulamentado pelas Leis n.º 8080 e n.º 8.142 em 1990, o SUS gerou mudanças significativas nas políticas de saúde no Brasil (Boareto, 2011). De acordo com Brasil (2017), o SUS foi criado com a finalidade de alterar a situação de desigualdade na assistência à saúde da população, caracterizando-se pela hierarquização de ações/serviços de saúde em níveis de complexidade crescente e tendo a Atenção Primária à Saúde como porta ordenadora principal.

Posteriormente, visando contribuir para a redução da mortalidade infantil e materna e mudar o paradigma do atendimento – centrado no médico, doença e medicamento, Caldeira (2010) explica que o Ministério da Saúde lança dois programas: o Programa de Agentes Comunitários de Saúde (PACS), em 1991, e o Programa Saúde da Família (PSF) no ano de 1994. A autora destaca que o PACS veio como um novo modelo de assistência à saúde, focando não mais somente o indivíduo e, sim, toda a família como unidade de ação programática de saúde. Por outro lado, em resposta às necessidades de uma atenção integral desenvolvida por essas equipes ao indivíduo e à comunidade, buscou-se através do PSF levar o modelo de assistência para outras categorias profissionais (Faria, Coelho, Werneck, & Santos, 2010).

Fontenelle (2011) ressalta que em seus primeiros anos, o PSF foi implantado apenas nos municípios “Mapa da Fome” sob o comando quase direto do Governo Federal, mas, posteriormente, passou ao comando dos municípios e estendeu-se a todos os municípios do Brasil. Com o passar dos anos, a descentralização do sistema público de saúde fez com que o PSF deixasse de ser um “programa” e passasse a ser tratado com uma “estratégia” (Caldeira, 2010). Assim, em 2006, por meio da criação da Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) – Portaria nº GM/648, uma nova denominação surgiu: “Estratégia Saúde da Família” – ESF (Pinto & Giovanella, 2018).

A ESF se desenvolve por meio três conformações de equipe: Equipe Saúde da Família (composta por médico, enfermeiro, técnicos de enfermagem e agentes comunitários de saúde); Equipe de Saúde Bucal (composta por cirurgião dentista e técnico em saúde bucal) e Equipe Convencional da APS (equipes multiprofissionais não descritas na PNAB) (Brasil, 2017). A ESF introduziu uma maneira mais ativa de atuar, não esperando a população chegar para ser atendida e, sim, agindo sobre ela preventivamente (Boareto, 2011).

Pinto e Giovanella (2018) enfatizam que a PNAB alterou e revogou dezenas de Portarias existentes como forma de garantir a expansão e qualificação da ESF. Assim, em 2008, foram implementados os Núcleos de Apoio a Saúde da Família (NASF), formado por profissionais de saúde de diferentes áreas (em acordo com as necessidades locais), dentre eles, assistentes sociais, fisioterapeutas, psicólogos (Brasil, 2017). Posteriormente, mais duas versões – uma em 2011 e outra em 2017, revisando a PNAB, foram publicadas, visando com primazia a reorganização da APS e impondo a necessidade de rever novas formas de trabalhar a saúde (Brasil, 2017).

## 2.4. Participantes do estudo

Responderam ao questionário 218 trabalhadores vinculados a organizações formais públicas de saúde (Atenção Primária) de quatro municípios da região do Triângulo Mineiro (Tabela 02), com idade igual ou superior a 18 anos, escolaridade mínima ensino fundamental completo e com um tempo mínimo de experiência de 03 meses de cargo. Destes, 10 tinham menos de três meses de tempo de casa. Como esse era um dos requisitos da pesquisa, a amostra final constituiu-se de 208 trabalhadores.

Tabela 02

### Distribuição dos profissionais das equipes de saúde por município pesquisado

Grupos de pesquisa		Nº de Participantes
Município 01	ESF 1, ESF 2, ESF 3, NASF e Secretaria de Saúde	45
Município 02	ESF 1, ESF 2, ESF 3, ESF 4, NASF e Secretaria de Saúde	44
Município 03	ESF 1, ESF 2, ESF 3, NASF e Secretaria de Saúde	44
Município 04	ESF 1, ESF 2, ESF 3, ESF 4, ESF 5, NASF e Secretaria de Saúde	75
Total		208

*Nota.* N = 208. Elaborado pela autora. Dados da pesquisa.

ESF = Estratégia Saúde da Família; NASF = Núcleo de Apoio à Saúde da Família.

A maioria dos participantes são mulheres (89,42%), com idade média de 36,12 anos ( $DP = 9,91$  anos). O nível de escolaridade variou entre o primeiro grau completo até a pós-graduação, predominando na amostra os participantes com o segundo grau completo (36,53%), seguido pelos que concluíram o ensino superior (24,01%). O estado civil de 44,23% dos participantes é casado, enquanto os solteiros somam 35,57%. O tempo médio de trabalho na organização foi de 82,10 meses ( $DP = 90$  meses) e o tempo médio na função foi de 62,82 meses ( $DP = 73,10$  meses).

Predominou também respondentes que não ocupam cargo de chefia (91,83%), com um rendimento mensal de 1 a 2 S.M. (80,30%) e uma jornada de trabalho de 8 horas diárias (94,23%), em período integral (98,1%). Da amostra total participante, 52,4% trabalham sob o regime de contratação temporária, enquanto 47,6% sob o regime de contratação efetiva. Todas as informações demográficas colhidas dos respondentes estão na Tabela 03.

Tabela 03

**Dados demográficos e funcionais da amostra**

Variáveis		f	%	Média	Desvio Padrão
Sexo	Feminino	186	89,42%		
	Masculino	22	10,58%		
Idade				36,12 anos	9,91 anos
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	08	3,90%		
	Ensino Médio Incompleto	05	2,40%		
	Ensino Médio Completo	76	36,53%		
	Ensino Superior Incompleto	45	21,63%		
	Ensino Superior Completo	50	24,01%		
	Pós-Graduação	24	11,53%		
Estado civil	Solteiro	74	35,57%		
	União Estável	29	13,95%		
	Casado	92	44,23%		
	Divorciado	13	6,25%		
Tempo de trabalho na organização				82,10 meses	90,0 meses
Tempo no cargo ocupado				62,82 meses	73,10 meses
Cargo ocupado	Coordenação Secretaria de Saúde	01	0,48%		
	Coordenação Vigilância Sanitária	02	0,96%		
	Coordenação Geral das ESF's	01	0,48%		
	Coordenação ESF	12	5,76%		
	Diretor de Saúde	01	0,48%		
	Médico	04	1,93%		
	Biomédica	01	0,48%		
	Psicólogo	03	1,44%		
	Nutricionista	03	1,44%		
	Assistente Social	03	1,44%		
	Educador Físico	01	0,48%		
	Cirurgiã Dentista	08	3,85%		
	Técnico em Saúde Bucal	03	1,44%		
	Auxiliar em Saúde Bucal	08	3,85%		
	Auxiliar de Tratamento Fora de Domicílio	03	1,44%		
	Técnico em Enfermagem	13	6,25%		
	Operador de sistemas	01	0,48%		
	Oficial Administrativo	02	0,96%		
	Agente Administrativo em Saúde	20	9,62%		

	Agente Comunitário de Saúde	96	46,15%
	Agente de Vigilância Sanitária	02	0,96%
	Assessoria de Departamento de Compras	01	0,48%
	Almoxarifado Farmácia	01	0,48%
	Recepcionista	10	4,81%
	Serviços Gerais	08	3,85%
Renda em salários mínimos	De 1 a 2 S.M.	167	80,30%
	De 2 a 5 S.M.	36	17,30%
	De 5 a 10 S.M.	05	2,40%
Carga horária diária trabalhada em horas	8 horas	196	94,23%
	6 horas	11	5,29%
	4 horas	01	0,48%
Turno de trabalho	Manhã e Tarde	204	98,1%
	Manhã	04	1,9%
Tipo de contrato de trabalho	Temporário	109	52,4%
	Efetivo	99	47,6%

Nota. N = 208. Elaborado pela autora. Dados da pesquisa.

O número de indivíduos que responderam aos questionários atende ao que é proposto por Tabachnick e Fidell (2019) para a realização da regressão múltipla, tomando-se por base a regra de “thumb” para múltiplos preditores ( $N \geq 50 + 8k$ , onde N é o tamanho da amostra, e k, é o número de variáveis independentes – VIs do modelo). Assim, como as VIs desta pesquisa somam 11 — 8 fatores de perfis de valores organizacionais e 3 fatores da dimensão práticas de cultura organizacional, o tamanho mínimo da amostra não deveria ser inferior a 138 sujeitos, pois  $N \geq 50 + 8 \times 11 = 138$ .

Já Pallant (2007) propõe que o tamanho da amostra é determinado pelo número de variáveis independentes (oito fatores de perfis de valores organizacionais e três fatores da dimensão práticas de cultura organizacional) e é necessário, no mínimo, 15 casos por preditor. Portanto, a amostra não poderia ser inferior a 165 participantes.

No entanto, Abbad e Torres (2002) observam que o poder estatístico é drasticamente reduzido quando se utiliza amostras com número inferior a 175 participantes, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis.

Isto posto, ao estabelecer o número de 208 participantes voluntários, este estudo atende

a três critérios, sendo o primeiro proposto por Tabachnick e Fidell (2019), o segundo proposto por Pallant (2007) e o terceiro proposto por Abbad e Torres (2002).

## 2.5. Instrumentos

Para testar o modelo de investigação, foi aplicado um questionário contendo três instrumentos psicométricos validados e presentes na literatura nacional, sendo eles:

**Escala de Anomia Organizacional (EAO)** (Anexo D): validada por Souza e Ribas Júnior (2013a), a escala é caracterizada como unifatorial e é composta por 19 itens. Conforme o estudo realizado pelos autores, o coeficiente *Alpha de Cronbach* indicou uma consistência interna de 0,93, comprovando assim, a adequação dos itens.

**Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)** (Anexo E): validado por Oliveira e Tamayo (2004), o instrumento possui 48 itens distribuídos em oito fatores:

Fator 1 – Realização: representa os valores relacionados à busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros (Oliveira & Tamayo, 2004).

Fator 2 – Conformidade: priorização do respeito as regras e normas para definir os limites das ações organizacionais e o comportamento dos membros, seja no ambiente de trabalho ou no relacionamento com outras organizações (Oliveira & Tamayo, 2004).

Fator 3 – Domínio: relação com o poder, obtenção de *status* e o controle sobre os membros da organização e recursos (Oliveira & Tamayo, 2004).

Fator 4 – Bem-estar: refere-se à preocupação da organização em propiciar satisfação aos empregados, especialmente a qualidade de vida no trabalho (Oliveira & Tamayo, 2004).

Fator 5 – Tradição: caracteriza-se pela busca de preservação dos costumes e práticas consagradas da organização (Oliveira & Tamayo, 2004).

Fator 6 – Prestígio organizacional: reúne itens relacionados ao poder, busca pelo prestígio e influência sobre a sociedade em função da qualidade dos produtos (Oliveira & Tamayo, 2004).

Fator 7 – Autonomia: trata de valores relativos à busca de aperfeiçoamento do colaborador e da organização por meio da valorização da criatividade, competência e pró-atividade (Oliveira & Tamayo, 2004).

Fator 8 – Preocupação com a coletividade: refere-se aos valores que orientam o relacionamento com indivíduos próximos e com a comunidade, tendo por objetivo principal a promoção da justiça e igualdade na organização (Oliveira & Tamayo, 2004).

Conforme Oliveira e Tamayo (2004), quanto a distribuição dos itens para cada fator, tem-se: Realização (cinco itens), Conformidade (sete itens), Domínio (seis itens), Tradição (cinco itens), Prestígio organizacional (quatro itens), Autonomia (oito itens), Preocupação com a coletividade (sete itens) e Bem-estar do empregado (seis itens). As respostas são dadas em escala Likert de seis pontos, variando de (1) = “não se parece em nada com minha organização” a (6) = “é muito parecida com minha organização”. No estudo de validação, a precisão do instrumento variou de 0,75 a 0,87, sendo, portanto, satisfatórios.

**Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) – versão reduzida** (Anexo F): validado por Ferreira e Assmar (2008), o instrumento possui 30 itens distribuídos em duas dimensões: valores e práticas organizacionais. Os valores são representados por três fatores e as práticas também são divididas em três fatores. Na dimensão valores organizacionais, tem-se os seguintes fatores:

Profissionalismo cooperativo: refere-se à valorização dos empregados que executam suas tarefas com competência, eficácia, habilidade, espírito de colaboração, contribuindo para o alcance das metas comuns da organização (Ferreira & Assmar, 2008).

Profissionalismo competitivo: engloba a valorização prioritária da competência na execução de tarefas para obtenção dos objetivos almejados (Ferreira & Assmar, 2008).

Satisfação e bem-estar dos empregados: premissa que se refere as em presas que investem no bem-estar dos empregados e em tornar agradável e prazeroso o ambiente de trabalho (Ferreira & Assmar, 2008).

Na dimensão práticas organizacionais, tem-se os seguintes fatores:

Integração externa: práticas voltadas para o planejamento estratégico, atendimento ao cliente externo e na tomada de decisões, com foco nos escalões superiores da organização (Ferreira & Assmar, 2008).

Recompensa e treinamento: práticas voltadas aos sistemas de recompensa e treinamentos adotados pela empresa (Ferreira & Assmar, 2008).

Promoção do relacionamento interpessoal: promoção da coesão interna através de práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados (Ferreira & Assmar, 2008).

Conforme Ferreira e Assmar (2008), quanto a distribuição dos itens para cada fator, tem-se: Profissionalismo Cooperativo (cinco itens), Profissionalismo Competitivo (cinco itens), Satisfação e bem-estar dos empregados (cinco itens), Integração externa (cinco itens), Recompensa e treinamento (cinco itens) e Promoção do relacionamento interpessoal (cinco itens). As respostas são dadas em uma escala Likert de cinco pontos, variando de (1) = “não se aplica de modo nenhum” a (5) = “aplica-se totalmente.

A descrição de cada instrumento, bem como as dimensões e seus índices de confiabilidade originais estão apresentados na Tabela 04. Os instrumentos completos estão dispostos nos Anexos.

Tabela 04

**Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação**

Instrumentos e autor	Fatores do instrumento	Itens	Nº. de itens	<i>Alfa Cronbach</i>
EAO – Escala de Anomia Organizacional (Souza & Ribas Júnior, 2013a)	Unifatorial	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	19	0,90
IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004).	Realização	4, 8, 20, 24, 36	5	0,90
	Conformidade	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43	7	0,85
	Domínio	10, 18, 37, 39, 42, 45	6	0,80
	Tradição	6, 12, 19, 31, 47	5	0,75
	Prestígio organizacional	7, 25, 33, 35	4	0,81
	Autonomia	1, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46	8	0,87
	Coletividade	2, 3, 15, 16, 21, 38, 44	7	0,86
	Bem-estar do empregado	5, 9, 14, 22, 32, 48	6	0,87
IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (versão reduzida) (Ferreira & Assmar, 2008).	Integração externa	10, 19, 22, 28, 53	5	0,85
	Recompensa e treinamento	20, 36, 54, 79, 85	5	0,80
	Promoção do relacionamento interpessoal	2, 33, 43, 64, 80	5	0,71

*Nota.* Elaborada pela autora com base nos estudos de validação dos instrumentos.

Além destes, o questionário foi composto pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Anexo B) — contendo os objetivos da pesquisa, descrição dos riscos e benefícios e os cuidados éticos com os dados; e por um Questionário de Caracterização Sociodemográfica da Amostra (Anexo C) — compondo perguntas sobre o sexo, idade, grau de escolaridade, estado civil, tempo de trabalho na organização, tempo no cargo atual, cargo

ocupado, renda em salários mínimos, carga horária diária trabalhada, turno de trabalho e tipo de contrato de trabalho.

## **2.6. Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos**

Para início de procedimento, foi realizado contato com os responsáveis pelas Estratégias de Saúde da Família (ESF's) de quatro municípios do estado de Minas Gerais para solicitar a permissão para realização da pesquisa. Posteriormente esta autorização, foi entregue o Termo de Autorização formal (Anexo A) e foi feito o agendamento para aplicação dos instrumentos.

Os questionários são autoaplicáveis, sendo assim, foram distribuídos de forma individual aos participantes nos turnos de funcionamento das unidades de saúde. Atendendo aos requisitos descritos na amostra e diante do consentimento em participar da pesquisa, foi realizado uma breve explicação aos participantes sobre os objetivos da pesquisa e, em seguida, os materiais foram entregues mediante um acordo verbal sobre o recolhimento no dia posterior; forma essa que visou não implicar na realização de suas atividades laborais.

Conforme preconiza a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016), foi entregue ao participante duas vias do TCLE, ambas assinadas pela pesquisadora acadêmica e pesquisador responsável, solicitando-o que registrasse por escrito nas duas vias seu consentimento em participar da pesquisa. Foi esclarecido que uma via do TCLE ficaria em sua posse e a outra seria destacada do questionário e arquivada em separado, não sendo possível assim, relacionar o questionário ao seu respondente. Com este procedimento, teve-se por objetivo garantir a confidencialidade das informações fornecidas pelo participante, a proteção de sua identidade e, por conseguinte, deixá-lo à vontade para responder de forma espontânea os questionários.

Uma vez que o participante tendo respondido a todos os instrumentos da pesquisa, esses foram recolhidos (um dia posterior à entrega) em envelope lacrado e colocado dentro de uma pasta plástica na cor preta. Acrescenta-se ainda que, pesquisas dessa natureza, o importante é o conjunto de dados e não as respostas de uma pessoa em particular. Ressalva-se também que esta pesquisa visou respeitar a dignidade, autonomia dos participantes e protegê-los em suas vulnerabilidades. Mediante esse propósito, constatados desconfortos/riscos, os participantes seriam retirados da pesquisa imediatamente, encaminhados ao atendimento psicológico com a psicóloga da própria unidade de saúde e, os questionários, destruídos.

Os instrumentos serão incinerados após cinco anos – Resolução CFP nº 007/2003 (CFP, 2003), e a utilização de quaisquer meios de registro e observação da prática psicológica obedecerá às normas da legislação profissional vigente – Art. 14 do Código de Ética Profissional do Psicólogo (CFP, 2005).

## **2.7. Procedimentos de análise de dados**

As respostas aos questionários formaram um arquivo de dados, a partir do qual foram realizadas análises estatísticas com o auxílio do programa SPSS (*Statistical Package of Social Science*) versão 22.0. A análise exploratória dos dados foi efetuada com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis, a análise fatorial das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas.

A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência), enquanto as correlações entre as variáveis foram verificadas através da correlação de *Pearson*. A confiabilidade das escalas para amostra deste estudo foi calculada por meio do *Alpha de Cronbach*. Após a análise preliminar dos dados, foram calculados as médias e os

desvios-padrão de cada uma das escalas, bem como os coeficientes de correlação entre elas (coeficiente de correlação de *Pearson*), analisando-se o nível de associação entre as variáveis.

Na sequência, foi realizado o teste do modelo através da regressão múltipla hierárquica (método *enter*), ao qual, segundo Abbad e Torres (2002), consiste em uma técnica de análise que tem por objetivo determinar os melhores preditores de um critério. Nesse sentido, por meio da aplicação de regressão múltipla hierárquica, buscou-se verificar as variáveis que se constituiriam as melhores preditoras da anomia organizacional (variável critério).

### **3. Resultados e Discussões**

Nesta seção são apresentadas a análise exploratória de dados, a análise descritiva, a correlação entre as variáveis do estudo e o modelo de regressão múltipla hierárquica (método *enter*) com o objetivo principal de testar o modelo no qual anomia organizacional é explicada pela percepção dos valores organizacionais e da cultura organizacional (dimensão práticas organizacionais) em uma amostra de trabalhadores vinculados a organizações formais públicas de saúde (Atenção Primária à Saúde) de quatro municípios da região do Triângulo Mineiro.

#### **3.1. Análise exploratória dos dados**

##### **3.1.1. Dados omissos**

Responderam aos questionários 218 participantes, porém, 10 deles não preenchiam o requisito de estar trabalhando a pelo menos 3 meses no atual emprego e foram excluídos. Dessa forma, a amostra ficou constituída por 208 participantes. Observou-se que não houve erros de digitação na composição de dados de nenhuma variável e, conforme Tabachnick e Fidell (2019) indicam, os dados omissos foram inferiores a 5% da amostra. Em consonância com Pasquali (2015), os dados omissos foram substituídos pela média dos dados da amostra.

##### **3.1.2. Valores extremos**

Verificou-se a partir do histograma com curva normal que não houve distorções significativas na normalidade univariada dos dados. Dessa forma, os casos moderados foram mantidos na amostra.

### 3.1.3. Normalidade e multicolinearidade dos dados

Observou-se a normalidade dos dados através dos índices de assimetria e curtose, tendo em vista os parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001) que consideram aceitáveis os índices entre 1 e 2. A grande maioria dos valores de assimetria e curtose encontrada permaneceu dentro dos parâmetros aceitáveis. Marôco (2014) explica que valores de assimetria superiores a 3 (positivos ou negativos) e de curtose superiores a 7-10 são, de fato, preocupantes. Contudo, no arquivo de dados, esses valores não foram identificados.

Conforme afirmam Pasquali (2015) e Tabachnick e Fidell (2019), amostras com mais de 200 participantes, propiciam a pressuposição de normalidade de amostras, já que os desvios de assimetria e curtose apresentam menor impacto na normalidade dos dados. Assim sendo, quanto maior a amostra, maior a possibilidade de que as distribuições das médias das variáveis estejam normalmente distribuídas.

Não foi observada, por meio da matriz de correlação (Tabela 07), a existência de multicolinearidade entre as variáveis, considerando que coeficientes de correlação encontrados foram inferiores a 0,80, como indicado por Field (2009).

### 3.1.4. Confiabilidade das escalas para a amostra deste estudo

Segundo Hair, Anderson, Taham e Black (2005), valores de *Alpha de Crombach* são indicadores consistentes para a análise de confiabilidade de uma escala. Embora não exista um padrão absoluto e, em alguns estudos exploratórios o valor igual ou superior a 0,60 também seja aceitável (Malhotra, 1996, citado por Sant'Anna, Moraes, & Kilimnik, 2005), Hair et al. (2005) afirmam que valores de *Alpha* iguais ou superiores a 0,70, indicam confiabilidade aceitável. A Tabela 05 mostra os índices de validação dos instrumentos empregados no estudo.

Tabela 05

**Confiabilidade das escalas para a amostra do estudo**

Instrumentos e autor	Fatores do instrumento	<i>Alfa Cronbach</i> validação	<i>Alpha Cronbach</i> amostra
EAO – Escala de Anomia Organizacional (Souza & Ribas Júnior, 2013a)	Unifatorial	0,90	0,91
IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004).	Realização	0,90	0,77
	Conformidade	0,85	0,75
	Domínio	0,80	0,84
	Tradição	0,75	0,59
	Prestígio organizacional	0,81	0,78
	Autonomia	0,87	0,84
	Coletividade	0,86	0,81
	Bem-estar do empregado	0,87	0,89
IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (versão reduzida) (Ferreira & Assmar, 2008).	Integração externa	0,85	0,77
	Recompensa e treinamento	0,80	0,74
	Promoção do relacionamento interpessoal	0,71	0,70

*Nota.* Elaborado pela autora. Dados da pesquisa.

A Escala de Anomia Organizacional (EAO) apresentou fidedignidade satisfatória, já que os resultados confirmaram sua estrutura unifatorial com *Alpha Cronbach* igual a 0,91.

Quanto ao Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (fatores: Realização, Conformidade, Domínio, Prestígio Organizacional, Autonomia, Coletividade e Bem-estar do empregado), os índices de fidedignidade variaram entre 0,75 e 0,89, sendo, portanto, satisfatórios, conforme orientam Hair et al. (2005). Todavia, o fator Tradição não foi confirmado empiricamente, apresentando um coeficiente *Alpha Cronbach* igual a 0,59, tendo sido, portanto, eliminado de análises posteriores.

No caso do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), em versão reduzida (fatores da dimensão práticas organizacionais: Integração externa, Recompensa e treinamento e Promoção do relacionamento interpessoal), os índices de fidedignidade variaram entre 0,70 e 0,77, sendo, portanto, satisfatórios, conforme orientam Hair et al. (2005).

### 3.2. Análises descritivas dos dados

Para as descrições estatísticas das variáveis investigadas – Anomia organizacional, Valores organizacionais e Cultura organizacional (dimensão práticas organizacionais), calculou-se as médias fatoriais, conforme as instruções dos respectivos autores das escalas. A Tabela 06 contém cada uma das variáveis do estudo.

Tabela 06

#### Estatística descritiva das variáveis do estudo

Variáveis		Ponto médio da escala	Média	Desvio Padrão
Anomia Organizacional		2,5	2,54	1,37
Valores Organizacionais	Realização		3,82	1,58
	Conformidade		4,56	1,24
	Domínio		2,82	1,65
	Prestígio organizacional	3,0	3,88	1,41
	Autonomia		3,13	1,43
	Coletividade		3,68	1,46
	Bem-estar do empregado		2,59	1,57

Cultura Organizacional	Integração externa		3,76	1,02
	Recompensa e treinamento	2,5	1,49	0,88
	Promoção do relacionamento interpessoal		2,91	1,31

Nota. N = 208. Elaborado pela autora. Dados da pesquisa.

Em relação a Anomia organizacional, observa-se que a média se manteve próxima ao ponto médio da escala ( $M = 2,54$ ;  $DP = 1,37$ ). Entretanto, tal resultado deve ser interpretado com cautela. Existem poucos parâmetros que permitam compreender como o resultado se apresenta no contexto das organizações brasileiras, dada a recenticidade da escala (Santos & Souza, 2014b).

No que refere aos valores organizacionais, o valor que apresentou maior média foi conformidade ( $M = 4,56$ ;  $DP = 1,24$ ), ou seja, os trabalhadores percebem as regras e modelos de comportamentos estabelecidos pela organização pública. Por outro lado, percebem pouco que as organizações se preocupam com sua satisfação e qualidade de vida no trabalho — valor bem-estar ( $M = 2,59$ ;  $DP = 1,57$ ) e se divergem quanto à percepção se suas organizações buscam uma posição dominante, *status* e controle sobre os membros da organização e recursos — valor domínio ( $M = 2,82$ ;  $DP = 1,65$ ), observando-se também que o desvio padrão apresentado dos fatores bem-estar e domínio são altos em relação à média. As posições intermediárias na hierarquia de valores são Realização ( $M = 3,82$ ;  $DP = 1,58$ ), Prestígio organizacional ( $M = 3,88$ ;  $DP = 1,41$ ), Autonomia ( $M = 3,13$ ;  $DP = 1,43$ ) e Coletividade ( $M = 3,68$ ;  $DP = 1,46$ ).

Quanto aos fatores da dimensão práticas organizacionais da Escala Cultura Organizacional, integração externa alcançou média superior ( $M = 3,76$ ;  $DP = 1,02$ ) ao ponto médio da escala de resposta. Desta forma, nota-se que os trabalhadores pesquisados percebem práticas voltadas para o planejamento estratégico, relações amigáveis com clientes e excelência em produtos e serviços em seus ambientes de trabalho. A posição intermediária na hierarquia

de cultura é promoção do relacionamento interpessoal ( $M = 2,91$ ;  $DP = 1,31$ ) – práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. De forma obstante, não percebem que a organização pública valoriza as práticas de recompensa e treinamento ( $M = 1,49$ ;  $DP = 0,88$ ) no ambiente de trabalho.

### **3.3. Correlação entre as variáveis do estudo**

Foram analisadas as correlações entre as variáveis valores, cultura organizacionais (dimensão práticas organizacionais) e anomia organizacional. Para análise das correlações, foram utilizadas as orientações de Miles e Shevlin (2001) e Dancey e Reidy (2013), que classificam os intervalos característicos a cada tipo de correlação como baixo os que estão entre 0,10 a 0,29, como moderado ou mediana entre 0,30 a 0,49 e como elevado os valores superiores a 0,50. A Tabela 07 apresenta os coeficientes de correlação ( $r$  de Pearson) entre as variáveis do estudo.

Tabela 07

**Correlação de Pearson (r) das variáveis do estudo**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Anomia	1										
2. CO Integração externa	-0,14*	1									
3. CO Recompensa e treinamento	-0,29**	0,11ns	1								
4. CO Promoção do relacionamento interpessoal	-0,37**	0,20**	0,27**	1							
5. VO Realização	-0,51**	0,32**	0,34**	0,50**	1						
6. VO Domínio	-0,11ns	0,11ns	0,25**	0,04ns	0,20**	1					
7. VO Conformidade	-0,08ns	0,38**	0,06ns	0,20**	0,38**	0,17*	1				
8. VO Bem-estar	-0,44**	0,15*	0,55**	0,33**	0,52**	0,47**	0,10ns	1			
9. VO Prestígio	-0,38**	0,35**	0,33**	0,45**	0,64**	0,17*	0,42**	0,37**	1		
10. VO Autonomia	-0,44**	0,27**	0,48**	0,49**	0,69**	0,28**	0,28**	0,71**	0,64**	1	
11. VO Coletividade	-0,45**	0,32**	0,36**	0,52**	0,68**	0,09ns	0,40**	0,47**	0,65**	0,67**	1

Nota. N = 208. Elaborado pela autora. Dados da pesquisa.

CO = Cultura Organizacional; VO = Valor Organizacional; ns = não significativa.

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

De acordo com a Tabela 07, as correlações entre a variável critério anomia organizacional e a variável explicativa de cultura organizacional (dimensão práticas organizacionais), foram significativas e negativas, com coeficientes variando entre  $r = -0,14$  e  $r = -0,37$ , em níveis de significância  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$ . Anomia organizacional apresentou correlação moderada e negativa com promoção do relacionamento interpessoal ( $r = -0,37, p < 0,01$ ). Por outro lado, anomia organizacional apresentou correlação fraca e negativa com integração externa ( $r = -0,14, p < 0,05$ ) e recompensa e treinamento ( $r = -0,29, p < 0,05$ ).

As correlações entre a variável critério anomia organizacional e a variável explicativa valores organizacionais foram significativas e negativas – exceto para os valores domínio e conformidade que não foram significativas, com coeficientes variando entre  $r = -0,08$  e  $r = -0,51$ , em nível de significância  $p < 0,01$ . Anomia organizacional apresentou correlação alta e negativa com o valor realização ( $r = -0,51, p < 0,01$ ). As demais correlações (em sua maioria) entre anomia organizacional e as dimensões de valores organizacionais foram moderadas e negativas, com os seguintes índices de correlação: valor bem-estar ( $r = -0,44, p < 0,01$ ), valor prestígio ( $r = -0,38, p < 0,01$ ), valor autonomia ( $r = -0,44, p < 0,01$ ) e valor coletividade ( $r = -0,45, p < 0,01$ ).

Quanto as correlações entre as variáveis independentes do presente estudo, verificaram-se correlações altas e positivas entre os valores: realização e promoção do relacionamento interpessoal ( $r = 0,50, p < 0,01$ ), bem-estar e recompensa e treinamento ( $r = 0,55, p < 0,01$ ), bem-estar e realização ( $r = 0,52, p < 0,01$ ), prestígio e realização ( $r = 0,64, p < 0,01$ ), autonomia e realização ( $r = 0,69, p < 0,01$ ), autonomia e bem-estar ( $r = 0,71, p < 0,01$ ), autonomia e prestígio ( $r = 0,64, p < 0,01$ ), coletividade e promoção do relacionamento interpessoal ( $r = 0,52, p < 0,01$ ), coletividade e realização ( $r = 0,68, p < 0,01$ ), coletividade e prestígio ( $r = 0,65, p < 0,01$ ) e coletividade e autonomia ( $r = 0,67, p < 0,01$ ).

Já, as correlações moderadas e positivas foram encontradas entre os valores: realização e integração externa ( $r = 0,32, p < 0,01$ ), realização e recompensa e treinamento ( $r = 0,34, p < 0,01$ ), conformidade e integração externa ( $r = 0,38, p < 0,01$ ), conformidade e realização ( $r = 0,38, p < 0,01$ ), bem-estar e promoção do relacionamento interpessoal ( $r = 0,33, p < 0,01$ ), bem-estar e domínio ( $r = 0,47, p < 0,01$ ), prestígio e integração externa ( $r = 0,35, p < 0,01$ ), prestígio e recompensa e treinamento ( $r = 0,33, p < 0,01$ ), prestígio e promoção do relacionamento interpessoal ( $r = 0,45, p < 0,01$ ), prestígio e conformidade ( $r = 0,42, p < 0,01$ ), prestígio e bem-estar ( $r = 0,37, p < 0,01$ ), autonomia e recompensa e treinamento ( $r = 0,48, p < 0,01$ ), autonomia e promoção do relacionamento interpessoal ( $r = 0,49, p < 0,01$ ), coletividade e integração externa ( $r = 0,32, p < 0,01$ ), coletividade e recompensa e treinamento ( $r = 0,36, p < 0,01$ ), coletividade e conformidade ( $r = 0,40, p < 0,01$ ) e coletividade e bem-estar ( $r = 0,47, p < 0,01$ ).

### 3.4. Regressões Múltiplas

Considerando que a análise de regressão múltipla hierárquica possibilita identificar o poder explicativo de variáveis (Field, 2009), para o alcance do objetivo deste estudo – testar o melhor encadeamento dos blocos de variáveis proposto no modelo de investigação, buscando sua melhor configuração para a variável critério, foram realizadas duas regressões múltiplas hierárquicas nas quais os blocos de variáveis antecedentes foram tendo seus posicionamentos alternados (Tabacknick & Fidell, 2019). Estes procedimentos estão sumarizados na Tabela 08.

O critério utilizado para a definição do melhor modelo foi o de maior variância explicada pelos posicionamentos dos dois blocos de variáveis antecedentes ( $R^2p$ ). Assim, o melhor modelo foi aquele cujos antecedentes diretos, posicionados alternadamente, explicaram as maiores variâncias da variável critério em questão.

Tabela 08

**Posicionamentos dos blocos de variáveis antecedentes de Anomia Organizacional na execução das Regressões Múltiplas Hierárquicas**

PASSOS	BLOCOS	Percepções de Práticas Organizacionais	Percepções de Valores Organizacionais
	1		1º
2		2º	1º

*Nota.* Elaborado pela autora. Dados da pesquisa.

Conforme representado na Tabela 08, os dois blocos de variáveis antecedentes foram sendo posicionados de maneira tal que, em cada um dos dois passos, um dos blocos veio como antecedente direto da variável dependente, enquanto o outro bloco se posicionou como antecedente mais distante, em segundo lugar. O passo 2 traz o bloco das Percepções de Valores Organizacionais como antecedente direto de Anomia Organizacional (1º), enquanto o bloco da variável Percepções de Práticas Organizacionais como o primeiro antecedente indireto (2º) da variável critério em questão. Os ordinais 1º e 2º lugar indicam, na Tabela 08, a colocação dos blocos como antecedentes justapostos em 1ª e 2ª posição a partir da variável dependente.

Na investigação do melhor modelo para Anomia Organizacional, duas análises de Regressão Hierárquica foram executadas. Cada uma das análises de regressão hierárquica posicionou os dois blocos de variáveis antecedentes (Percepções de Práticas Organizacionais e Percepções de Valores Organizacionais) como antecedentes diretos, um por vez, na busca do antecedente que produzisse maior variância explicada na variável critério (Tabacknick & Fidell, 2019). Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 09.

Tabela 09

**Coefficientes de Determinação ( $R^2p$ ) obtidos em duas alternativas de Regressões Múltiplas Hierárquicas tendo a Anomia Organizacional como variável critério**

ALTERNATIVAS	ANTECEDENTES	
	Percepções de Práticas Organizacionais - A -	Percepções de Valores Organizacionais - B -
Primeira Alternativa Posicionamento: A - B	0,18**	0,16**
Segunda Alternativa Posicionamento: B - A	0,006**	0,34**
R <sup>2</sup> Modelo		0,346**

Nota. Elaborado pela autora. Dados da pesquisa.

\*\*  $p < 0,01$

Assim, Percepções de Práticas Organizacionais (identificadas na Tabela 09 como “A”) e Percepções de Valores Organizacionais (identificadas na Tabela 09 como “B”) foram sendo posicionadas como antecedentes diretos e indiretos sucessivamente (passos identificados na coluna “Alternativas” na Tabela 09) até que fosse encontrado o melhor modelo explicativo para Anomia Organizacional.

Uma análise da Tabela 09 revela que o melhor modelo para Anomia Organizacional é o da Segunda Alternativa, em que as Percepções de Valores Organizacionais formam o bloco de variáveis que produz maior percentual de variância na variável dependente ( $R^2p = 0,34$ ;  $F(14,72)$ ;  $p < 0,01$ ). O bloco das Percepções de Práticas Organizacionais é aquele que menos explica a variância de Anomia Organizacional, se posicionando como o bloco antecedente indireto mais distante ( $R^2p = 0,006$ ;  $F(0,615)$ ;  $p < 0,01$ ).

Não foram encontrados estudos que investigassem sobre as Percepções de Valores Organizacionais e Percepções de Práticas Organizacionais como regressores diretos de Anomia Organizacional. Talvez se esteja lidando, aqui, com novas perspectivas dentro do estudo sobre

Anomia nas organizações, à medida em que se confronta percepções globais dos empregados com percepções de cunho mais restrito.

Foram realizadas duas regressões com o objetivo de encontrar, nesta cadeia de variáveis (Percepções de Valores Organizacionais), aquelas que mais contribuiriam para a explicação da variável critério. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 10.

Tabela 10

**Coefficientes de Determinação Múltipla ( $R^2p^*$ ) obtidos em dois modelos de Regressão Múltipla para a variável critério Anomia Organizacional**

Modelo	Regressores	B	$\beta$	$p$	$R^2$	$R^2$	$R^2$	
					parcial	modelo	ajustado	
1	Realização	-0,29	-0,33	0,00	0,16	0,34	0,31	
	Percepções de	Conformidade	0,15	0,13				0,04
	Valores	Domínio	0,05	0,06				0,37
	Organizacionais	Bem-estar	-0,22	-0,25				0,00
		Prestígio Organizacional	-0,08	-0,08				0,33
		Autonomia	0,07	0,07				0,49
		Coletividade	-0,15	-0,16				0,08
2**	Realização	-0,27	-0,31	0,00	0,34	0,34	0,31	
	Percepções de	Conformidade	0,14	0,13				0,60
	Valores	Domínio	0,04	0,53				0,43
	Organizacionais	Bem-estar	-0,21	-0,24				0,01
	&	Prestígio Organizacional	-0,07	-0,07				0,40
	Práticas	Autonomia	0,08	0,09				0,39
	Organizacionais	Coletividade	-0,13	-0,14				0,13
	Integração externa	0,003	0,003	0,96	0,006	0,346	0,31	
	Recompensa e	-0,02	-0,01	0,79				
	Teinamento							
	Promoção do	-0,09	-0,09	0,18				
	relacionamento							
	interpessoal							

Nota. Elaborado pela autora. Dados da pesquisa.

\* Todos os coeficientes são significativos para  $p < 0,01$ .

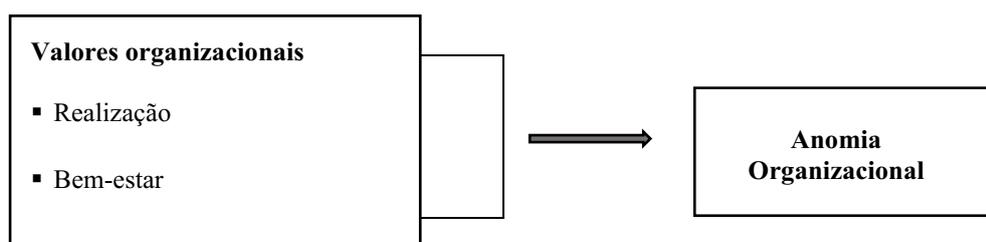
A análise da Tabela 10 revela que Anomia Organizacional é fortemente explicada pela variável Percepção de Realização ( $\beta = -0,31$ ;  $p < 0,01$ ) – escala IPVO, sendo a primeira variável que a explica. Este fato aponta na direção de que os resultados representam que quanto mais a organização valoriza a competência e o sucesso de seus empregados e estimula a independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade, mais estes irão se comportar de maneira congruente às normas.

A análise da Tabela 10 também evidencia que, mesmo explicando pequena porcentagem de Anomia Organizacional, a variável Percepção de Bem-estar ( $\beta = -0,24$ ;  $p < 0,01$ ) – escala IPVO, é a segunda variável que a explica. Este fato aponta na direção de que empregados que percebem que a organização empregadora se preocupa com seu bem-estar são aqueles que mais se comportam de maneira congruente às normas.

Pode-se, então, falar em um modelo genérico para Anomia Organizacional, resumido na Figura 05. O modelo genérico apresentado nesta Figura apresenta as variáveis que, após realizada a análise de regressão, apresentam maior poder na predição para a variável critério. Informações obtidas na Tabela 10 revelaram que as variáveis que compõem o modelo da Figura 05 tem poder de predição nitidamente superior àqueles das demais variáveis que foram retidas pela análise.

Figura 05

### Modelo genérico para Anomia Organizacional



*Nota.* Elaborado pela autora.

O modelo apresentado na Figura 05 reúne as variáveis retidas pela análise de regressão múltipla hierárquica (método *enter*) que mostraram maior poder na predição quando comparadas às demais variáveis que permaneceram no modelo.

Os resultados alcançados neste estudo suscitam algumas conclusões e abrem novas perspectivas ao estudo da Anomia Organizacional. É destas conclusões e perspectivas que se falará no próximo capítulo.

#### 4. Conclusão

Este estudo teve por objetivo testar um modelo no qual anomia organizacional é explicada por valores e cultura organizacionais (dimensão práticas organizacionais) em uma amostra de servidores públicos vinculados a organizações públicas de saúde (Atenção Primária) de quatro municípios da região do Triângulo Mineiro. Tal objetivo reflete uma tentativa inédita de investigar a influência de tais fenômenos no desenvolvimento da anomia organizacional, relação essa que não tem sido encontrada na literatura nacional ou mesmo internacional.

Dentre as análises iniciais realizadas, verificou-se que a média das respostas dos servidores na EAO se manteve próxima ao ponto médio da escala. Devido a recenticidade do instrumento, esse resultado deve ser analisado com cautela. Sendo assim, não é possível dizer que, atualmente, as organizações estudadas encontram-se em estado de anomia. O que se pode inferir com base no resultado, é que, hoje, as organizações apresentam algumas condições que podem propiciar a anomia organizacional, como Santos e Souza (2014a) explicam, um sentimento de descrença do trabalhador frente à efetividade das normas.

Verificou-se, também, que os servidores percebem as normas, regras, tradições e modelos de comportamentos estabelecidos pelas organizações públicas como mais presentes (valor conformidade); em contrapartida, o valor conformidade não apresentou relação com anomia organizacional. Além, constatou-se que os servidores não percebem que há preocupação com a sua qualidade de vida por parte das administrações superiores (valor bem-estar). Dentre os valores, bem-estar do empregado é a segunda variável que explica em uma relação inversa anomia organizacional, implicando inferir que quanto menos os empregados percebem que a organização se preocupa com seu bem-estar, mais descrentes e resistentes irão se mostrar frente às normas organizacionais.

O modelo proposto não foi confirmado empiricamente. As práticas organizacionais mostraram-se como variáveis que menos explicam anomia organizacional; somente os valores organizacionais apresentaram-se como seus preditores. Dentre os valores, realização é a primeira variável que explica fortemente, em uma relação inversa, anomia organizacional, implicando inferir que quanto mais a organização valoriza a competência, reconhece o desenvolvimento profissional e o sucesso dos seus empregadores, mais estes irão acreditar e se comportar de forma congruente às normas organizacionais.

Por fim, como agenda para pesquisas futuras, com base nos dizeres de Tsahuridu (2011), em que o comportamento do trabalhador é guiado por um conjunto de normas e percepções de justiça e que a inserção de mudanças ou violação de tais princípios produziriam uma resistência moral (desvio) dos trabalhadores em nível grupal, recomenda-se investigar justiça e valores organizacionais como variáveis predictoras de anomia organizacional. Por outro lado, face aos dizeres de Cohen (1993) que a anomia explica os princípios norteadores, éticos e morais do indivíduo dentro do ambiente organizacional, sugere-se também investigar a influência da anomia organizacional sobre os valores e virtudes morais organizacionais.

Quanto às limitações do estudo, a pesquisa foi realizada somente em organizações públicas, de apenas uma região do país. Sendo assim, faz-se importante uma agenda de pesquisa voltada para a realização de estudos dessa natureza em outras organizações e regiões para evolução com relação aos resultados. Além disso, aponta-se a necessidade de uma exploração das variáveis sociodemográficas e possíveis análises de seu impacto no modelo de regressão.

## Referências <sup>1</sup>

- Abbad, G. S., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 19-29. doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300004
- Abreu, E., Souza, M. A. de., & Fleury, L. F. de O. (2018). A influência da anomia e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade em organizações. *Actualidades en Psicología*, 32(125), 51-69. https://doi.org/10.15517/ap.v32i125.30341
- Agnew, R. (1997). The nature and determinantes of strain: another look at Durkheim and Merton. In: Passas, N., and Agnew, R. (Eds.), *The future of anomie theory* (pp. 27-51). Boston: Northeastern University Press.
- Andrade, T., & Estivaleta, V. F. B. (2013). Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. *Gerais, Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 205-224. Retirado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1983-82202013000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-82202013000200005&lng=pt&nrm=iso)
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005, Set./Dez.). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019
- Atteslander, P. (October 15, 2007). The impact of globalization on methodology. Measuring anomie and social transformation. *International Review of Sociology*, 17(3), 511-524. https://doi.org/10.1080/03906700701574422
- Bedani, M., & Veiga, H. M. S. (2015). Práticas organizacionais: uma contribuição teórica. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 8(2), 428-442. Retirado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202015000300011&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202015000300011&lng=pt&tlng=pt).
- Besnard, P. (1988). The true nature of anomie. *Sociological Theory*, 6(1), 91-95. https://doi.org/10.2307/201916
- Boareto, P. P. (2011). *A inclusão da equipe de saúde bucal na Estratégia Saúde da Família (ESF)* (Monografia). Núcleo de Educação em Saúde Coletiva, Universidade Federal de Minas Gerais, Campos Gerais-MG. Retirado de <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/bibl>

---

<sup>1</sup> Estilo de escrita de acordo com o Manual da APA – *American Psychological Association*, 6ª ed., 2009.

ioteca/registro/A\_inclusao\_da\_equipe\_de\_saude\_bucal\_na\_estrategia\_saude\_da\_familia\_ESF\_/459

Bourdieu, P. (2001). *O poder simbólico*. (4. ed). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Brasil. Ministério da Saúde. (1990, Setembro). Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990: dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, Seção I e II. Retirado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm)

Brasil. Ministério da Saúde. (1990, Dezembro). Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990: Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 01-19. Retirado de [https://servicos2.sjc.sp.gov.br/media/116799/microsoft\\_word\\_-\\_lei\\_n\\_8142.pdf](https://servicos2.sjc.sp.gov.br/media/116799/microsoft_word_-_lei_n_8142.pdf)

Brasil. Ministério da Saúde. (2016, Maio). Conselho Nacional de Saúde: resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, Seção 1, 44-46. Retirado de <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>

Brasil. Ministério da Saúde. (2017, Setembro). Portaria nº 2.436 de 21 de setembro de 2017: aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes e normas para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, Seção 1, 10-15. Retirado de [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436\\_22\\_09\\_2017.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html)

Caldeira, F. P., Fleury, L. F. O., Silva, B. C., Souza, M. A., & Formiga, N. S. (2013). Anomia social, Burnout e estratégia de Coping em professores da educação básica no estado do Rio de Janeiro: um estudo correlacional. In: CASI – Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, *Anais do CASI* (pp. 01-02), Itatiaia-RJ.

Caldeira, P. D. de G. (2010). *A inserção da saúde bucal na Estratégia Saúde da Família* (Monografia). Núcleo de Educação em Saúde Coletiva, Universidade Federal de Minas Gerais, Montes Claros-MG. Retirado de <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/1020.pdf>

- Calori, R., & Sarmin, P. (January 1, 1991). Corporate cultura and economic performance: a french study. *Organization Studies*, 12(1), 49-74. <https://doi.org/10.1177/017084069101200104>
- Campos, F. P., Rédua, T. S., & Alvareli, L. V. G. (2011, Jun./Dez.). A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. *Revista Janus*, 14, 21-31. Retirado de <http://www.fatea.br/seer/index.php/janus/article/viewFile/974/754>
- Cohen, A. K. (1997) An elaboration of anomie theory. In: Passas, N., and Agnew, R. (Eds.), *The Future of Anomie Theory* (pp. 54-61). Boston: Northeastern University Press.
- Cohen, D. V. (October, 1993) Creating and maintaining ethical work climates: anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 343-358. <https://doi.org/10.2307/3857283>
- Conselho Federal de Psicologia - CFP (2003). *Resolução n° 007, de 14 de junho de 2003: institui o manual de elaboração de documentos escritos produzidos pelo psicólogo, decorrentes de avaliação psicológica e revoga a Resolução CFP ° 17/2002*. [On-line]. Brasília-DF: Author. Retirado de [https://site.cfp.org.br/wpcontent/uploads/2003/06/resoluc\\_ao2003\\_7.pdf](https://site.cfp.org.br/wpcontent/uploads/2003/06/resoluc_ao2003_7.pdf)
- Conselho Federal de Psicologia - CFP (2005). *Código de Ética Profissional do Psicólogo: resolução n° 010, de 21 de julho de 2005*. [On-line]. Brasília-DF: Author. Retirado de <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo-de-etica-psicologia.pdf>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2013). *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Domenico, S. M. R. de., Latorre, S. Z., & Teixeira, M. L. M. (2006, Setembro). A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: *EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 01-15), Salvador-BA. Retirado em <http://anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-3084.pdf>
- Durkheim, E. (2010). *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes.
- Faria, H. P., Coelho, I. B., Werneck, M. A. F., & Santos, M. A. (2010). *Modelo assistencial e atenção básica à saúde*. (2. ed.). Belo Horizonte: Nescon/UFMG, Coopmed. Retirado de <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/1792.pdf>

- Ferreira, F. R. F. (2012, Jan./Jun.). A “morte” da cultura?: do modelo clássico ao debate contemporâneo. *Revista Inter-Legere*, 10, 133-135. Retirado de <https://docente.ifrn.edu.br/flavioferreira/disciplinas/artigo>
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (1999). Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. *Revista Educação & Tecnologia*, 4, 1-11. Retirado de <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutec-ct/article/view/1043/648>
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). Cultura Organizacional: desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 125-138). Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 271-280. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008>
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre (RS): Artmed.
- Fleury, L. F. de O., Souza, M. A. de., Jesus, F. P. C. de., & Formiga, N. S. (2016, Agos./Dez.). Anomia, burnout e estratégia de *coping*: um estudo com professores da educação básica no estado do Rio de Janeiro. *Revista Contemporânea de Educação*, 11(22), 407-424. Retirado em <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/2689>
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1996). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fontenelle, L. F. (2011). *Estratégia Saúde da Família e interações por Condições Sensíveis à Atenção Primária (CSAP): revisão sistemática da literatura* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto-SP. Retirado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/17/17139/tde-30032011-210047/publico/LeonardoFontenelle.pdf>
- Formiga, N. S. (2013, Agos./Dez.) Verificação de um modelo causal entre anomia social e sentimento anômico. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 1(2), 152-168. Retirado em <http://revista.unisal.br/am/index.php/psico/article/view/20>
- Formiga, N. S., Fleury, L. F. O., Fandiño, A. M., & Souza, M. A. (2016). *Evidência empírica de uma medida da anomia organizacional em trabalhadores brasileiros*, 18(1), 43-59. <https://doi.org/10.18050/revpsi.v18n1a4.2016>

- Formiga, N. S., Ribeiro, A. W. de A., & Estevam, I. D. (2018, Agosto). Evidência da invariância fatorial da escala de anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. *Academia Paulista de Psicologia*, 38(94), 27-35. Retirado em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1415711X2018000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415711X2018000100003&lng=pt&nrm=iso)
- Formiga, N. S., Souza, M. A., Fleury, L. F. O., Silva, B. C., & Rosinha, A. J. P. E. (2013). Escala de anomia organizacional (versão reduzida): verificação de sua estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros de empresas públicas e privadas. In: *Congresso de Administração, Sociedade e Inovação* (pp. 1-10), Itatiaia/RJ.
- Franzão, L. (2007). *Percepção de cultura organizacional em filiais de empresas multinacionais: um estudo comparativo* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG. Retirado de: <http://www.pgpsi.ip.ufrb.br/sites/pgpsi.ip.ufrb.br/files/Anexos/Bookpage/DissertacaoLuzieneSoaresFranzao.pdf>
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gomide Jr., S., & Martins, M. C. F. (1997, Set./Dez.). Os Deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(3), 311-316. Retirado em <http://pesquisa.bvs.br/brasil/resource/pt/ps-i-6417>
- Gorenak, M., & Kosir, S. (January, 2012). The importance of organizational values for organization. In: *Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2012* (pp. 563-569), International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/239807972\\_The\\_Importance\\_of\\_Organizational\\_Values\\_for\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/239807972_The_Importance_of_Organizational_Values_for_Organization)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5. ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hassan, A. (April 10, 2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448. <https://doi.org/10.1108/03090590710772631>
- Hirtenlehner, H., Farral, S., & Bacher, J. (January 14, 2013). Culture, Institutions, and Morally Dubious Behaviors: Testing Some Core Propositions of the Institutional-Anomie Theory. *Journal Deviant Behavior*, 34, 291-320. <https://doi.org/10.1080/01639625.2012.726165>
- Hodson, R. (August 1, 1999). Organizational anomie and worker consent. *SAGE Journals*, 26(3), 292-323. <https://doi.org/10.1177/0730888499026003002>

- Hofstede, G. (June 1, 1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14, 75-90. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo LDA. (Trabalho original publicado em 1991).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (June, 1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Jardim, M. F. (2009). *Valores organizacionais e civismo no Sistema Judiciário Mineiro* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte-MG. Retirado em <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/valoresorganizacionais-e-civismo-no-sistema-judiciario-mineiro/>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1987). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kuper, A. (2002). *Cultura, a visão dos antropólogos*. Bauru-SP: EDUSC.
- Lapinski, M. K., & Rimal, R. N. (2005). An Explication of Social Norms. *Communication Theory*, 15(2), 127-147. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2005.tb00329.x>
- Levy, D. L., & Rothenberg, S. (2002). Heterogeneity and change in environmental strategy: technological and political responses to climate change in the global automobile industry. In: Hoffman, A. J., and Ventresca, M. J. (Eds.), *Organizations, policy, and the natural environment: institutional and strategic perspectives* (pp.173-193). Stanford: Stanford University Press.
- Loiola, E., & Bastos, A. V. B. (July/Sept., 2003). A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 181-201. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300010>
- Lordelo, E. R. (2010, Jan./Abr.). A Psicologia evolucionista e o conceito de cultura. *Estudos de Psicologia*, 15(1), 55-62. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000100008>
- Malbašić, I., Rey, C., & Potočan, V. (August, 2015). Balanced organizational values: from to practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437-446. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2238-0>

- Manrique de Lara, P. Z. (2009). La anomia como moderador de la relación entre percepciones de justicia organizativa y el uso negligente de internet en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 99-112. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000200001>
- Manrique de Lara, P. Z., & Rodriguez, T. F. E. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB): an empirical study among university administration and services personnel. *Personnel Review*, 36(6), 843-856. <https://doi.org/10.1108/00483480710822391>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. (2. ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: Cafileasa.
- Massimi, M. (2006, Dezembro). Psicologia e cultura na perspectiva histórica. *Temas em Psicologia*, 14(2), 01-07. Retirado em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2006000200006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2006000200006)
- Melo, C. M. de., Costa, P. M., Santaella, L. A., & Rodrigues, J. L. K. (2015). A gestão de recursos humanos e a cultura organizacional. In: *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 01-15), Rio de Janeiro-RJ. Retirado em [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_543.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_543.pdf)
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2005). Valores e retaliação organizacional. In: Tamayo, A., & Porto, J. B. (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 145-159). Petrópolis: Vozes.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Miles, J., & Schevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: a guide for students e researchers*. London, UK: Sage Publications.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*. (2. ed). São Paulo: Atlas.
- Motta, R. S. da. (1995). *Contabilidade ambiental: teoria, metodologia e estudos de casos no Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Nascimento, E (2012). *Comportamento Organizacional*. Curitiba-PR: IESDE Brasil.

- Oliveira, A. F. (2001). Cultura Organizacional. In: Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., & Oliveira, A. F (Eds.), *Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações: estudos psicossociais* (pp. 165-240). São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004, Abril). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 39(2), 129-140. Retirado em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16788/inventario-de-perfis-de-valores-organizacionais>
- Oliveira, R. de, Côrrea, B., & Aguiar, M. (2016). Anomia Organizacional e síndrome de *Burnout*: uma breve análise em trabalhadores do Rio de Janeiro e Seropédica. In: Eventos da Universidade Federal do Rio de Janeiro, *Anais eletrônicos* (pp. 01-02), Rio de Janeiro-RJ. Retirado em <http://eventos.ufrj.br/raic/files/2016/06/2910-10198-1-SM.pdf>
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual* (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: Open University Press.
- Pasquali, L. (2015). *Delineamento de pesquisa em ciência: fundamentos estatísticos da pesquisa científica*. (v.2). São Paulo, SP: Vetor.
- Passas, N. (2000). Global anomie, dysnomie, and economic crime: Hidden consequences of neoliberalism and globalization in Russia and around the world. *Social Justice*, 27(2), 16-44. Retrieved from <http://facpub.stjohns.edu/~tillmanr/global%20crime%20readings/passas%20article.pdf>
- Peixoto, P. R. P., & Motta, A. L. T. S da. (2012). Cultura e valores organizacionais como ferramentas de mudança: estudo de caso em uma empresa de energia. In: *VIII Congresso Nacional de excelência em gestão* (pp. 01-22), Rio de Janeiro-RJ. Retirado em <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15827>
- Pelissari, A. S. (2007). *Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste. Retirado em <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/FRMUXSPJWSJK.pdf>
- Pinto, L. F., & Giovanella, L. (2018, Junho). Do Programa à Estratégia Saúde da Família: expansão do acesso e redução das internações por condições sensíveis à atenção básica (ICSAB). *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 23(6), 1903-1914. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018236.05592018>

- Porto, C. de M. (2011). Um olhar sobre a definição de cultura e de cultura científica. In: Porto, C. de M., Brotas, A. M. P., & Bortoliero, S. T. (Eds.), *Diálogos entre ciência e divulgação científica: leituras contemporâneas* (pp. 93-122). Salvador: EDUFBA. <https://doi.org/10.7476/9788523211813>
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2005, Jan./Mar.). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000100003>
- Posner, B. Z., & Low, P. (2010). Australian and American managerial values: a subtle differences. *International Journal of Management*, 17(1), 89-97. Retrieved from <https://scholarcommons.scu.edu/mgmt/85/>
- Rauhut, H., & Winter, F. (2010). A sociological perspective on measuring social norms by means of strategy method experiments. *Social Science Research*, 39(6), 1181-1194. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.06.009>
- Redmon, W. K., & Mason, M. A. (2001). Organizational culture and behavioral systems analysis. In: Johnson, C. M., Redmon, W. K. and Mawhinney, T. C. (Eds.), *Handbook of organizational performance: behavior analysis and management* (pp. 437-456). New York: The Haworth Press.
- Ribas, F. T. T., & Rodrigues, C. M. C. (2009, Dezembro). Valores organizacionais declarados e implantados: uma percepção entre o real e o desejável. *Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial*, 1(2), 43-60. <https://doi.org/10.13084/2175-8018.v01n02a03>
- Ribeiro, E. V. (2014). Uma leitura filosófica da cultura a partir do pensamento de H. C. Lima Vaz. *Pensando – Revista de Filosofia*, 5(9), 01-21. <https://doi.org/10.26694/pensando.v5i9.2778>
- Ribeiro, R. L. (2005). *Motivação para a aprendizagem informal no trabalho: construção de medidas de modelo teórico* (pp. 01-170). Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Ruben, R. G. (June, 2009). La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Retirado em <http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Sagiv, L., & Schwartz, S. (2005). Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. In: Tamayo, A., & Porto, J. (Eds.), *Valores e Comportamento nas Organizações* (pp. 201-229). Petrópolis: Vozes.

- Sant'Anna, A. S., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE eletrônica*, 4(1), 01-23. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100001>
- Santos, L. A., & Souza, M. A. de (2014a, Dezembro). O impacto da anomia organizacional sobre a motivação para aprender no contexto de uma Instituição Federal do Ensino Superior de um estado do sudeste brasileiro. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 34(87), 01-11. Retirado em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-711X2014000200007&script=sci\\_a\\_bstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-711X2014000200007&script=sci_a_bstract).
- Santos, L. A., & Souza, M. A. de (2014b). *O impacto da anomia organizacional sobre a aprendizagem organizacional: uma análise a partir do suporte à aprendizagem e das estratégias de aprendizagem* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ. Retirado em <http://docplayer.com.br/9430169-Universidade-federal-rural-do-rio-de-janeiro-instituto-de-educacao-curso-de-pos-g-raduacao-em-psicologia-dissertacao.html>
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schwartz, S. H. (January, 1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology-an International Review*, Hoboken, 48(1), 23-47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwartz, S. H. (2006). Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: Ros, M., & Gouveia, V. V. (Eds.), *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 55-85). São Paulo: Editora SENAC.
- Schwartz, S. H., & Ros, M. (August, 1995). Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualismcollectivism cultural dimension. *Work Psychology*, 1, 01-10. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/311226448\\_Values\\_in\\_the\\_west\\_a\\_theoretical\\_and\\_empirical\\_challenge\\_to\\_the\\_individualismcollectivism\\_cultural\\_dimension](https://www.researchgate.net/publication/311226448_Values_in_the_west_a_theoretical_and_empirical_challenge_to_the_individualismcollectivism_cultural_dimension)

- Silva, A. V., Todorov, J. C., & Silva, R. L. F. C. (2012). Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental Cognitiva*, 14(2), 48-63. <https://doi.org/10.31505/rbtcc.v14i2.507>
- Silva, N., & Zanelli, J. C. (2004). Cultura organizacional. In: Bastos, A. V. B., Borges Andrade, J. E., & Zanelli, J. C. (Eds.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 407-442). São Paulo: Artmed.
- Silva, N., Zanelli, J. C., & Tolfo, S. R. (2013). O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (Eds.), *Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações* (pp. 225-252). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, D. M., & Vieira, A. M. (2012). Valores Organizacionais: expressão do ideal ou percepção do real?. In: *EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 01-15), Rio de Janeiro-RJ. Retirado em [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2012/EOR/Tema%2009/2012\\_EOR341.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/EOR/Tema%2009/2012_EOR341.pdf)
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Souza, M. A., & Ribas Júnior, R. C. (2013a). Desenvolvimento e validação inicial da Escala de Anomia Organizacional. *Psicologia Argumento*, 31(75), 677-686.
- Souza, M. A., & Ribas Júnior, R. C. (2013b, Out./Dez.). Anomia organizacional: discussão conceitual e desenvolvimento de escala. *Revista Psicologia Argumento*, 31(75), 677-686. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.31.075.AO05>
- Souza, M. A., Ribas Júnior, R. C., & Rosinha, A. J. P. E. (2016). Normas versus anomia: uma proposta de diagnóstico nas organizações. In: Helenides, M., Ferreira, M. C., & Neiva, E. R. (Eds.), *Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática* (pp. 171-190). São Paulo: Vetor.
- Srole, L. (1956). Social integration and certain corollaries: an exploratory-study. *American Sociological Review*, 21(6), 709-710. <https://doi.org/10.2307/2088422>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. (7th ed.). Boston: Pearson.

- Tamayo, A. (1996). Cultura, valores organizacionais. In: Tamayo, A., Borges, J. E., & Codo, W. (Eds.), *Trabalho e cultura* (pp. 157-172). São Paulo: Cooperativa de Editores Associados.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. In: Tamayo, A., & Paz, M. G. T da (Eds.), *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos* (pp. 261-289). Brasília: UnB.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: Tamayo, A., & Porto, J. B. (Eds.), *Valores e Comportamento nas Organizações* (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes.
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais. In: Siqueira, M. M. M. (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996, Abr./Jun.). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), 31(2), p. 62-72. Retirado em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18469/escala-de-valores-organizacionais>
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia. Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000100006>
- Tamayo, A., & Borges, L. O. (2006). Valores do trabalho e das organizações. In: Ros, M., Gouveia, V. V. (Eds.), *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 397-431). São Paulo: SENAC.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tsahuridu, E. E. (December, 2006). Anomie and ethics at work. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 163-174. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9074-9>
- Tsahuridu, E. E. (March, 2011). An exploration of factors affecting work anomia. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 297-305. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0655-2>

- Veiga, H. M. S. (2010). *Comportamento proativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF. Retirado em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8325>
- Wilbert, A., & Cruz, H. A. da. (2014, Outubro). Cultura e clima organizacional: uma análise na empresa novo trigo de Balneário Camboriú/SC. In: *XI SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, (pp. 01-11), Resende-RJ. Retirado em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf>
- Zangiski, M. A. S. G., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2009). Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. *Ciência da Informação*, 38(3), 142-159. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652009000300010>
- Zoghbi, P. (2008). Empleados anómicos y conductas desviadas en el trabajo (DWB): un estudio organizacional Anomic employees and deviant workplace behaviour: an organisational study. *Journal Studies in Psychology*, 29, 181-195. <https://doi.org/10.1174/021093908784485129>



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



**Anexo A: Termo de Autorização**

Eu, \_\_\_\_\_, Coordenador/a responsável pelas Estratégias de Saúde da Família (ESF's) do município de \_\_\_\_\_, declaro que concordo em colaborar com a pesquisa intitulada "**Valores e Cultura Organizacionais e seus Impactos na Anomia Organizacional: o teste de um modelo explicativo**", ciente de que as Unidades de Saúde sob minha responsabilidade não estarão sujeitas a nenhum prejuízo e de que a identidade das respectivas serão totalmente preservadas.

Tal decisão é totalmente voluntária, não implica em remuneração por nenhuma das partes e tem resguardada a liberdade para recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento.

A decisão em participar ou não desta pesquisa não aplicará em nenhuma discriminação, represália ou consequência que possam denegrir o nome das ESF's sob minha responsabilidade.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Assinatura do/a Responsável

---

Assinatura da pesquisadora



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**Anexo B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Resolução 510/2016 CNS)**

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada “**Valores e Cultura Organizacionais e seus Impactos na Anomia Organizacional: o teste de um modelo explicativo**” sob a responsabilidade dos pesquisadores **Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior** (IPUFU) e aluna do Curso de Pós-Graduação em Psicologia (UFU) **Ingrid Ferreira de Lima**.

Sua participação na pesquisa consistirá apenas em responder alguns questionários com sua opinião sobre sua organização de trabalho. Este Termo de Consentimento será obtido pelos próprios pesquisadores após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe seja apresentado os questionários.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com qualquer instituição. Em nenhum momento você será identificado. O questionário não conterá seu nome e nem da organização a qual está vinculado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim sua identidade será preservada.

Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar da pesquisa. Os riscos relacionados com sua participação são mínimos, uma vez que não há identificação. Os benefícios relacionados com a sua participação são que, após a conclusão desse estudo, poderemos compreender melhor as nuances das relações empregado-organizações.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação. Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior (sinesio.gomide@ufu.br) pelo telefone (34) 3225-8537.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.  
(Cidade) (Dia) (Mês)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

\_\_\_\_\_  
Participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



**Anexo C: Questionário de Caracterização Sociodemográfica da Amostra**

**Sexo:**

1. ( ) Masculino / 2. ( ) Feminino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Grau de escolaridade:**

1. ( ) Ensino Fundamental completo  
2. ( ) Ensino Médio incompleto  
3. ( ) Ensino Médio completo  
4. ( ) Superior incompleto  
5. ( ) Superior completo  
6. ( ) Pós-graduação

**Estado Civil:**

1. ( ) Solteiro (a)  
2. ( ) Casado (a)  
3. ( ) Divorciado (a)  
4. ( ) Viúvo (a)  
5. ( ) União Estável

**Tempo de trabalho na organização:** \_\_\_\_\_.

**Tempo no cargo ocupado:** \_\_\_\_\_.

**Cargo ocupado:** \_\_\_\_\_.

**Renda em salários mínimos:**

1. ( ) De 1 a 2 S.M. / 2. ( ) De 2 a 5 S.M. / 3. ( ) De 5 a 10 S.M.

**Carga horária diária trabalhada:**

1. ( ) 6 horas  
2. ( ) 8 horas

**Turno de trabalho:**

1. ( ) Manhã e Tarde  
2. ( ) Manhã  
3. ( ) Tarde  
4. ( ) Noite

**Tipo de contrato de trabalho:**

1. ( ) Temporário  
2. ( ) Efetivo



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**Anexo D: Escala de Anomia Organizacional (EAO)**

Abaixo estão listadas várias frases sobre a organização que trabalha (UFRRJ). Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Anote na coluna ao lado de cada frase, o número de **1 a 5**, que melhor representa sua resposta, sendo, 1 para “não concordo” e 5 para “concordo totalmente”.

Itens	1	2	3	4	5
01. Eu tenho a sensação de que as pessoas são consideradas descartáveis.					
02. A vida das pessoas não está melhorando, mas sim piorando.					
03. É difícil dizer em quem realmente se pode confiar.					
04. As punições são baseadas em decisões pessoais e não em regras.					
05. Eu tenho a sensação de que não foi uma boa escolha trabalhar aqui.					
06. A missão que é divulgada não se aproxima em nada à prática.					
07. As regras são somente para alguns.					
08. As pessoas não se importam com o que acontece com o próximo.					
09. A visão divulgada é irrealista					
10. Eu sinto que nesta empresa o lucro é mais valorizado que o bem-estar dos empregados.					
11. A demissão ocorre por razões que são desconhecidas pela maioria dos empregados.					
12. É difícil saber o que é certo ou errado.					
13. Os valores difundidos estão longe de serem praticados.					
14. Acho que é difícil pensar num bom futuro para mim.					
15. As regras não funcionam.					
16. As pessoas permanecem por comodismo ou falta de opção, não por satisfação.					
17. Ninguém se importa com o que acontece, mesmo quando você está numa situação de desespero.					
18. As regras mudam constantemente.					
19. Não se sabe em que situação se é punido ou elogiado					

*Nota.* Souza, M. A., & Ribas Júnior, R. C. (2013, Out./Dez.). Anomia organizacional: discussão conceitual e desenvolvimento de escala. *Revista Psicologia Argumento*, 31(75), 677-686. Retirado em <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/20535/19785>



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**Anexo E: Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)**

Ao responder este questionário, 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. Dê suas respostas, anotando, nos espaços que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 6) que melhor representa suas respostas.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

<b>Não se parece em nada com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

01	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.
02	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.
03	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.
04	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.
05	É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.
06	A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.
07	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.
08	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
09	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.
10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

<b>Não se parece em nada com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

13		Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.			
14		Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.			
15		Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.			
16		Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.			
17		Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.			
18		Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.			
19		Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.			
20		Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.			
21		Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.			
22		Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.			
23		Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.			
24		Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.			
25		Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.			
26		Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.			
27		Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.			
28		O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.			
29		Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.			
30		Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.			
31		Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.			
32		Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.			

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

<b>Não se parece em nada com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

33		Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.			
34		Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.			
35		Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.			
36		Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.			
37		Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.			
38		Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.			
39		O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.			
40		Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.			
41		Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.			
42		Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.			
43		Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.			
44		Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.			
45		Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.			
46		Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.			
47		O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.			
48		Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.			

*Nota.* Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004, Abril). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 39(2), 129-140. Retirado em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16788/inventario-de-perfis-de-valores-organizacionais>



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**Anexo F: Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)**

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

<b>Não se aplica de modo nenhum</b>	<b>Pouco se aplica</b>	<b>Aplica-se razoavelmente</b>	<b>Aplica-se bastante</b>	<b>Aplica-se totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

<b>Na organização em que eu trabalho...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.					
2. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
3. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
4. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					
5. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
6. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
7. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
8. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa.					
9. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.					
10. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					
11. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante na organização.					

12. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
13. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
14. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
15. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
16. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
17. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos usuários.					
18. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente.					
19. Mantêm-se relações amigáveis com os usuários.					
20. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do usuário.					
21. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					
22. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais.					
23. Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários.					
24. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.					
25. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
26. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
27. Os chefes imediatos são como pais para os subordinados.					
28. É prática comum a comemoração dos aniversários pelo empregado.					
29. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
30. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					

*Nota.* Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). Cultura Organizacional: desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 125-138). Porto Alegre: Artmed.