



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Programa de Pós-graduação em Administração**  
**Doutorado em Administração**

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, IDENTIDADE E  
DESEMPENHO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO  
ESTADO DE GOIÁS**

**LUIZ CARLOS DA SILVA OLIVEIRA**

Brasília – DF  
2017

LUIZ CARLOS DA SILVA OLIVEIRA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, IDENTIDADE E  
DESEMPENHO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO  
ESTADO DE GOIÁS**

Tese de Doutorado submetida ao Programa de pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientadora:

Prof. Dra. Eda Castro Lucas de Souza

Brasília – DF  
2017

LUIZ CARLOS DA SILVA OLIVEIRA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, IDENTIDADE E  
DESEMPENHO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO  
ESTADO DE GOIÁS**

Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Ciência da  
Informação e Documentação da Universidade de  
Brasília.

Data de aprovação: 29 / 06 /2017

Banca examinadora:

---

**Profª. Drª Eda Castro Lucas de Souza** - Orientadora  
Universidade de Brasília (UnB)

---

**Profª. Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo** – Membro Externo  
Centro Universitário Unihorizontes

---

**Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves** – Membro Externo  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

---

**Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes** – Membro interno  
Universidade de Brasília (UnB)

---

**Prof. Dr. Edgar Reyes Júnior**- Suplente  
Universidade de Brasília (UnB)

---

Concedei-me Senhor,  
Serenidade para aceitar as coisas que não posso modificar,  
Coragem para modificar o que for capaz e  
Sabedoria para ver a diferença.



## AGRADECIMENTOS

Ao final do esforço de construção desta tese, várias pessoas contribuíram para que a mesma se concretizasse. Assim, quero agradecer a todos os que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma, mas em especial:

Ao Grande Arquiteto do Universo - Deus, por me guiar, dar serenidade e não me deixar desistir em momentos de dificuldades e adversidades que surgiram ao longo dessa caminhada.

A minha orientadora, Profa. Dra. Eda Castro Lucas de Souza, pela parceria, suporte e esclarecimentos fundamentais para que eu conseguisse superar os obstáculos surgidos e desenvolver este trabalho. Serei grato sempre!

A todos os professores do curso de Pós-Graduação em Administração da UnB pelas oportunidades de aprimoramento acadêmico e pessoal que me foram oferecidos. À Universidade Federal de Goiás/FACE, por oportunizar a minha participação no doutoramento e a UNB pelo conceituado curso.

Aos membros de minha banca de qualificação e de tese: Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres, Profa. Dra. Denise Del Prá Netto Machado, Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo e Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes pelas relevantes contribuições.

Aos colegas do grupo de pesquisa CULTI/Unb, em especial Renato Fenili e Thiago Nascimento, por todos os comentários e sugestões para o aperfeiçoamento deste estudo.

Um agradecimento aos amigos que fiz ao longo do doutoramento: Jorge Henrique, Danielle Montenegro, José Elenilson, Mauro Capellari pelo companheirismo desses quatro anos e ao Isaac Matias, além da amizade, o auxílio e contribuições na elaboração da modelagem de equações estruturais.

Sou grato ao Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás, pela autorização e apoio para a realização da pesquisa. Aos Comandantes das Unidades de Apoio, Direção e Regionais que acreditaram na proposta de trabalho e a todos policiais militares que doaram seu tempo para responder o questionário.

Agradeço ainda à minha família, por todo o apoio, compreensão e paciência. A minha mulher Edna Lúcia, que sempre me incentivou incondicionalmente, foi extremamente companheira e soube ser compreensiva em minhas ausências.

Enfim, agradeço a todos que estão comigo até hoje e que são a força de tudo isso.

## RESUMO

A presente tese tem como objetivo identificar a influência das práticas, valores organizacionais e das identidades profissional e organizacional sobre o desempenho profissional no serviço policial militar. O marco teórico abordou os conceitos de cultura e cultura organizacional, valores e práticas organizacionais, identidade profissional e organizacional e desempenho profissional no trabalho. O *locus* da pesquisa foi a Polícia Militar do Estado de Goiás e envolveram as unidades policiais de direção e apoio em Goiânia, os comandos regionais considerados órgãos de execução localizados nas mesorregiões: centro, leste, noroeste, norte e sul goiano. A amostra final foi de 1.102 policiais militares de todos os níveis hierárquicos. O modelo teórico desta tese foi composto por construtos latentes, práticas e valores organizacionais, identidade profissional e organizacional, desempenho profissional e as variáveis observáveis para cada construto. A pesquisa teve abordagem quantitativa e adotou-se a modelagem de equações estruturais para explicar o relacionamento entre as variáveis e confirmar o modelo teórico proposto. Os resultados sugerem que práticas organizacionais não tem influência direta e positiva sobre o desempenho profissional por competência técnica e comportamental, mas influencia direta e positiva a identidade profissional e organizacional. Os valores organizacionais têm influência direta e positiva no desempenho profissional, assim como na identidade profissional e organizacional. O estudo também confirmou que as identidades organizacional e profissional estabelecem relações de mediação (simples) entre os valores e as práticas organizacionais sobre o desempenho profissional. Ao final, abordam-se as contribuições teóricas e gerenciais da tese, assim como suas limitações e a proposição de uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Práticas Organizacionais, Valores Organizacionais, Identidade e Desempenho Profissional.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to identify the influence of practices, organizational values and professional and organizational identities on professional performance in the military police service. The theoretical framework addressed the concepts of culture and organizational culture, organizational values and practices, professional and organizational identity, and professional performance at work. The locus of the research was the Military Police of the State of Goiás and involved the police units of direction and support in Goiânia, the regional commandos considered execution organs located in the mesoregions: center, east, northwest, north and south of Goiás. The final sample was 1.102 military police officers of all hierarchical levels. The theoretical model of this thesis was composed of latent constructs, practices and organizational values, professional and organizational identity, professional performance and observable variables for each construct. The research had a quantitative approach and it was adopted the modeling of structural equations to explain the relationship between the variables and to confirm the proposed theoretical model. The results suggest that organizational practices do not have direct and positive influence on professional performance due to technical and behavioral competence, but direct and positive influence on professional and organizational identity. Organizational values have a direct and positive influence on professional performance, as well as professional and organizational identity. The study also confirmed that organizational and professional identities establish (simple) mediation relationships between values and organizational practices about professional performance. At the end, the theoretical and managerial contributions of the thesis, as well as its limitations and the proposal of a research agenda, are discussed.

**Keywords:** Organizational Practices, Organizational Values, Identity and Professional Performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01.</b> Cultura Organizacional – <i>framework</i> .....	47
<b>Figura 02.</b> Modelo de Cultura de Trompenaars.....	55
<b>Figura 03.</b> Tipos de cultura organizacional.....	58
<b>Figura 04.</b> Estrutura teórica das relações entre os tipos de valores de ordem superior e dimensões de valores bipolares.....	74
<b>Figura 05.</b> <i>Continuum</i> Motivacional Circular dos Valores de Schwartz.....	77
<b>Figura 06.</b> Formas de Valores Organizacionais.....	85
<b>Figura 07.</b> Três dimensões da competência.....	114
<b>Figura 08.</b> <i>Competency</i> e <i>competence</i> para o desempenho.....	114
<b>Figura 09.</b> Duas dimensões críticas na construção de identidade.....	134
<b>Figura 10.</b> Modelo Conceitual da Pesquisa.....	166
<b>Figura 11.</b> Modelo Geral e Hipóteses da Pesquisa.....	168
<b>Figura 12.</b> Análise Confirmatória do construto Práticas Organizacionais.....	209
<b>Figura 13.</b> Análise Confirmatória do construto Valores Organizacionais.....	211
<b>Figura 14.</b> Análise Confirmatória do construto Identidade Profissional.....	212
<b>Figura 15.</b> Análise Confirmatória do construto Identidade Organizacional.....	213
<b>Figura 16.</b> Análise Confirmatória do construto Desempenho Profissional.....	215
<b>Figura 17.</b> Modelo Fatorial Completo.....	217
<b>Figura 18.</b> Modelo Estrutural Final da Tese.....	224

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01.</b> Abordagens em cultura e suas concepções.....	31
<b>Quadro 02.</b> Principais conceitos de cultura.....	32
<b>Quadro 03.</b> Características da essência cultural da organização.....	36
<b>Quadro 04.</b> Estrutura conceitual dos paradigmas de cultura organizacional.....	39
<b>Quadro 05.</b> Abordagens teóricas propostas por Schultz.....	40
<b>Quadro 06.</b> Fundamentos disciplinares da cultura organizacional.....	41
<b>Quadro 07.</b> Manifestações da cultura organizacional.....	44
<b>Quadro 08.</b> Estrutura de níveis da cultura organizacional.....	46
<b>Quadro 09.</b> Resumo das formas de manifestações da cultura organizacional.....	50
<b>Quadro 10.</b> Categorias de análise das dimensões culturais de Hofstede.....	52
<b>Quadro 11.</b> Categorias de análise das dimensões culturais de Trompenaars.....	56
<b>Quadro 12.</b> Categorias de análise da abordagem de D'Iribarne.....	60
<b>Quadro 13.</b> Resumo das categorias de análise da cultura organizacional.....	61
<b>Quadro 14.</b> Síntese das considerações sobre cultura e cultura organizacional.....	62
<b>Quadro 15.</b> Valores terminais e instrumentais de Rokeach.....	69
<b>Quadro 16.</b> Tipos motivacionais de Schwartz.....	73
<b>Quadro 17.</b> Os 19 valores da teoria refinada, definidos em termos de metas motivacionais.....	76
<b>Quadro 18.</b> Correspondência entre os valores individuais e organizacionais.....	92
<b>Quadro 19.</b> Síntese das considerações sobre valores e práticas organizacionais.....	104
<b>Quadro 20.</b> Características da visão tradicional e inovadora de métricas de desempenho.....	110
<b>Quadro 21.</b> Dimensões de desempenho profissional.....	117
<b>Quadro 22.</b> Síntese das considerações sobre desempenho.....	130
<b>Quadro 23.</b> Orientação de identidade organizacional.....	144
<b>Quadro 24.</b> Paradigma da sociologia das profissões.....	148
<b>Quadro 25.</b> Síntese das considerações sobre identidade organizacional e profissional.....	164
<b>Quadro 26.</b> Dimensões e atributos da escala de práticas organizacionais.....	179

<b>Quadro 27.</b> Dimensões e atributos da escala de valores organizacionais.....	181
<b>Quadro 28.</b> Dimensões e atributos da escala de identidade profissional.....	183
<b>Quadro 29.</b> Dimensões e atributos da escala de identidade organizacional.....	183
<b>Quadro 30.</b> Dimensões e itens da escala de desempenho profissional por competências.....	184
<b>Quadro 31.</b> Estágios do modelo de equações estruturais.....	190
<b>Quadro 32.</b> Fatores, dimensões e variáveis de práticas organizacionais.....	201
<b>Quadro 33.</b> Fatores, dimensões e variáveis de identidade profissional.....	205
<b>Quadro 34.</b> Variáveis de desempenho profissional.....	207
<b>Quadro 35.</b> Variáveis excluídas por dimensão dos construtos.....	216
<b>Quadro 36.</b> Resumo dos resultados dos testes de hipóteses.....	232

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 01.</b> Número de policiais por posto/graduação.....	173
<b>Tabela 02.</b> Distribuição da amostra da pesquisa por unidade policial.....	175
<b>Tabela 03.</b> Quantitativo da amostra da pesquisa por posto/graduação.....	177
<b>Tabela 04.</b> Síntese das variáveis.....	185
<b>Tabela 05.</b> Medidas de ajuste absoluto.....	192
<b>Tabela 06.</b> Medidas de ajuste incremental.....	193
<b>Tabela 07.</b> Medidas de ajuste parcimonioso.....	193
<b>Tabela 08.</b> Variáveis ausentes da amostra.....	196
<b>Tabela 09.</b> Quantitativo da amostra final por posto/graduação.....	197
<b>Tabela 10.</b> Distribuição da amostra final da pesquisa por unidade policial.....	198
<b>Tabela 11.</b> Dados dos respondentes.....	199
<b>Tabela 12.</b> Tipos motivacionais e índices de precisão de valores organizacionais.....	203
<b>Tabela 13.</b> Estatística descritiva e comparação de médias entre as variáveis do construto.....	218
<b>Tabela 14.</b> Análise da confiabilidade e validade dos construtos de práticas organizacionais..	220
<b>Tabela 15.</b> Análise da confiabilidade e validade dos construtos de valores organizacionais...	221
<b>Tabela 16.</b> Análise da confiabilidade e validade dos construtos de identidade.....	222
<b>Tabela 17.</b> Análise da confiabilidade e validade dos construtos de desempenho.....	222
<b>Tabela 18.</b> Testes das relações estruturais diretas entre as variáveis.....	227
<b>Tabela 19.</b> Valores dos testes de mediação.....	247



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	Análise de Componentes Principais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
ANOVA	Análise de Variância
AMOS	<i>Analysis of Moment Structure</i>
CRPM	Comando Regional de Polícia Militar
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
EMC	Escala de Manifestações Culturais
EVO	Escala de Valores Organizacionais
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IVO	Inventário de Valores Organizacionais
IPVO	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MV	Método da Máxima Verossimilhança
OCP	<i>Organizational Culture Profile</i>
PCFI	<i>Parsimony Comparative Fit Index</i>
PM/DF	Polícia Militar do Distrito Federal
PMGO	Polícia Militar do Estado de Goiás
PVQ	<i>Portrait Values Questionnaire</i>
PVQ-R	<i>Portrait Values Questionnaire – Refined</i>
RVS	<i>Rokeach Value Survey</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SVS	<i>Schwartz Values Survey</i>
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences®</i>
TLI	<i>Tucker–Lewis Index</i>
VIF	<i>Variances Inflation Facto</i>
VEM	Variância Extraída Média

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1 Objetivo Geral.....	21
1.2 Relevância da Pesquisa.....	22
1.3 Estrutura da Tese.....	23
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
<b>1. Cultura e Cultura Organizacional.....</b>	<b>24</b>
1.1. Cultura: Aspectos Conceituais.....	24
1.2. Cultura Organizacional e suas Manifestações.....	34
1.3.Modelos de Análise da Cultura Organizacional.....	51
1.3.1. Modelo de Hofstede.....	52
1.3.2. Modelo de Trompenaars.....	54
1.3.3. Modelo/Abordagem de Phillippe D' Iribarne.....	59
1.4. Resumo da Seção.....	62
<b>2. Valores e Práticas Organizacionais.....</b>	<b>64</b>
2.1. Valores.....	64
2.2. Valores Humanos na Perspectiva Individual.....	66
2.2.1. Valores Instrumentais e Terminais de Rokeach.....	67
2.2.2. Valores Humanos de Schwartz.....	71
2.3. Valores Organizacionais.....	78
2.3.1. Identificação e Mensuração dos Valores Organizacionais.....	82
2.4. Práticas Organizacionais: Uma Abordagem Conceitual.....	93
2.4.1. Estudos Empíricos sobre Práticas Organizacionais.....	98
2.5. Resumo da Seção.....	104
<b>3. Desempenho Profissional.....</b>	<b>106</b>
3.1. Desempenho: Aspectos Conceituais.....	106
3.2. Desempenho Profissional e por Competência no Contexto do Trabalho.....	110
3.3.Estudos Empíricos sobre a Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho.....	118
3.4. Resumo da Seção.....	130

<b>4. Identidade Organizacional e Profissional.....</b>	<b>131</b>
4.1. Identidade e seu Processo de Construção.....	131
4.2. Identidade Organizacional.....	137
4.3. Identidade Profissional.....	146
4.4. Estudos Empíricos sobre as Relações das Identidades com a Cultura Organizacional e Desempenho.....	150
4.4.1. Relações entre Cultura Organizacional com a Identidade Organizacional e Profissional.....	150
4.4.2. Relações entre Identidade Organizacional e Profissional e o Desempenho.....	154
4.4.3. Relações das Identidades com a Cultura Organizacional e Desempenho no Contexto Militar.....	158
4.5. Resumo da Seção.....	164
<b>CAPÍTULO II. MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA.....</b>	<b>165</b>
1. Modelo Conceitual.....	165
2. Hipóteses de Pesquisas.....	166
<b>CAPÍTULO III. MÉTODOS.....</b>	<b>169</b>
1. Caracterização da Pesquisa.....	169
2. <i>Locus</i> da Pesquisa.....	170
3. População, Amostra e Coleta de Dados.....	173
3.1. População e Seleção da Amostra.....	173
3.2. Coleta de Dados.....	177
4. Escalas de Medidas Utilizadas na Pesquisa.....	178
4.1. Escala de Manifestações Culturais - Práticas Organizacionais.....	178
4.2. Escala de Valores Organizacionais.....	180
4.3. Escala de Identidade Profissional e Organizacional.....	182
4.4. Escala de Desempenho Profissional.....	183
5. Procedimentos de Análise do Dados.....	186
5.1. Valores Ausentes ( <i>Missing Values</i> ) e Valores Discrepantes ( <i>Outliers</i> ).....	186

5.2. Normalidade e linearidade dos dados.....	187
5.3. Homogeneidade da variância da amostra.....	188
5.4. Análise Fatorial Exploratória.....	188
5.5. Modelagem de Equações Estruturais.....	190
5.5.1. Análise Fatorial Confirmatória.....	191
5.2 Medidas de Avaliação dos Ajustes do Modelo.....	191
5.5.3. Validação do Modelo.....	193
6. Métodos dos Testes de Hipóteses da Pesquisa.....	194
6.1. Método do teste dos efeitos Diretos nas Equações Estruturais.....	194
6.2. Método do teste dos efeitos Mediadores.....	194
6.3. Influência das variáveis Sociodemográficas.....	195
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>196</b>
1. Análise Descritiva e Exploratória dos Dados.....	196
1.1. Análise de Dados Ausentes e <i>Outliers</i> e da Amostra.....	196
1.2. Análise das Variáveis Sociodemográficas.....	198
2. Análise Descritiva das Dimensões dos Construtos Práticas, Valores, Identidade e Desempenho Profissional.....	200
2.1. Análise Fatorial Exploratória - Práticas Organizacionais.....	200
2.2. Análise Fatorial Exploratória – Valores Organizacionais.....	203
2.3. Análise Fatorial Exploratória - Identidade Profissional.....	204
2.4. Análise Fatorial Exploratória - Identidade Organizacional.....	206
2.5. Análise Fatorial Exploratória - Desempenho Profissional.....	206
2.5.1. Competência Técnica.....	206
2.5.2. Competência Comportamental.....	206
3. Análise Fatorial Confirmatória.....	208
3.1. Análise Fatorial Confirmatória Individual por Construto.....	208
3.1.1. Práticas Organizacionais.....	208
3.1.2. Valores Organizacionais.....	210
3.1.3. Identidade Profissional.....	212
3.1.4. Identidade Organizacional.....	213

3.1.5. Desempenho profissional - Competência e Técnica.....	214
4. Modelo de Medida Inicial.....	216
4.1. Validade e Confiabilidade dos Construtos.....	219
5. Modelo Estrutural Final.....	223
6. Resultado das Hipóteses da Pesquisa.....	225
6.1. Testes das hipóteses das Relações Estruturais Direta.....	225
6.1.1. Teste das hipóteses das relações entre as práticas organizacionais.....	225
6.1.2. Teste das hipóteses das relações entre os valores organizacionais.....	226
6.1.3. Teste das hipóteses das relações da identidade profissional e organizacional.....	226
6.2. Testes das Hipóteses das Relações Indiretas (Efeitos Mediadores).....	228
6.2.1. Testes das hipóteses das relações de mediação da identidade profissional e da identidade organizacional entre as práticas organizacionais e o desempenho profissional.....	228
6.2.2. Testes das hipóteses das relações de mediação da identidade profissional e da identidade organizacional entre os valores organizacionais e o desempenho profissional.....	229
6.3. Testes das hipóteses relativas à influência das variáveis sociodemográficas no desempenho profissional.....	229
<b>CAPÍTULO V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>233</b>
1. Discussão das Práticas Organizacionais.....	233
1.1. Influência das Práticas Organizacionais sobre o Desempenho Profissional.....	233
1.2. Influência das Práticas Organizacionais sobre a Identidade Profissional e Identidade Organizacional.....	234
2. Discussão dos Valores Organizacionais.....	236
2.1. Influência dos Valores Organizacionais sobre a Identidade Profissional e Organizacional.....	236
2.2. Influência dos Valores Organizacionais sobre o Desempenho Profissional.....	239
3. Discussão da Identidade Profissional e da Identidade Organizacional.....	242
3.1. Influência da Identidade Profissional e Organizacional sobre o Desempenho Profissional.....	242

3.2. Mediação da Identidade Profissional e da Identidade Organizacional na relação entre Práticas e Valores Organizacionais sobre o Desempenho Profissional.....	244
4. Discussão das Variáveis Sociodemográficas.....	248
4.1. Discussão das Relações entre as Variáveis Sociodemográficas e o Desempenho Profissional.....	248
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSÕES GERAIS.....</b>	<b>251</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>256</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>303</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>304</b>

## I. INTRODUÇÃO

Entre as muitas perspectivas para o estudo das organizações, a cultura assume papel importante ao analisar como suas manifestações afetam padrões de desempenho das organizações. Estudos como os de Denison (1984), Hofstede et al.(1990), Gordon e DiTomaso (1992), Saffold (1988), Wilderom et al. (2000), Sorensen (2002), Elçi, Kitapçı e Etürk (2007), Winston e Dadzie (2007), Garnett et al. (2008) e Sackmann (2011), entre outros, argumentam que o desempenho é resultante de diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela organização. Por outro lado, estudos sobre o ambiente competitivo nas organizações (Kotter e Heskett, 1994; Wilkins e Ouchi, 1983; Liu, 2008; Naor et al., 2008; Broadbent e Laughlin, 2009; Bezrukova et al., 2012) defendem que a cultura pode ter consequências positivas sobre o desempenho individual e organizacional.

Existem pesquisas que têm mostrado o efeito direto da cultura organizacional ou das práticas organizacionais e dos valores sobre o desempenho (Cheung et al. 2012; Yilmaz e Ergun, 2008; Harris e Ogbonna, 2011; Fischer et al.2014; Kobernyuk et al. 2014).

Pode-se observar que a discussão sobre a cultura nas organizações, embora longe de consenso, encontra caminhos comuns no reconhecimento da multidimensionalidade do conceito e na necessidade de separação das diferentes esferas de influência sobre o desempenho (Combs, Crook, Shook, 2005).

Na visão de Bendassolli (2012) o desempenho agrega diferentes dimensões, a saber: competências, disposições, afetos que são considerados no aspecto individual; a identidade e a identificação no interpessoal, os valores e as práticas são consideradas no aspecto situacional. Quanto aos valores, Hofstede (1997) afirma que molda a cultura da organização pela intervenção das práticas, sendo essas aprendidas e compartilhadas pelos membros de uma organização na realização de tarefas conjuntas (Verbeke, 2000). Já a influência dos valores no comportamento dos indivíduos, em suas escolhas e decisões tem sido apontada como relevante por Rokeach (1973), Schwartz (1992) e Rohan (2000), tendo em vista que a sua função consiste na orientação da organização, guiando o comportamento de seus membros na forma de pensar, agir e sentir, e no julgamento dos demais, constituindo uma espécie de ideologia (Tamayo e Gondim, 1996). As práticas são, para Verbeke (2000), comportamentos e procedimentos típicos adotados pelos membros da organização representando, primordialmente, um conjunto de conhecimentos tácitos os quais depende do engajamento das

pessoas na execução das tarefas e da participação do grupo na solução dos problemas organizacionais.

No tocante às identidades, estudos de Fernandes e Zanelli (2006) revelaram que indivíduos com características distintas unem-se ao entrar em uma organização, atuando no mesmo sistema sociocultural, sempre à procura de objetivos determinados, resultando no compartilhamento de hábitos, crenças, valores e práticas que servirão como suporte de orientação de ações dentro do contexto organizacional, definindo assim as suas identidades.

Albert e Whetten (2010) preconizam que, nos estudos de identidade, devem ser considerados aspectos da cultura organizacional que sejam centrais, distintivos e temporariamente contínuos. Esses aspectos culturais fornecem elementos de conexão entre a organização e seus funcionários mediante artefatos culturais simbolicamente representados por histórias, metáforas, narrativas cotidianas e rituais produzidos, que emergem dentro do universo simbólico da cultura organizacional utilizados na reflexão e comunicação da identidade (Whetten; Godfrey, 1998).

As pesquisas realizadas por Van der Zee et al. (2004) evidenciaram que indivíduos que participam e constituem uma identidade com seu grupo de pertencimento possuem melhor desempenho quando comparado aos grupos em que a formação da identidade não acontece ou demora a acontecer. Nesse contexto, se a organização possuir práticas organizacionais compartilhadas, consideradas manifestações culturais (D'Iribarne, 1993), essas práticas influenciarão o desempenho no trabalho dos membros da organização (Verbeke, 2000; Van Der Zee et al. 2004; Riketta, 2005; He e Brown, 2013). Portanto, as percepções compartilhadas das práticas organizacionais constituem a manifestação da cultura de uma organização, e a cultura influencia atitudes e comportamentos dos membros da organização (Ogaard, 2006; Tuomi et al, 2004).

Dessa forma, associam-se esses conceitos para questionar até que ponto as práticas e os valores de uma organização influenciam a identidade de seus atores e o seu desempenho. No contexto do trabalho em instituições policiais militares, a cultura caracteriza-se como um sistema complexo que abrange linguagens e códigos, sendo importante compreender as características individuais, a formação do profissional, as práticas da instituição e suas ações inerentes, considerando a intersecção entre indivíduos e organizações (Poncioni, 2007).



Na visão de Oliveira e Bardagi (2010) a dinâmica institucional das polícias militares, seus ritos, a rigidez de sua estrutura organizacional tende a perpetuar valores, condutas e cultura que visam cercear, alienar e condicionar a individualidade de seus membros.

Assim, este estudo tem como *locus* uma organização militar e pretende verificar, no serviço policial militar, como a cultura organizacional através das práticas e dos valores organizacionais refletem as diversas dimensões da identidade que o policial mantém em seu trabalho e se isso impacta no seu desempenho. Essa escolha considera a carência de estudos em organizações policiais, em especial, pesquisas que buscam verificar as relações entre cultura organizacional, identidades e desempenho profissional no trabalho.

Nota-se que a maioria dos estudos em organizações policiais enfoca, por exemplo, identidade policial na relação entre a formação e as práticas profissionais (Muniz, 1999); a crise de identidade policial (Poncioni, 2003); tendências e desafios na formação profissional (Poncioni, 2007); clima organizacional (Santos Júnior, Sousa, Cabral, 2008); identificação organizacional e o desempenho (Siqueira e Gomide Júnior, 2008); estresse e comprometimento com a carreira (Oliveira e Bardagi, 2010); cultura organizacional (Lopes Júnior, Paiva, Mizzio e Costa, 2011); sendo exceção à pesquisa de Nascimento de 2014 que aborda cultura, em termos de valores e práticas organizacionais, identidade e desempenho na Polícia Militar do Distrito Federal, Brasil.

Portanto, tendo como base a pesquisa de Nascimento (2014) realizada na Polícia Militar do Distrito Federal - PM/DF, a presente tese visa aos seguintes questionamentos:

a) Como as manifestações culturais, mediante suas práticas e valores, influenciam o desempenho policial militar?

b) Como a identidade profissional e organizacional atua na relação entre práticas e valores organizacionais e o desempenho profissional?

### **1.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a influência das práticas e valores organizacionais e da identidade profissional e organizacional sobre o desempenho profissional no serviço policial militar.

Como meios para alcançar o objetivo geral, têm-se os seguintes **objetivos específicos**:

a) Analisar a influência das práticas e valores organizacionais sobre o desempenho profissional.

b) Analisar a influência das práticas e valores organizacionais sobre a identidade profissional e organizacional.

c) Analisar a influência da identidade profissional e da identidade organizacional sobre o desempenho profissional.

d) Analisar a influência da identidade profissional e organizacional na relação entre práticas e valores organizacionais sobre o desempenho profissional.

e) Analisar a influência das variáveis sociodemográficas no desempenho profissional do policial militar.

## **1.2. Relevância da Pesquisa**

A relevância da pesquisa baseia-se em três perspectivas: teórica, metodológica e gerencial.

Na perspectiva teórica, o estudo traz a contribuição de interrelacionar cultura organizacional a seus elementos valores e práticas organizacionais, com conceitos que possuem significativa multidimensionalidade: identidade e desempenho. Assim, ao compreender os valores e práticas que orientam a organização, propicia a análise da influência que a cultura pode ter no seu dia-a-dia. Para Brandão (2009) a cultura organizacional e a identidade no trabalho constituem aspectos importantes para a explicação do desempenho do indivíduo. Ressalta-se que os construtos cultura, identidade e desempenho são abordados no contexto do setor público, especificamente em organizações policiais, consubstanciando matéria ainda incipiente nos estudos organizacionais.

A contribuição metodológica fundamenta-se na complementação da pesquisa quantitativa proposta por Nascimento em 2014, que sugere verificar se os resultados obtidos em sua pesquisa são consistentes em outras organizações policiais, bem como buscar novas evidências de validade da escala de medida de práticas organizacionais, assim como aplicar em outros contextos a escala de medida de identidade profissional, visando verificar sua adequação e comprovação empírica, específica para o contexto policial.

No aspecto gerencial, espera-se que esta pesquisa contribua para a compreensão da cultura da organização militar, através das práticas e valores organizacionais, bem como no processo de construção das identidades profissional e organizacional e suas influências no desempenho profissional do policial militar.

Destacando que no contexto militar, a identidade organizacional, além de contribuir com a compreensão das organizações, também contribui para que se compreenda o comportamento dos membros organizacionais (Marra, Fonseca e Sousa, 2016).

### **1.3. Estrutura da Tese**

Esta tese está estruturada em seis diferentes partes. A introdução estabelece a problemática com os questionamentos, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O primeiro capítulo apresenta o marco teórico e está dividido em quatro seções. A primeira aborda a cultura, cultura organizacional e suas manifestações e modelos de análise da cultura organizacional. A segunda enfoca valores e práticas organizacionais como elementos da cultura organizacional. A terceira apresenta os aspectos conceituais de desempenho, bem como os estudos empíricos que relacionam cultura e desempenho. A quarta seção que aborda a identidade e seu processo de construção, conceitos e características da identidade profissional e organizacional, além dos estudos empíricos sobre as relações das identidades com a cultura organizacional e desempenho.

O segundo capítulo apresenta o modelo conceitual geral e as hipóteses de pesquisa delineadas. O terceiro capítulo aborda o método de pesquisa.

O quarto capítulo enfoca a análise e os resultados da pesquisa, apresenta a análise descritiva dos dados, demonstra as análises fatorial exploratória e confirmatória dos construtos práticas, valores organizacionais, identidades e desempenho profissional, e posteriormente é evidenciado o modelo geral de mensuração, modelo estrutural e os testes de hipóteses.

O quinto capítulo trata da discussão dos resultados partindo das relações entre os construtos, considerando como variáveis independentes, práticas organizacionais, valores organizacionais, identidade profissional e identidade organizacional, e destes sobre a variável dependente, ou seja, o desempenho profissional. Discutem-se, portanto, os efeitos das práticas organizacionais, dos valores organizacionais, da identidade profissional e da identidade organizacional, bem como das variáveis sociodemográficas sobre o desempenho profissional.

Por fim, o sexto capítulo enfoca as conclusões gerais da tese e suas contribuições teórica e gerencial, bem como as limitações e a agenda de pesquisa.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

Este capítulo está dividido em quatro seções principais que constituem o referencial teórico desta tese. Na primeira seção, são apresentadas concepções teóricas da cultura e da cultura organizacional, suas manifestações e modelos de análise. A segunda enfoca valores e práticas organizacionais como dois elementos fundamentais da cultura organizacional. A terceira apresenta os aspectos conceituais de desempenho sob a ótica profissional (individual) e organizacional, bem como os estudos empíricos que relacionam cultura e desempenho. E, por fim, é abordado o conceito de identidade e seu processo de construção, as características da identidade profissional e organizacional, além dos estudos empíricos sobre as relações das identidades com a cultura organizacional e o desempenho.

### **1. Cultura e Cultura Organizacional.**

#### **1.1. Cultura: Aspectos Conceituais.**

O conceito de cultura tem sido utilizado em diversos contextos e com acentuadas diferenças de significado. Essa variação decorre da perspectiva utilizada e do que se assume como essencial: crenças; pressupostos básicos; valores compartilhados; ideologia; entendimentos significativos; programas coletivos da mente; e outros (Trice; Beyer, 1986; Geertz, 1989; Sackmann, 1992). Esse conceito pode ser concebido na complexidade e multidimensionalidade do conjunto, o qual constitui a vida em comum dos grupos sociais, ou seja, os fatores relacionados ao modo de pensar, agir e sentir compartilhado por grupo de pessoas em sua coletividade (Pires; Macêdo, 2006).

Sob o princípio básico da cultura, a antropologia possui o domínio conceitual, sendo a ciência que primeiro estudou este fenômeno social (Laraia, 2002). Os antropólogos colocaram a cultura como o sistema ordinário dos significados e símbolos que se dão por certos e que contêm aquilo que, consciente ou inconscientemente, se aprendeu e é compartilhado pelos membros de um grupo social bem delimitado (Erickson, 1987).

Segundo Sackmann (1991), o termo cultura surgiu nos discursos acadêmicos ingleses por volta de 1871, com Tylor. Esse autor definiu cultura como um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade.

Em 1952, Kroeber e Kluckhohn (1952) relacionaram 164 definições distintas do construto cultura, sintetizando-as em seis categorias: (1) enumeração de conteúdo, influenciada pela definição de Tylor; (2) herança social ou tradição; (3) normas ao comportamento humano; (4) aprendizagem, hábito ou outros aspectos psicológicos; (5) definições estruturais, com ênfase na padronização ou organização da cultura; e (6) cultura considerada como um produto, artefato, ideia ou símbolo.

Diversos autores dedicaram-se ao estudo de cultura, tais como Linton, 1945; Kroeber e Kluckhohn, 1952; Hsu, 1954; Steward, 1955; Kroeber e Parsons, 1958; White, 1959; Malinowski, 1962; Moles, 1974, entre outros, que entenderam cultura, de um modo geral, como um modo de vida, um guia comportamental para os indivíduos que vivem em sociedade, um consenso de conduta e de opiniões sobre situações habituais da vida cotidiana, um modo de pensar, sentir e agir.

A cultura, conceituada como modo de pensar, sentir, agir, pode ser entendida também como a atitude de uma sociedade. Esse conjunto de atitudes que forma a personalidade de uma sociedade, engloba os artefatos, as crenças, a arte, os hábitos adquiridos, e os produtos da atividade humana resultante de tais hábitos (Kluckhohn, 1962). Essa definição encontra correspondência nos estudos de Hsu (1954) que compreende a cultura como a acumulação de comportamentos apreendidos, termo esse que pode ser usado em sentido amplo para incluir não somente os padrões do comportamento manifesto, mas também o sistema de valor-atitude e as respostas emocionais condicionadas, que são transmitidas de geração a geração em uma sociedade.

Com o intuito de ampliar o caráter sociológico da cultura em relação às características etnológicas e informacionais, Moles (1974) considera a cultura como uma enorme rede de circuitos, constituída pelos produtos culturais que se interrelacionam e se influenciam mutuamente. Esse aspecto cíclico da cultura representa um fator de ordem de grande escala e no qual se torna possível embasar uma teoria geral da cultura (Moles, 1974).

Na abordagem antropológica, a natureza da cultura é composta de vários elementos, tais como as normas, os costumes, as convenções, a língua, a religião e assim por diante. Cada um destes componentes desempenha papel importante na determinação da natureza e dos valores de uma cultura em particular (Lilis; Tian, 2010).

A noção de cultura, para os antropólogos, vem da tomada de consciência de que as sociedades humanas são entidades dotadas de existência e de significados. Assim, os antropólogos buscam desvendar os significados dos costumes de uma sociedade. Já os

sociólogos procuram compreender a elaboração dos símbolos. Contudo, tanto para os sociólogos como para os antropólogos, estudar a cultura quer dizer estudar a significação social de como as "coisas", os acontecimentos e as interações adquirem significados, ou seja, é o estudo ou a análise da construção do mundo social como resultado de experiências de grupos.

Podem-se observar, então, diferentes concepções sobre significado de cultura e seus componentes, concepções essas que ainda têm levado a diversos focos de estudos e, conseqüentemente, a diferentes conceitos.

Kessing (1974) consolidou as seguintes correntes conceituais de cultura: a) Cultura como sistema cognitivo: a cultura é definida como um sistema de conhecimentos, no mesmo domínio da linguagem, por intermédio de um evento observável. É um modelo de interpretação da realidade e consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade. O conceito privilegia, assim, o sistema cognitivo do ser humano e não as suas manifestações exteriores; b) Cultura como sistema estrutural: esta vertente aborda a prática cultural com foco na descoberta sobre a estruturação dos domínios culturais, ou seja, a bagagem intelectual adquirida para a interpretação mútua dos indivíduos em relação a mito, arte, parentesco e linguagem; c) Cultura como sistema simbólico: esta corrente define a cultura como um sistema de significados e símbolos compartilhados. A cultura deve ser considerada não um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos para orientar o comportamento.

Nos estudos de Pettigrew (1979), cultura é caracterizada como um sistema de significados aceitos coletivamente por um grupo em um determinado momento. A cultura pode ser vista como o sistema no qual esses significados coletivamente aceitos operam para um grupo em um dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens permite que a pessoa interprete sua própria situação (Pettigrew, 1979).

De acordo com Trice e Beyer (1986), cultura pode ser entendida como uma rede de normas e valores que é tomada por certa e que deve ser afirmada e comunicada aos membros da organização de forma tangível. Essa parte sensível manifesta-se por meio de um conjunto de elementos culturais como os ritos, os rituais, as cerimônias, os mitos, os heróis, as normas e a comunicação. Logo, cada cultura tem sua lógica interna sustentada por um conjunto de práticas que se manifestam nas relações sociais.

Sathe (1985) analisa cultura sob dois aspectos: conteúdo e força. O conteúdo refere-se à inter-relação dos pressupostos básicos para a composição dos padrões de comportamento, de

forma que quanto maior a congruência entre os valores e as crenças, maior será o senso de harmonia e unidade. Já a força refere-se à intensidade do comportamento. O autor cita três características para definir a força de uma cultura: a) Largura: número de pressupostos existente em uma cultura; b) Extensão do compartilhamento: o grau de compartilhamento destes pressupostos; c) Grau de importância: grau de importância dos pressupostos. Desta forma, a cultura forte pode ser considerada larga, amplamente compartilhada e apresentar os pressupostos de maneira claramente hierarquizada.

Sobre cultura, Geertz (1989a) afirma que é preciso tanto desconstruir alguns conceitos como apresentar novos, mesmo que seja difícil sair da condição tranquila, do conceito confortável de cultura proveniente da visão iluminista, preso a uma natureza humana clara e simples. Geertz (2008) considera cultura não como um complexo de comportamentos concretos, mas como um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas e instruções para governar o comportamento. Na visão desse autor, cultura funciona como um conjunto de teias de significados que o homem teceu, sendo que a análise de tais teias não se configura como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura de um significado. Assim, por meio das interações e relações sociais, são criados símbolos que dão sentido ao indivíduo e à comunidade da qual é parte integrante. Geertz (2008) define cultura como semiótica, constituída por estruturas de significados socialmente estabelecidos.

Pode-se observar que Geertz (2008) atribui mais de um significado ao conceito cultura. Em um primeiro momento, o autor destaca cultura como uma rede de significados, rede criada pelo próprio homem. O segundo significado refere-se à cultura como um programa para governar o comportamento; e a terceira definição mostra cultura como o gabarito para organizar os processos sociais. Geertz (1989a) também explicita que cultura possui características variadas entre os seres humanos, e que compreender estas diferenças expõe as normalidades de diferentes povos. O autor defende um conceito de cultura mais restritivo, pois, na sua visão, cultura tornou-se um conceito com muitos significados e, conseqüentemente, adquiriu uma faceta debilitada.

A posição de Geertz (1989a) converge com a de Keesing (1974), para quem cultura é a herança de um comportamento simbólico apreendido, que torna o homem humano, ou seja, é a herança pessoal em uma sociedade compartilhada. Não basta uma aproximação no sentido físico; é necessária a atribuição de significados aos atos humanos, aos artefatos ou aos sentimentos, não bastando analisar um ato em si, pois a sua compreensão estará atrelada a um

contexto de referência, a um simbolismo. Geertz (1989) considera ainda que somente é possível entender o homem no momento em que são compreendidos os detalhes que o acompanham.

Um estudo de Sackmann (1991) demonstra três concepções sobre a cultura com base na antropologia: a visão configuracionista ou o padrão de Benedict (1934), Kroeber e Kluckhohn (1952); a visão da manifestação orientada ou simbolismo de White (1959), Radcliffe-Brown, (1952) e de Malinowski (1962); a visão ideacional ou cognitivista que inclui o simbolismo de Goodenough (1971), Keesing (1974) e Geertz (1989). Com base nessas visões, a autora traça as três perspectivas da cultura: holística, variável e cognitiva.

A perspectiva holística delinea os estudos dos antropólogos Benedict (1934), Kroeber e Kluckhohn (1952), que integram cognição, emoção, comportamento e os artefatos como o conjunto da cultura. Os padrões de modo de pensar, sentir e agir são aprendidos e transmitidos por meio de símbolos, segundo Sackmann (1991).

A perspectiva variável sofre influência do materialismo cultural e do funcionalismo, áreas da antropologia simbólica e das ciências do comportamento. A cultura é tratada como variável que pode ser controlada, uma vez conhecida. Essa perspectiva focaliza as expressões da cultura sob a forma do comportamento verbal ou físico, dos artefatos e de seus significados subjetivos (Sackmann, 1991).

Na perspectiva cognitiva, as ideias, os conceitos, as impressões, crenças, os valores e as normas são vistos como o núcleo do complexo e multifacetado fenômeno denominado cultura. Os modelos de percepção, integração e interpretação que as pessoas têm nas suas mentes são o que contam e a cultura refere-se ao que as pessoas aprendem e não ao que elas fazem (Sackmann, 1991).

Laraia (2002) aborda a cultura com base em cinco ideias-chave: 1) cultura condiciona a visão de mundo do homem; com isso, cada homem vê o mundo por lentes próprias. A herança cultural condiciona a apreciação de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais; 2) cultura opera no plano biológico, influencia momentos de refeição, curas de doenças ou tipos de combinação de alimentos; 3) os indivíduos participam diferentemente de sua cultura e tal participação é sempre limitada, visto que nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura, 4) cultura tem uma lógica própria e isso significa que a coerência de um hábito cultural somente pode ser analisada à luz do sistema a que pertence, ou seja, entender a lógica de um sistema cultural depende da compreensão das categorias constituídas por ele; 5) cultura é dinâmica, o que



leva cada sistema cultural a estar sempre em mudança, quer seja mudança interna, resultante da dinâmica do próprio sistema, quer seja externa, resultado do contato de um sistema cultural com outro.

Segundo Fleury (2009), é possível distinguir três tipos de postura em relação aos estudos sobre cultura: a postura empiricista, a postura do antropólogo e a do clínico ou terapeuta. O empiricista é denominado como um curandeiro social, ou seja, uma pessoa que investiga a realidade sem uso de uma lente teórica e sem se preocupar com questões epistemológicas. O antropólogo aproxima-se da realidade organizacional usando um modelo conceitual baseado em um quadro de referências teóricas, formulado previamente. Durante o processo de imersão cultural, esse modelo é constantemente questionado e reavaliado. A imersão é feita de formas variadas, agindo ora como observador, ora como observador participante. Para realizar o seu estudo, ele precisa antes obter a permissão da organização estudada.

O pesquisador com a postura de clínico ou terapeuta diferencia-se pelo fato de a demanda pelo estudo partir da própria organização. Nesse caso, a organização tem interesse em resolver problemas e vê a solução, ligada à pesquisa ou à consultoria, ser realizada. Por isso, o terapeuta tem acesso a informações inacessíveis para outros pesquisadores. O pesquisador também usa um modelo conceitual prévio, mas o objetivo principal do seu estudo é prover *insights* de como a organização pode ser estudada. Nisso ele se difere da pesquisa puramente acadêmica que tem como objetivo o avanço da ciência (Fleury, 2009).

Os estudos de Singh (2004) consideram cultura pelas perspectivas das escolas interpretativista e cognitivista, distinguindo sociedade e indivíduo, ainda que ambos influenciem um ao outro. Tal ponto de vista explica a internalização cultural e considera as variações intraculturais que utilizam as estruturas cognitivas da mente. Também considera o aspecto público dos significados obtidos pelos objetos, eventos e estruturas no mundo. Portanto, enfatiza que a cultura é resultado da interação do mundo extra pessoal de objetos, eventos e estruturas com o mundo intrapessoal das estruturas mentais. O autor ressalta que o mundo intrapessoal das estruturas mentais pode ser útil para que os homens interpretem, analisem e atribuam significados ao extra pessoal de objetos, e este, por sua vez, armazene e transmita significados culturais por intermédio das gerações e também sirva de estímulos para a internalização cultural.

Ao considerar cultura como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outro, Hofstede (1991) em sua pesquisa enfatiza que os

elementos centrais da cultura são os valores, que afetam as relações entre as pessoas em sociedade, e que diferem entre sociedades, mas mantêm-se estáveis no seu interior. Assim sendo, diferentes sociedades são marcadas por diferentes histórias e por valores culturais específicos, acedendo a diferentes recursos e deparando-se com problemas práticos distintos. Nessa mesma linha de pensamento, o trabalho de Kotter e Heskett (1994) apresenta a cultura como um conjunto de valores e modos de comportamento interdependentes, usuais em uma comunidade e tendendo a se perpetuar, às vezes por longos períodos. Esta continuidade é produto de uma variedade de forças sociais, com frequências sutis e quase invisíveis, por meio das quais as pessoas aprendem as normas e valores de um grupo.

Na ótica de Triandis (1995), a cultura está vinculada à existência de um grupo social, que compartilha a mesma língua, o espaço (área geográfica), durante certo período de tempo, criando formas de perceber, pensar e decidir que tenham dado certo a ponto de serem institucionalizadas em procedimentos padrões, costumes, *scripts*, e pressupostos não declarados que guiam os comportamentos das pessoas que dele fazem parte. É com base na cultura que os indivíduos ou grupos sociais obtêm seus esquemas de interpretações, que influenciam suas percepções e orientações práticas, tornando possível a cooperação e a comunicação entre membros de uma sociedade (Giddens, 2005).

A cultura é concebida por D'Iribarne (1993) como um sistema de conceitos que permitem aos indivíduos atribuírem sentidos às suas vivências e obterem padrões de interpretação, bem como efetuarem entendimentos e compromissos entre atores, servindo como um ponto de apoio para suas cooperações. Ao mesmo tempo, Trompenaars (1994) define cultura como o resultado da interação social ou comunicação significativa, que pressupõem formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. É um sistema comum de significados, que mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar; ou seja, uma definição comum ao grupo.

Ao se basear nos estudos de Trice e Beyer (1993) sobre cultura, Martin (2002) preconiza que ela deve ser estudada por meio de manifestações culturais, descritas por quatro tipos: Formas Culturais (incluem rituais, histórias organizacionais, jargões, humor e disposições físicas); Práticas Formais (como os sistemas de remuneração e estruturas hierárquicas); Práticas Informais (tais como as normas) e Temas de Conteúdo (valores centrais da empresa).

Para analisar a cultura, Singh (2004) apresenta uma estrutura de três níveis: a) Nível perceptual: composto pelos modelos culturais básicos que auxiliam na interpretação do

mundo exterior. Esquemas propositivos especificam os conceitos essenciais e a relação causal entre conceitos, enquanto os esquemas visuais se relacionam aos *inputs* visuais; b) Nível comportamental: quando os modelos culturais adquirem força diretiva e orientam o comportamento do indivíduo; c) Nível simbólico: de que forma os modelos culturais assumem formatos públicos e adquirem estabilidade e significado ao longo do tempo. As manifestações da cultura são representadas na forma de signos e símbolos da sociedade.

Percebe-se que o estudo da cultura é multidisciplinar, despertando o interesse de sociólogos, psicólogos e antropólogos entre outros, que têm orientações que vão do positivismo ao pós-modernismo (Alvesson, 1995). A cultura, ao longo do tempo, adquiriu inúmeras definições e foi estudada por várias áreas do conhecimento. Mesmo com essa pluralidade de significados, é possível considerar que a cultura se modifica de acordo com o contexto em que se insere e suas abordagens. O Quadro 1 apresenta as abordagens em cultura e suas concepções.

#### **Quadro 1.** Abordagens em Cultura e suas Concepções

<b>Abordagens</b>	<b>Concepções</b>
<b>Cognitiva</b>	Nesta abordagem destaca-se Goodenough (1971). A cultura é concebida como um conjunto de cognições funcionais organizadas dentro de um sistema de conhecimento e contendo qualquer coisa que alguém tem que saber ou crer, objetivando operar de uma maneira aceitável com os membros da sociedade (Allaire; Firsirotu, 1984). O interesse principal da pesquisa cultural é encontrar regras nas ações e nos comportamentos dos indivíduos e a forma como percebem e descrevem seu mundo (Allaire; Firsirotu, 1984; Smircich, 1983).
<b>Simbólica</b>	A concepção da cultura está fundamentada na Escola Simbólica de Geertz (1989) e Schneider (1988) que é considerada com base nas interpretações de símbolos, analisados mediante significados subjacentes aos fenômenos sociais e o interesse da pesquisa cultural é o entendimento dos significados compartilhados pelos indivíduos relacionando-os às suas ações. A organização é percebida como um modelo de discurso simbólico e são consideradas as experiências significativas para o indivíduo e o grupo como um todo, mediante a troca de valores e crenças e estes são os norteadores da interpretação das características culturais (Allaire; Firsirotu, 1984; Smircich, 1983).
<b>Estrutural e Psicodinâmica</b>	Na perspectiva psicodinâmica e estrutural a visão de cultura para Levi-Strauss (1970) é a de que é um processo psicológico inconsciente, e de forma semelhante aos teóricos organizacionais que usam a psicodinâmica para analisar as formas e práticas organizacionais que são compreendidas como projeções de processos inconscientes e são analisados com

---

referência a interação entre inconsciência e sua manifestação consciente. O estruturalismo e a psicodinâmica separam a experiência do fenômeno da realidade que proporciona um acréscimo às formas particulares de arranjos sociais.

---

Fonte: Adaptado de Baldi e Lopes (1997) e Santos (1998, p. 09 -10).

Esses diferentes entendimentos sobre a natureza específica da cultura –cognitiva, simbólica, estruturalista ou psicodinâmica – têm em comum, segundo Smircich (1983), o tratamento da organização como forma particular de expressão humana, como manifestação inconsciente, entendendo-a, analisando-a não em seus aspectos puramente econômicos, mas em termos idealistas e simbólicos. Dessa forma, deixam as organizações de serem vistas como instrumentos e mecanismos adaptativos, assemelhadas a máquinas ou organismos físicos.

As diferentes abordagens possibilitam interpretação do fenômeno cultural sob várias facetas, pesquisando-o tanto por meio de métodos quantitativos como qualitativos e ampliando consideravelmente a compreensão do fenômeno.

Ressalta-se que essas abordagens não são excludentes e possibilitam proximidades nos conceitos e concepções, ao considerarem, de forma geral, a cultura como um conjunto de pressupostos básicos ou um sistema de significados compartilhados, tendo em vista que é por meio da cultura que o comportamento dos indivíduos é orientado e controlado, assegurando a coesão e a sobrevivência do grupo.

Assim, a cultura concebida como valores e crenças compartilhadas preencheria importantes funções: a) forneceria um senso de identidade aos membros da organização; b) facilitaria o estabelecimento de comprometimento dos membros com algo maior do que consigo mesmo; c) melhoraria a estabilidade do sistema social; d) serviria como algo que faz sentido e que norteia modelos e comportamentos (Smircich, 1983).

O Quadro 2 fornece uma síntese dos conceitos de cultura e os autores ilustrativos correspondentes, entre outros, de acordo com o demonstrado nesta seção.

### **Quadro 2.** Principais conceitos de Cultura

<b>Autor</b>	<b>Conceituando Cultura</b>
Hsu (1954)	Acumulação de comportamentos apreendidos, sendo que esse termo pode ser usado em sentido amplo para incluir não somente os padrões do comportamento manifesto, mas também sistema de valor-atitude e respostas emocionais condicionadas, que são transmitidas de geração a geração em uma sociedade.

---

---

Moles (1974)	Uma enorme rede de circuitos, constituída pelos produtos culturais que se interrelacionam e se influenciam mutuamente.
Keesing (1974),	É a herança de um comportamento simbólico apreendido, que torna o homem humano, é a herança pessoal em uma sociedade compartilhada.
Pettigrew (1979)	Um sistema de significados aceitos coletivamente por um grupo em um determinado momento.
Trice e Beyer (1986)	É uma rede de normas e valores que é tomada por certa e que deve ser afirmada e comunicada aos membros da organização de forma tangível. Essa parte sensível manifesta-se através de um conjunto de elementos culturais como os ritos, os rituais, as cerimônias, os mitos, os heróis, as normas e a comunicação.
Hofstede (1991)	Programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras.
D'Iribarne (1993)	Um sistema de conceitos que permitem aos indivíduos atribuírem sentidos às suas vivências e se obtêm padrões de interpretação, bem como são efetuados entendimentos e compromissos entre atores, servindo como um ponto de apoio para suas cooperações.
Kotter e Heskett (1994)	Conjunto de valores e modos de comportamento interdependentes, usuais em uma comunidade e tendendo a perpetuar-se, às vezes por longos períodos.
Trompenaars (1994)	É o resultado da interação social ou comunicação significativa, que pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem.
Geertz (2008)	Um conjunto de teias de significados que o homem teceu, sendo que a análise de tais teias não se configura como uma ciência experimental, em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura de um significado.

---

Fonte:Elaborado pelo autor com base na literatura

Pode-se perceber que, baseado nos autores evidenciados, até mesmo de algumas definições, o estudo da cultura apresenta uma variedade de conceituações que abrangem valores, normas, crenças, estruturas pressupostos e símbolos. Portanto, a cultura vem de crenças, valores, expectativas e outros construtos que influenciam as práticas de uma organização, ou chegam mesmo a determinar o comportamento dos indivíduos. Assim, as mudanças em culturas requerem mudanças nos construtos cognitivos que medeiam influências ambientais sobre as práticas (Redmon; Mason, 2001).

## 1.2. Cultura Organizacional e suas Manifestações

Os estudos relacionados com a cultura organizacional têm sido considerados relevantes, em função de demonstrações de que a cultura: gera um padrão de valores e crenças compartilhados, normas de comportamentos e uma forma de controle dos funcionários (Wilkins;Ouchi, 1983); é um fator crítico que os executivos devem usar para dirigir o rumo de suas organizações (Smircich, 1983); ajuda a estabelecer determinadas práticas por exemplo, auxiliando na compreensão das características das pessoas mais adequadas à organização (Downey, 1987); é uma forma de padrão coletivo da mente, que distingue os membros de um grupo em relação a outros grupos (Hofstede, 1991).

Existem também estudos que consideram a cultura organizacional como fator de influência no desempenho da organização: por exemplo, Barney (1986) descreve a importânciada cultura organizacional como vantagem competitiva; Pettigrew (1996) afirma que a cultura organizacional modela e afeta os estilos de gestão na empresa; as propostas de Kotter e Heskett (1994) e de Johann(2004) condicionam o alto desempenho ao correto gerenciamento da cultura organizacional.

Já Cameron e Quinn (2005) enfocam que o conceito de cultura organizacional emerge de dois alicerces distintos: o alicerce antropológico (as organizações são culturas) e o sociológico (as organizações têm culturas), dividindo-se estes em duas abordagens díspares, a funcional (a cultura emerge do comportamento coletivo) e a semiótica (a cultura reside nas interpretações e cognições individuais). Para esses autores, a cultura é um atributo da própria organização e é espelhada pelo que é valorizado em seu contexto.

De acordo com Peters e Waterman (1982), a cultura organizacional é um conjunto dominante e coerente de valores compartilhados que são comunicados por meios simbólicos como histórias, mitos, lendas, slogans, anedotas e desempenha um papel crucial na determinação do sucesso e eficácia das entidades. Pode, igualmente, ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, se essa cultura for valiosa, rara e difícil de imitar (Barney, 1986) e representar um dos ativos-chave das organizações (Zheng, Yang e Mclean, 2010).

O trabalho de Hansen e Wernerfelt (1989) sugeriu que a cultura organizacional pode ser examinada por capacidade dos funcionários para identificar e atingir os objetivos da empresa e o nível de consciência dos empregadores em reconhecer e recompensar o bom desempenho dos empregados. Com base em estudos de caso sobre sessenta empresas de

diferentes áreas de negócio, eles descobriram que essas dimensões são positivamente correlacionadas com os retornos sobre os ativos das empresas.

Deal e Kennedy (1988) afirmaram que a cultura organizacional é a forma como as coisas são feitas nas organizações específicas. Os autores preconizam que, para compreender a cultura de uma organização, é necessário conhecer os elementos que a compõem. Para esses autores, os principais componentes da cultura são: valores, heróis, rede cultural e ritos e rituais.

Valores são os fundamentos de qualquer cultura; são eles que estabelecem padrões de realização dentro da organização. Os heróis estão lá para personalizar os valores, para se pôrem à disposição dos comuns mortais da empresa e para fornecerem os modelos sobre os quais os outros empregados deverão basear sua conduta. A rede cultural consiste na maneira habitual, mas informal, por meio da qual a organização se comunica e difunde os valores culturais. Os ritos e rituais são rotinas cotidianas que guiam o comportamento dos empregados. Os rituais mantêm a cultura viva e a expressão concreta dos valores, substituindo constantemente a cultura e seus valores no primeiro escalão das preocupações da empresa.

Já para Hofstede (1997) a cultura organizacional é a expressão utilizada para designar um sistema de significados compartilhados. Sendo assim, em cada organização existem sistemas de valores, símbolos, rituais, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo. Esses valores compartilhados e combinados entre si nos diferentes níveis gerenciais de trabalho pelos funcionários descrevem em grande parte a cultura da organização.

Na ótica de Fleury (2007), a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, age como instrumento de comunicação e consenso.

De acordo com Nelson e Quick (2011), a cultura organizacional possui quatro funções: fornecer aos membros da organização senso de identidade, aumentar o comprometimento organizacional, reforçar os valores organizacionais e servir como mecanismo de controle para moldar o comportamento dos atores da organização. Essa cultura é definida, também, como os padrões de valores e crenças que auxiliam as pessoas a entender o funcionamento organizacional e, assim, fornecer-lhes normas de comportamento na organização (Hynes, 2009).

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1996) preconizam que a cultura organizacional desempenha diversas funções nas organizações: 1) define fronteiras, criando distinções entre

uma organização e outra; 2) proporciona um senso de identidade aos seus membros; 3) facilita o comprometimento do grupo de funcionários por colocar a organização acima dos interesses individuais; e 4) permite a estabilidade social interna da organização. Os autores consideram ainda que a cultura organizacional seja a argamassa social que mantém a organização coesa, fornecendo padrões de comportamento. Dessa forma, a cultura passa a ser um mecanismo de controle que orienta e proporciona forma às atitudes e ao comportamento dos funcionários (O'Reilly; Chatman; Caldwell, 1996).

O efeito da cultura organizacional sobre o comportamento dos funcionários e o desempenho, diz Lunenburg (2011), dá-se com base em quatro pontos-chave: o conhecimento da cultura da organização, que permite que os empregados compreendam sua história e seus métodos de operação; o compromisso com a filosofia e os valores da organização; as normas organizacionais, as quais servem como mecanismo de controle para canalizar comportamentos na direção desejada, e a existência de certos tipos de culturas relacionados diretamente à maior eficácia e produtividade.

Harrinson e Carroll (1991) enfocam que a partir do momento em que a cultura organizacional está estabelecida, as organizações adotam uma série de práticas para mantê-la e reforçá-la, tais como os treinamentos oferecidos, os processos de seleção, a maneira como o desenvolvimento de carreira e os processos de promoção são moldados, a forma de avaliar o desempenho esperado, as ações dos gestores e os métodos de socialização, assegurando que os funcionários se ajustem e adotem os valores culturais das organizações, por proporcionar um conjunto de experiências similares.

Estudos desenvolvidos por O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) e Chatman e Jehn (1994) apontam a existência de sete características que capturam a essência cultural de uma organização, conforme demonstrados no Quadro 3.

### **Quadro 3.**Características da essência cultural da organização

<b>Características</b>	
<b>Inovação e levantamento de riscos</b>	Grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos.
<b>Orientação aos detalhes</b>	Grau em que se espera precisão, análise e atenção aos detalhes por parte dos funcionários.
<b>Orientação para os resultados</b>	Grau em que os gestores enfocam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los.
<b>Orientação para as pessoas</b>	Grau em que as decisões dos gestores consideram os efeitos dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.



---

<b>Orientação para a equipe</b>	Grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipe do que individual.
<b>Agressividade</b>	Grau em que as pessoas são competitivas em vez de acomodadas.
<b>Estabilidade</b>	Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraposição ao crescimento,

---

Fonte: adaptado de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991, p. 487 – 561); Chatman e Jehn (1994, p. 522 -523)

Outra característica da cultura organizacional é apresentada por Gordon (1991). Em sua visão, a cultura organizacional é influenciada pelas características da indústria ou pelo setor em que a organização está inserida. Portanto, as empresas pertencentes à mesma indústria compartilham os mesmos elementos culturais necessários para a sobrevivência no mercado em que atuam. Existem três elementos chaves que podem modificar a estrutura da cultura organizacional vigente. Estes elementos são: (a) ambiente competitivo: mudança de uma estrutura de monopólio para oligopólio; (b) necessidades dos clientes: mudança na demanda ou na preferência dos consumidores; e (c) expectativas da sociedade: melhores condições de trabalho (Gordon, 1991). O autor defende que uma organização com uma cultura forte não se adapta bem às mudanças do ambiente externo, uma vez que, se ocorrer alguma necessidade de mudança, a organização terá grande dificuldade de se adaptar.

Pode-se observar que as definições de cultura organizacional, em geral, referem-se a algum conjunto de significados e de valores que têm as pessoas de uma organização. Os significados e valores que dão forma à cultura organizacional, frequentemente se baseiam em pressupostos subjacentes aos indivíduos de cada organização. Por sua vez, os pressupostos, significados e valores manifestam-se em símbolos, comportamentos e estruturas (Fisher, 1997).

Assim, o estudo sobre cultura organizacional possui uma variedade de conceitos, abordagens e vertentes. Essa variedade pode ser exemplificada com base em algumas meta análises (Smircich, 1983; Alvesson; Berg, 1992), que se pautam em uma perspectiva diagnóstica e de referência e ajudam a ter uma macrovisão das possíveis lentes de interpretação desta temática. Estes trabalhos diferenciam-se nas categorias utilizadas, mas convergem quando deixam clara a principal divisão do campo: entre as perspectivas funcionalistas e interpretativistas.

O estudo de Smircich (1983) estabeleceu uma distinção considerando duas vertentes, diferenciadas por concepções ontológicas da realidade social, a objetividade e subjetividade, e

concepções da natureza humana, determinística ou voluntarista, onde se percebe a visão dicotômica entre a vertente funcionalista e a interpretativista. Baseada nas influências antropológicas e organizacionais, a autora propõe que a cultura pode ser uma característica organizacional ou uma metáfora. Com a mesma finalidade, Alvesson e Berg (1992) usam da perspectiva pós-moderna para propor uma classificação do campo em doze perspectivas agrupadas em cinco categorias, chamadas por eles de convenções, que também expõem a divisão funcionalista *x* interpretativista. Os autores procuram agregar estudos com base em seus objetos de pesquisa, mas deixando em aberto a questão da dinamicidade cultural e ainda a possibilidade de sobreposição entre as correntes. A convenção denominada cultura possui as perspectivas cultura corporativa; cultura como sistema de valores e crenças; cognitivismo cultural e cultura como sistema de símbolos.

Destaca-se que o estudo de Smircich (1983) examina a significância do conceito de cultura para a análise organizacional e apresenta um esquema que mostra a interseção da teoria organizacional e a teoria antropológica da cultura, com suas diferentes concepções, manifesta em cinco áreas temáticas ou de conteúdo que representam as tendências de pesquisa em cultura organizacional: Gerenciamento comparativo, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes e organização. A autora faz uma revisão do conceito de cultura apresentado em cada uma dessas tendências e aponta duas maneiras de perceber a cultura organizacional: a primeira, como metáfora (resultado da construção social da realidade), em que o uso da metáfora implicaria um modo de pensar e uma forma de ver que permearia a maneira pela qual se entende a cultura da organização. A segunda, como variável (independente ou interna), considerando a cultura como algo inerente à organização, ou seja, como algo que a organização tem. Para a autora, cada uma dessas perspectivas tem uma agenda de pesquisa e as diferenças provêm das suposições básicas sobre organização e cultura.

A cultura como metáfora iria além da visão instrumental das organizações vistas como máquinas e além da visão adaptativa proveniente da metáfora do organismo. Ela enxergaria as organizações como formas expressivas, manifestações da consciência humana, entendidas e analisadas não somente em termos econômicos e materiais, mas considerando suas expressões, ideais e aspectos simbólicos (Smircich, 1983). Nessa abordagem, a autora distingue três correntes antropológicas que subsidiam as pesquisas sobre cultura organizacional: 1) Cognitivista: cultura é um sistema de conhecimento e crenças compartilhados. Faz-se necessário determinar com clareza quais as regras existentes e como

seus membros vêem o mundo; 2) Estruturalista: signos e símbolos constituem a cultura, constitutiva da ação social; 3) Simbólica: sistema de símbolos e significados compartilhados que precisa ser decifrado para ser interpretado. Os indivíduos precisam interpretar a organização para pautar seu comportamento.

Na perspectiva da cultura como variável (independente), ela é trazida para a organização por meio de seus membros e sua presença seria detectada por intermédio de padrões, das atitudes e ações dos mesmos. A cultura como variável (interna) expressaria os valores ou ideais sociais e os credos que os membros da organização compartilham. Esses valores ou padrões de crenças seriam manifestados mediante meios simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem especializada (Fleury, 2009).

Essa perspectiva da cultura organizacional como variável surge no sentido de amparar os estudos que priorizavam somente as questões técnicas e econômicas. Trata-se de uma variável que pode ser controlada e, portanto, pode influenciar diretamente no desempenho da organização (Barley; Kunda, 2001).

O Quadro 4 sintetiza a proposta de Smircich (1983) por intermédio da definição de cinco paradigmas de pesquisas.

**Quadro 4.** Estrutura conceitual dos paradigmas de cultura organizacional

<b>Conceitos de cultura, na Antropologia</b>	<b>Paradigma</b>	<b>Conceitos de organização, na Teoria das Organizações</b>	<b>Lócus da cultura</b>
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do ser humano. Ex.: Funcionalismo (Malinowski, 1962).	Gerenciamento comparativo, “ <i>Cross-Culture</i> ”.	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex. Teoria Clássica da Administração (Barnard, 1938).	Exógena, variável independente.
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador, unificando o indivíduo nas estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo estrutural (Radcliffe-Brown, 1952).	Gerenciamento contingencial. Cultura corporativa.	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex.: Teoria Contingencial (Thompson, 1967).	Endógena, variável independente.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura, por meio de um número finito de regras. Ex. Etnociência (Goodenough, 1971).	Cognição organizacional.	As organizações são os sistemas de conhecimentos e as redes de significados subjetivos que seus membros compartilham. Ex.: Teoria Cognitiva da Organização (Weick, 1979).	Metáfora de sistemas de conhecimento organizacionais.

Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada para ser entendida. Ex.: Antropologia simbólica (Geertz, 1973).	Simbolismo organizacional.	Organizações são padrões de discurso simbólico, como a linguagem que facilita o compartilhamento dos significados. Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional (Dandridge; Mitroff; Joyce, 1980).	Metáfora de significados e símbolos compartilhados.
Cultura é uma projeção da infraestrutura inconsciente da mente. Ex.: Estruturalismo (Levi-Strauss, 1963).	Perspectiva estrutural.	Práticas organizacionais são manifestações de processo inconsciente. Ex.: Teoria da Transformação Organizacional (Turner, 1986)	Metáfora do inconsciente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Smircich (1983, p. 342) e Deshpandé e Webster Jr. (1989, p. 7).

Sendo um elemento variável, a cultura organizacional traz à organização um dilema: o conflito entre a forma pela qual as regras e diretrizes são formuladas (aspecto formal) e a maneira pela qual tais regras e diretrizes são interpretadas e, conseqüentemente, cumpridas (aspecto informal).

Na visão de Schultz (1994), as diversas perspectivas da cultura organizacional mostram que ela está focada em crenças, valores e significados usados pelos membros de uma organização para compreender como a singularidade organizacional se origina, evolui e opera. A pesquisa de Schultz (1994) identificou três perspectivas que orientam a cultura organizacional, conforme disposto no Quadro 5:

#### **Quadro 5.** Abordagens teóricas propostas por Schultz

<b>Perspectivas</b>	<b>Paradigma Organizacional</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
<b>Racionalista</b>	A organização é constituída como um meio eficiente para a obtenção de resultados.	A cultura é um instrumento para a obtenção dos resultados organizacionais.
<b>Funcionalista</b>	A sobrevivência organizacional vincula-se ao desempenho de funções essenciais. A organização é uma coletividade.	A cultura é um padrão de valores compartilhados e pressupostos básicos. A sua função é provocar a adaptação e integração da organização ao seu ambiente.
<b>Simbólica</b>	A organização expressa os padrões complexos da ação simbólica, sendo vista como um sistema humano.	A cultura representa um padrão de símbolos e significados.

Fonte: Schultz, 1994, p. 14

O enfoque de Schultz (1994) vai ao encontro das propostas por Smircich (1983), pois, tanto na perspectiva racionalista como na funcionalista, a cultura é compreendida como uma variável organizacional; no simbólico, a cultura é vista como uma metáfora organizacional.

Cameron e Quinn (2011) evidenciam que existem dois principais fundamentos disciplinares da cultura organizacional. Há um fundamento antropológico ao considerar que as organizações são culturas e, por outro lado, um fundamento sociológico ao considerar que as organizações têm cultura. Dentro de cada uma dessas disciplinas, foram desenvolvidas duas abordagens diferentes para a cultura, uma abordagem funcional em que a cultura emerge do comportamento coletivo e uma abordagem semiótica em que a cultura reside em interpretações individuais e cognitivas. Os autores analisaram os estudos de Cameron e Ettington (1998) e observaram que as definições publicadas sobre a cultura organizacional, na maioria dos casos, mostram que a cultura tem sido tratada como um conjunto duradouro de valores, crenças e pressupostos que caracterizam as organizações e seus membros, conceitos esses delineados na abordagem funcional e no fundamento sociológico, conforme o Quadro 6:

**Quadro 6.** Fundamentos disciplinares da Cultura Organizacional

Abordagem	Fundamento		
	Antropológico	Sociológico	
<b>Funcional</b>	<b>Foco</b>	Comportamento coletivo.	Comportamento coletivo.
	<b>Investigador</b>	Diagnosticador, permanece Neutro.	Diagnosticador, permanece Neutro.
	<b>Observação</b>	Fatores objetivos.	Fatores objetivos
	<b>Variável</b>	Dependente (compreender a cultura por si só)	Independente (cultura prevê outros resultados)
	<b>Suposição</b>	As organizações são culturas.	As organizações têm culturas.
<b>Semiótica</b>	<b>Foco</b>	Cognições individuais.	Cognições individuais.
	<b>Investigador</b>	Nativos, não fica neutro.	Nativos, não fica neutro.
	<b>Observação</b>	Participante de imersão.	Participante de imersão.
	<b>Variável</b>	Dependente (compreender a cultura por si só)	Independente (cultura prevê outros resultados)
	<b>Suposição</b>	As organizações são culturas.	As organizações têm culturas.

Fonte: Adaptado pelo autor de Cameron e Quinn (2011)

As diferenças referem-se às distinções entre a cultura definida como um atributo que as organizações possuem e a cultura definida como uma metáfora para descrever organizações. Na visão de Cameron e Quinn (2011), a primeira abordagem assume que os

investigadores e os gestores podem identificar diferenças entre as culturas organizacionais, podem mudar as culturas e medi-las empiricamente. Assim, a cultura prediz um potencial de outros resultados organizacionais, como a eficácia. A última perspectiva pressupõe que nada existe nas organizações, exceto cultura. Portanto, a cultura é um conceito para ser explicado independente de quaisquer outros fenômenos.

Em seus estudos, Martin (1992) enfoca que existem três perspectivas distintas de cultura organizacional, que devem ser reconhecidas como estudos individuais:

(a) A perspectiva de integração pressupõe a cultura como aquilo que as pessoas partilham entre si ou aquilo que as mantém unidas; a homogeneidade e a harmonia são os seus princípios base. Ela reflete o paradigma funcionalista: postula a homogeneidade, a harmonia e a unificação da cultura organizacional, transformando assuntos essencialmente políticos, como valores e interesses, em assuntos de natureza técnica. Apesar de a abordagem integração discutir diferentes tipos de estudo, ela tem sido amplamente utilizada nas questões gerenciais. Nesta perspectiva, os gestores, por meio de práticas diversas, são responsáveis por interpretar as manifestações culturais, verificando quais as características que são mais ou menos apropriadas ao sucesso organizacional. Sob o discurso da construção de uma cultura comum que atenda a todos, com a redução e simplificação da complexidade e subjetividade humana, muitas vezes oculta-se a utilização de instrumentos de dominação (Pagès et al., 1987).

(b) A perspectiva de diferenciação não interpreta a cultura como única, ou seja, considera a existência de subculturas – grupamentos com cultura própria e oposta à cultura dominante. Suas principais características são: i) inconsistência na organização; ii) consenso subcultural; iii) subculturas frequentemente em conflito; iv) clareza subcultural (as ambiguidades ficam à margem das subculturas). Na visão de Martin (1992), alguns pontos negativos estão associados à diferenciação. O primeiro é que quase não se fala de inconsistências dentro dos grupos; acredita-se, por exemplo, que o grupo dos gestores é coeso; no entanto, como em qualquer outro grupo, é possível encontrar diferentes visões de mundo e disputas por poder. O segundo refere-se à definição dos limites dessas culturas de forma discricionária, uma vez que, quem determina onde começa e termina a subcultura é o pesquisador; esta definição pode ser considerada controversa.

(c) A perspectiva de fragmentação assume que a cultura é ambígua e de difícil identificação e que descreve não um atributo da organização, mas a natureza inerente à própria organização. Nesta perspectiva, os indivíduos mudam frequentemente de cultura dentro da organização não se conseguindo identificar nenhuma cultura. Estas perspectivas

estão presentes nas organizações e o poder da cultura reside na habilidade que as organizações possuem para manter os indivíduos unidos e para superar tanto a fragmentação como a ambiguidade que caracterizam o ambiente externo e conduzem as organizações ao sucesso (Cameron; Quinn, 1999).

Martin e Frost (2001) retomam esta questão em um artigo que discuteas múltiplas facetas de análise da cultura organizacional. As perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação são apresentadas como integrantes de um campo naturalmenteconflitante onde cada uma delas busca posição hegemônica na validade de suas características, defendendo suas concepções epistemológicas e metodológicas. Se, no início, as pesquisas de orientação de integração eram suficientes, com o tempo, a influência do ambiente e as segmentações de cargos, tarefas etc. contribuíram para o uso da perspectiva da diferenciação, assim como a ausência das manifestações contraditórias e os consensos transitórios favoreceram alguns a trabalhar com a abordagem da fragmentação.

Em que pesem as diferenças entre as perspectivas, nenhuma das categorias é superior às outras e cabe ao pesquisador, portanto, no que tange à compreensão mais profunda do contexto cultural, adotar a estrutura de múltiplas perspectivas; afinal, em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos (Martin; Frost, 2001).

Empiricamente, essas três perspectivas foram identificadas nos trabalhos de Rodrigues (2006), que apresenta trabalho empírico longitudinal em uma organização do setor de telecomunicações, no Brasil, onde tais perspectivas são igualmente identificadas. Morgan e Ogbonna (2008) investigaram profissionais do setor de saúde inglês, revelando os valores e as normas compartilhados, diferenciados por subculturas relacionadas aos participantes, e, ainda, as condições ambíguas dentro e entre essas subculturas. Mathewa e Ogbonna (2009) analisaram uma organização indiana no setor de tecnologia da informação sob a perspectiva do envolvimento funcional.

O trabalho de Cavedon e Fachin (2000) mostra que é possível a abordagem conjunta dessas três perspectivas apontadas por Martin (1992), pois promovem a integração das diferentes significações culturais que existem nas organizações. A abordagem das três perspectivas permite a problematização da chamada cultura corporativa, naquilo que é uma de suas premissas básicas: a definição e disseminação de valores para os membros de uma organização. Na constatação de D'Iribarne *et al* (1998), esse intuito organizacional é

comumente praticado por intermédio das denominadas cartas de valores, ou seja, princípios de gestão, mostrando como se pode associar determinada maneira de agir em relação a um valor, abstraindo-se as diferenças entre culturas. Tais cartas são instrumentos utilizados na busca por fazer os membros organizacionais aderirem a valores comuns, compartilhados de maneira consensual.

Portanto, a fim de criar e manter uma cultura, é preciso que concepções, normas e valores sejam constantemente afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível, que se manifestam por meio de formas e ritos culturais que reforcem a cultura vigente (Trice; Beyer, 1986).

Com a finalidade de apresentar um conjunto de definições que possuem consequências sociais e que visam a uniformizar e a manter a cultura organizacional, Trice e Beyer (1986) fizeram um levantamento das formas mais usadas nos estudos de cultura. Na visão desses autores, a cultura tem dois componentes básicos: sua substância e sua forma. A substância é a rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores. A forma é constituída pelas práticas onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. São as manifestações concretas da cultura organizacional (Trice; Beyer, 1986). O Quadro 7 ilustra as formas de manifestações culturais de uma organização.

#### **Quadro 7.** Manifestações da cultura organizacional

<b>Forma</b>	<b>Definição</b>
<b>Artefato</b>	Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar o desempenho das atividades culturalmente expressivas.
<b>Cenário</b>	Aquelas coisas que circundam as pessoas fisicamente, proporcionando-lhes estímulos sensoriais imediatos, enquanto desempenham atividades culturalmente expressivas.
<b>Conto Popular</b>	Uma narrativa completamente ficcional.
<b>Estória</b>	Narrativa baseada em eventos verdadeiros – frequentemente uma combinação de verdade e ficção.
<b>Gestos</b>	Movimento de partes do corpo para expressar significados.
<b>Lenda</b>	Uma narrativa que chega até nós de algum evento maravilhoso que se fundamenta em dados históricos, mas que foi embelezada com detalhes de ficção.
<b>Linguagem</b>	Uma forma ou atitude particular por meio da qual os membros de outro grupo usam sons e sinais escritos para transmitir significados entre eles.



<b>Mito</b>	Uma narrativa dramática de eventos imaginados, comumente usada para explicar as origens ou transformações de algo. Significa, também, uma crença inquestionável relativa aos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos, e que não é sustentada por fatos demonstrados.
<b>Ritual</b>	Um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedade, mas raramente produzem consequências técnicas pretendidas que mereçam destaque na prática.
<b>Saga</b>	Narrativa histórica que descreve as realizações sem precedentes de um grupo e seus líderes, comumente em termos heróicos.
<b>Símbolo</b>	Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como forma de exprimir um significado.

---

Fonte: Adaptado de Trice e Beyer (1986, p. 653 -659).

Estudos de Hofstede et al. (1990) afirmam que a cultura organizacional pode ser percebida com base em quatro níveis: a) Símbolos: são palavras, objetos e gestos, os quais derivam seu significado de convenções. No nível das culturas nacionais, os símbolos incluem a linguagem. No nível da cultura organizacional, os símbolos incluem abreviações, gírias, formas de se expressar, códigos de comportamento e símbolos de *status*, todos reconhecidos somente pelos membros da organização. b) Heróis: são pessoas reais ou imaginárias, vivas ou mortas, que servem como modelos de comportamento dentro de uma cultura. c) Rituais: são atividades coletivas que são socialmente essenciais dentro de cada cultura específica. Nas organizações, os rituais incluem celebrações, reuniões, memorandos escritos, e sistemas de planejamento, além das maneiras informais em que atividades formais são desempenhadas. d) Valores: representam o nível mais profundo da cultura. São sentimentos amplos, frequentemente inconscientes e não discutidos abertamente sobre o que é bom e o que é ruim, racional ou irracional, normal ou anormal, natural ou paradoxal.

O autor e seus colaboradores observaram que é importante reconhecer que a cultura nacional e cultura organizacional são de natureza diferente. As pesquisas indicaram que a cultura nacional decorre principalmente da consistência de valores, enquanto a cultura organizacional decorre principalmente da consistência nas práticas (Hofstede, 1991a).

Assim, o âmago da cultura organizacional está nas práticas compartilhadas por seus membros. Como consequência, as culturas nacionais diferenciam-se, essencialmente, nos seus valores fundamentais, enquanto as culturas organizacionais distinguem-se em termos de suas

práticas, que seriam as partes visíveis da cultura e poderiam ser gerenciadas dentro de certo limite (Hofstede, 2005).

O autor também enfatiza que os valores moldam a cultura da organização, mas é pela intervenção das práticas que a tipificam e operacionalizam, sendo repassadas pelos processos de socialização (Hofstede, 2005).

Já os estudos de Rousseau (1990) preconizava perspectiva de cultura organizada segundo níveis sucessivos, que partem do mais objetivo/observável para o subjetivo de difícil observação, conforme o Quadro 8.

**Quadro 8.** Estrutura de Níveis da Cultura Organizacional

Artefatos Materiais	Padrões de Comportamento	Normas de Comportamento	Valores	Pesssupostos
<b>Superficial</b>	—————→			<b>Profundo</b>
Objetivo				Subjetivo
Observável				Não observável
Disponível				Indisponível

Fonte: Adaptadode Rousseau (1990, p. 158)

Os artefatos materiais representam a camada mais acessível, os produtos e as manifestações da atividade cultural, tais como o aspecto da estrutura funcional da organização está constituída ou as características dos processos.

Os padrões de comportamento refletem o modo como está estruturada a organização, embora possam ser mais ou menos percebidos por grupos específicos.

As normas de comportamento refletem a percepção que cada pessoa tem do que é aceitável (ou não) em termos de comportamento. Os valores representam os princípios e os padrões valorizados pelos elementos da organização e os pressupostos são a parte menos acessível da cultura organizacional, e estão implícitos às ações dos elementos da organização e desenvolvidas ao longo de um vasto período de tempo (Rousseau, 1990).

Na visão de Schein (2009), a cultura organizacional é vista como um conjunto de representações e ideias propostas por um líder e, quando validada sua aceitação, é ensinada aos novos membros do grupo a maneira correta de pensar e agir. A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, por

consequente, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (Schein,2009).

Considerando a proposta realizada pelo autor, extraem-se três componentes básicos, que são essenciais à compreensão da cultura organizacional. Estudos de Schein (1992, 1997, 2004, 2009) propõem a existência de três níveis de componentes: artefatos, valores, e pressupostos básicos como mostrado na Figura1.

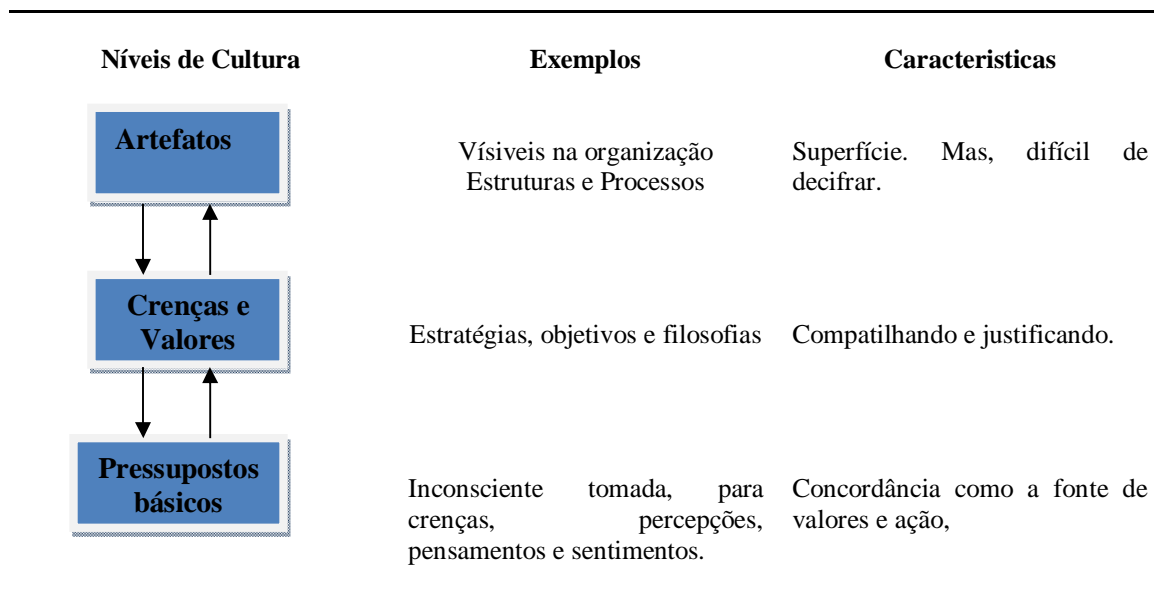


Figura1. Cultura Organizacional – *framework* – adaptado de Schein (2004)

Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura organizacional e surgem como os aspectos mais visíveis e facilmente observáveis da cultura. O segundo nível é composto pelos valores declarados, os quais se apresentam sobre a forma de estratégias, políticas, objetivos e filosofias, e têm uma função normativa e de orientação do grupo. Por último, no nível mais profundo, estão os pressupostos básicos que se referem às crenças, percepções, pensamentos e sentimentos aceites como verdadeiros e inquestionáveis e que funcionam como sistema de significados para interpretar e viver as situações.

As análises e compreensão das manifestações de cultura no interior das organizações proporcionam sinais para a descoberta de valores, propósitos, que ajudam a caracterizar melhor a cultura de uma organização (Schein, 1997). O autor ainda afirma que os sentimentos, valores e comportamentos que fazem parte das práticas culturais são, no final, determinados por percepções, linguagem e processos de pensamentos que um grupo passa a compartilhar (Schein, 1992).

Existe concordância com o fato de que as manifestações culturais podem ser organizadas em níveis, ordenados dos de maior visibilidade e menor significado até os de menor visibilidade e maior significado. No entanto, existe certa divergência sobre como deveriam ser estruturados esses níveis.

Tomei (1994) propõe algumas questões que traduzem e ajudam a compreender algumas das manifestações da cultura, tais como:

- Artefatos Visíveis – Qual a influência da tecnologia utilizada pela empresa, da sua apresentação, da arquitetura de sua planta, do processo de comunicação, do processo de socialização de novos membros, da sua estrutura organizacional e da amplitude administrativa na cultura da organização estudada?
- Aspectos Históricos – Qual o papel dos fundadores, da história e evolução da organização e das tendências do ciclo de vida da organização na formação da cultura organizacional?
- Aspectos Externos – Qual o papel da inserção da organização no cenário ambiental, sua relação com clientes, fornecedores, governo, acionistas e concorrentes, e na sua cultura organizacional? Qual o papel do ambiente e das lideranças no gerenciamento da cultura organizacional?
- Processos de Comunicação – A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização? Quais os meios de comunicação, instrumentos e veículos que possibilitam desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização?

Outra forma de manifestação da cultura organizacional ocorre por meio dos elementos que a organização fornece aos seus membros para que possam interpretá-la. Na visão de Freitas (2010), a descrição dos elementos da cultura organizacional, como funcionam e as possíveis mudanças comportamentais que ocorrem os tornam mais concretos e identificáveis. São eles:

- Valores – aquilo que é importante para o sucesso da organização e direciona o comportamento organizacional cotidiano, elevando o comprometimento, a autoconfiança, a ética e coadunando todos os objetivos;

- Crenças – o que é tido como verdade na organização não é questionável ou discutível; pressupostos – visões de mundo, mapas cognitivos, hipóteses sobre a realidade que servem de parâmetro na resolução de problemas;

- Ritos, rituais e cerimônias – atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional (se não planejados ou aplicados corretamente podem reforçar estratégias individuais, legitimar comportamentos mercenários ou predadores);

- Sagas e heróis – narrativas heróicas ou épicas que enaltecem o caminho percorrido pela organização e que enfatizam os obstáculos vencidos, despertando admiração, orgulho e identificação de seus membros;

- Estórias – narrativas construídas com base em eventos reais que retratam a organização e reforçam comportamentos, enfatizando como esses devem se ajustar ao ambiente desejado pela organização;

- Tabus – maus comportamentos organizacionais que são escondidos e silenciados o máximo possível; e, por fim,

- Normas – procedimentos e comportamentos padrões, sancionados pelo grupo e repassados por meio dos outros elementos culturais.

Os estudos de Glenn e Malott (2004) preconizam que a cultura organizacional pode ser analisada em termos de três componentes: resultados importantes para a sobrevivência, práticas de membros organizacionais e ligações entre resultados e práticas. Os resultados estão relacionados com o sucesso, em função das demandas do ambiente externo; as práticas referem-se aos comportamentos emitidos por membros da organização; e as ligações relacionam-se ao método de gerenciamento que, mediante condições ideais, garantem que as práticas sejam correlacionadas com os resultados desejáveis. As culturas organizacionais eficazes envolvem a combinação de práticas que possibilitarão alcançar resultados esperados, tanto em nível individual como no coletivo (Glenn; Malott, 2004).

Bateman e Snell (2007) propõem as seguintes categorias de análise e suas respectivas funções com a finalidade de diagnosticar a cultura de uma organização: a) Declaração da missão corporativa e metas oficiais: mostram a imagem pública que a organização pretende transmitir. Mas é necessário que a organização saiba que as declarações públicas devem refletir efetivamente a forma pela qual conduz seus negócios; b) Observação das práticas de negócios: retrata a forma como a organização reage aos contratemplos, tomando decisões estratégicas, além de como se dá o tratamento a clientes e funcionários, o que revela

exatamente quais são os interesses da alta administração; c) Símbolos, ritos e cerimônias: demonstram as peculiaridades da cultura da organização, como as relações hierárquicas, por exemplo. Indicam os verdadeiros valores internos da organização; d) Relatos das pessoas: o que as pessoas vivem no cotidiano dentro da organização oferece muita informação a respeito da cultura interna. São as histórias, os acontecimentos, os fatos pitorescos que fazem com que a organização seja valorizada por feitos realizados no passado e que servem de exemplo para o presente e futuro;

Conforme indica Srour (2000), a cultura das organizações está presente em todas as práticas organizacionais e constitui-se em um conjunto definido de saberes, de representações mentais, cujas manifestações assumem formas variadas: princípios, valores, códigos, conhecimentos, expressões estéticas, tabus, crenças, estilos, juízos, normas morais, tradições, costumes, estereótipos, imagens, mitos, dogmas, superstições etc. O autor também registra que tal temática pode ser analisada pela exploração de quatro campos de saber: saber ideológico (evidências doutrinárias e retóricas), saber científico (evidências explicativas e demonstráveis), saber artístico (expressões estéticas) e saber técnico (procedimentos e regras operatórias).

Portanto, há uma forte ascendência dessas abordagens sobre os estudos organizacionais pertinentes à cultura, especialmente das perspectivas da regulação e da norma, que influenciam os estudos que evidenciam a cultura como consenso, forma de regular a manifestação das diferenças existentes nas organizações. O Quadro 9 demonstra as principais manifestações da cultura organizacional:

#### **Quadro 9.** Resumo das Formas de Cultura Organizacional

<b>Autor</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Trice e Byer (1986)	Artefato, cenário, conto popular, estória, gestos, lenda, linguagem, mito, ritual, saga e símbolo.
Deal e Kennedy (1988)	Valores, heróis, rede cultural e ritos e rituais.
Hofstede et al. (1990)	Símbolos, heróis, rituais.
Rousseau (1990)	Artefatos materiais, padrões de comportamentos, normas de comportamento, valores e pressupostos.
Tomei (1994)	Artefatos visíveis, aspectos históricos, aspectos externos, processo de comunicação.
Srour (2000)	Princípios, valores, códigos, conhecimentos, expressões estéticas, tabus, crenças, estilos, juízos, normas morais, tradições, costumes,

---

	estereótipos, imagens, mitos, dogmas, superstições.
Glenn e Malott (2004)	Resultados, práticas dos membros da organização, ligação entre práticas e resultados.
Schein (2004)	Artefatos, crenças e valores, pressupostos básicos.
Bateman e Snell (2007)	Declaração corporativa e metas oficiais, observação das práticas de negócios, símbolos, ritos e cerimônias, relato das pessoas.
Freitas (2010)	Valores, crenças, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, estórias, tabus, normas.

---

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura.

Apesar de a cultura organizacional apresentar vários componentes e manifestar-se de maneiras diferentes, a maioria dos estudiosos, por exemplo, Deal; Kennedy, 1988; Hofstede et al., 1990; Rousseau, 1990; Schein, 1992 e 2004; Trice; Beyer, 1986 consideram valores e práticas compartilhadas pelos membros da organização como os dois elementos fundamentais da cultura organizacional.

Nota-se que a essência da cultura organizacional é representada por percepções compartilhadas de práticas diárias. Embora os valores dos fundadores e líderes-chave indubitavelmente moldem as culturas organizacionais, a forma como cada cultura afeta os membros de cada organização é mediante práticas compartilhadas (Fonseca, 1999).

### **1.3. Modelos de Análise da Cultura Organizacional**

A identificação da cultura organizacional e a sua compreensão são ações complexas. Um método científico apropriado e frequentemente utilizado para a análise e a identificação da cultura nas organizações é a construção de modelos. A finalidade de construir modelos (teóricos e empíricos) é poder classificar, esclarecer e definir as características típicas de um fenômeno pesquisado (Lukášová; Surynek, 2006).

Os modelos para análise da cultura organizacional têm importância prática porque propiciam comparações de diferentes tipos de cultura (Bunderson; Lofstrom; Van De Ven, 2000). Com o crescimento dos estudos sobre cultura organizacional, diferentes modelos foram adotados. Para esta tese, em função dos objetivos propostos, aborda-se-ão os estudos de Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e D'Iribarne (1989, 2003).

Sondergaard (1994) aponta os estudos de Hofstede (1980; 1991) e Hofstede et al. (1990) como estudos clássicos, em consonância com a perspectiva de ver cultura como variável. Para o autor os trabalhos de Hofstede (1991), bem como os de Trompenaars (1994)

podem ser vistos como exemplos significativos desta perspectiva, no sentido de que tentam eleger grupos de valores relevantes para a realidade dos negócios e posicionar os gerentes de diversas culturas diante desses valores, construindo escalas e tipificações.

A abordagem de D'Iribarne (1989) analisa as manifestações culturais pelas práticas desenvolvidas na organização, o qual encontra suporte nas rotinas administrativas como cerne para a cultura e, por meio das interações sociais, reguladas pelas estruturas hierarquizantes, a cultura se forma e se consolida. Assim, analisar de forma comparativa o comportamento, ou o funcionamento das organizações, fornece subsídios para o entendimento da cultura organizacional formada por características da cultura nacional (D'Iribarne, 1994).

### 1.3.1. Modelo de Geert Hofstede

Com o interesse em identificar a cultura organizacional de diferentes países, ou seja, as distinções fundamentais no modo como pessoas percebem e interpretam seu mundo, Geert Hofstede realizou um amplo projeto de pesquisa em 66 subsidiárias da IBM, cuja escolha ocorreu devido ao grande banco de dados disponibilizado para a pesquisa (Hofstede et al., 1990).

Na ótica de Hofstede (1983), sua pesquisa sobre as dimensões da cultura tinha dois objetivos: a) desenvolver uma terminologia comumente aceitável, bem definida e empiricamente fundamentada para descrever culturas; e b) analisar os dados coletados de forma sistemática e sobre um significativo número de culturas, ao invés de utilizar apenas impressões. As dimensões culturais emergiram por meio de análise estatísticas e de embasamento teórico sendo designadas: distância de poder, controle de incertezas, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade (Hofstede, 1983), às quais foi acrescida mais tarde a dimensão orientação a longo prazo, pragmatismo e indulgência (Hofstede, 2003, Hofstede et al., 2010).

#### **Quadro 10.** Categorias de Análise das Dimensões culturais de Hofstede

<b>Dimensões culturais</b>	<b>Definições</b>
<b>Distância ao poder</b>	Definida como a medida de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder. Esta dimensão fala das relações de poder, autoridade e dependência. Culturas com baixa distância hierárquica seriam caracterizadas pela baixa dependência, pela fácil acessibilidade a pessoas com cargos hierárquicos superiores e por chefes mais democráticos. Culturas com alta distância hierárquica seriam caracterizadas pela dependência dos indivíduos em relação aos níveis superiores e pelo poder autocrático, paternalista (Hofstede, 1991).



---

<b>Individualismo vs Coletivismo</b>	O individualismo está ligado a sociedades em que os laços entre os indivíduos são perdidos, onde cada um preocupa-se primeiro consigo mesmo, enquanto o coletivismo é o oposto. Está relacionado às sociedades em que uma pessoa, desde seu nascimento em diante, é fortemente integrada a grupos coesos, os quais por toda sua vida continuarão a protegê-lo em troca de lealdade incontestável (Hofstede, 1991).
<b>Masculinidade vs Feminilidade</b>	A masculinidade caracteriza as sociedades cujos valores dominantes estão baseados na competição, no sucesso e nos valores materiais. A feminilidade caracteriza as sociedades cujos valores dominantes estão baseados na harmonia, na modéstia na qualidade de vida e na preocupação com os outros.
<b>Controle da incerteza</b>	É o grau de ameaça percebida por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecida, ou seja, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas.
<b>Pragmatismo</b>	Descreve a forma como determinada cultura se relaciona com o fato de ocorrerem eventos à sua volta que não podem ser explicados. Em sociedades com uma orientação normativa, muitas pessoas têm o desejo de explicar o mais possível e mostram-se preocupadas em estabelecer a verdade absoluta. Nas culturas com orientação pragmática, a maioria das pessoas não tenta explicar tudo, pois acredita que é impossível perceber a complexidade da vida. Adaptam as tradições facilmente a novas condições. Têm tendência para poupar e investir. São perseverantes quando tentam atingir objetivos. A dimensão do pragmatismo é a replicação da dimensão, anteriormente apresentada por Hofstede (dinamismo confuciano, também designada orientação de longo prazo vs curto prazo) e introduzida no estudo de Hofstede et al., (2010).
<b>Indulgência vs restrição</b>	A indulgência representa uma sociedade que permite gratificação relativamente gratuita de desejos humanos básicos e naturais relacionados ao aproveitar a vida e se divertir. A restrição representa uma sociedade que controla a satisfação das necessidades e a regula por meio de normas sociais rigorosas (Hofstede et al., 2010).

---

Fonte. Adaptado pelo autor com base em Hofstede et al., (2010) e Hofstede (1991, p. 42, 69,103, 133).

Contudo, apesar do número significativo de trabalhos baseados em Hofstede, as dimensões culturais propostas sofrem críticas. Hofstede (2002) elencou cinco críticas realizadas à sua abordagem, a saber:

- *Surveys* (levantamentos) não são satisfatórias para medir diferenças culturais;
- Nações não são as melhores unidades por estudar culturas;
- Um estudo das subsidiárias de uma companhia não pode prover informação sobre culturas nacionais inteiras.
- Os dados de IBM são velhos e, por consequência, obsoletos;
- Quatro ou cinco dimensões não são o bastante.

Não obstante a aceitação generalizada do seu estudo, várias críticas têm sido apontadas. Por exemplo, Dorfman e Howell (1988) e Jaeger (1986) criticaram as dimensões pela sua composição e designação, bem como a aparente simplificação da concepção de cultura em apenas cinco dimensões e o fato de a base da amostra ser em uma única multinacional composta significativamente por homens. Para Baskerville (2003) a cultura não pode ser vista como um sistema de componentes ou valores que podem ser medidos de forma quantitativa, pois é um conjunto de símbolos e significados, conseqüentemente, para a autora o modelo de Hofstede necessita de bases teóricas.

D'Iribarne (1993) questiona até que ponto categorias inseridas em um questionário fechado podem descrever cultura e suas dimensões. Já, para Dupuis (2007), Hofstede não diferencia regiões desenvolvidas daquelas menos desenvolvidas e que a riqueza, por exemplo, pode levar a um forte individualismo.

Os autores Smith e Bond (1999), Schwartz (1994) e McSweeney (2002) criticam ainda o trabalho de Hofstede por considerarem que o mesmo apenas espelha uma “fotografia” do momento, pois, para eles, a cultura evolui ao longo dos tempos, além de ignorar a heterogeneidade cultural dentro de cada país.

### **1.3.2. O modelo de Fons Trompenaars**

A cultura é forte influenciadora das ações e decisões tomadas pelas pessoas tanto dentro como fora das organizações. Orientações culturais diferentes fazem com que as pessoas ajam segundo padrões significativamente distintos e percebam a realidade de forma diferente umas das outras (Trompenaars, 1994). Nesse sentido o autor sugere que a base do sucesso seria entender a própria cultura, as premissas e as expectativas sobre como as pessoas deveriam pensar e agir. Assim, a cultura pode ser explicada por diversas camadas. Trompenaars (1994) propõe um modelo para a cultura, que pode ser observada na Figura 2. Na seqüência são detalhados os diferentes níveis.

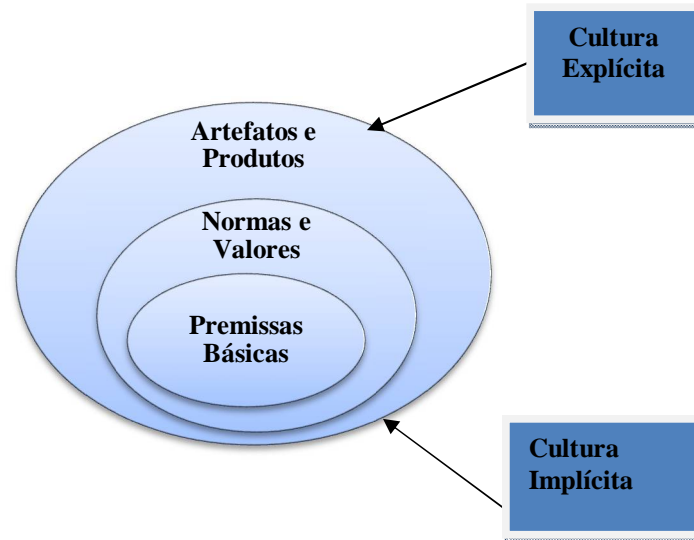


Figura. 2. Modelo de Cultura de Trompenaars (1994, p. 23).

**Nível externo (produtos explícitos):** é a realidade observável da língua, comida, arquitetura, agricultura, templos, vestimentas e arte. Cada opinião que se expressa com relação à cultura explícita geralmente diz mais sobre de onde as pessoas vêm do que sobre a comunidade que se está julgando. Os preconceitos começam na maioria das vezes nesse nível simbólico e observável (Trompenaars, 1996, 1994);

**Nível intermediário (normas e valores):** as normas são os sentimentos mútuos que um grupo tem do que é certo e errado. As normas podem desenvolver-se em um nível formal, como leis aprovadas, e em um nível informal, como controle social. Os valores estão relacionados aos ideais compartilhados por um grupo. Uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores de grupos. Pode-se definir que a norma diz respeito a como as pessoas devem se comportar; os *valores* relacionam-se à forma que um indivíduo *deseja* se comportar (Trompenaars, 1996, 1994);

**Centro: premissas sobre a existência:** É o nível mais profundo da análise cultural; são as verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilha em decorrência da experiência conjunta. É quando uma solução a um problema funciona de modo repetitivo, passando a ser tida por certa.

Na visão de Lacerda (2011), a compreensão da cultura passa por entender que as pessoas se distinguem umas das outras por meio de soluções específicas a determinados

problemas e desafios. Em geral, esses problemas podem ser categorizados de três formas: a) os que surgem dos relacionamentos com as outras pessoas; b) os que surgem relacionados com a passagem do tempo; e; c) os que se relacionam com o ambiente (Trompenaars, Woollianms, 2003; Trompenaars, 1996, 1994). Considerando as soluções apresentadas por diferentes culturas a esses problemas universais, podem-se identificar sete categorias fundamentais da cultura (Trompenaars, 1994) conforme demonstrado no Quadro 11:

### **Quadro 11. Categorias de Análise das Dimensões Culturais de Trompenaars**

#### **Categorias de Análise**

#### **Definições**

#### **Relacionamentos com as pessoas**

##### **Universalismo versus Particularismo**

Esta dimensão aborda o relacionamento com as regras. Culturas com um elevado grau de universalismo acreditam que as suas ideias e práticas podem ser aplicadas em todo o lado sem modificações. Culturas particularistas valorizam as relações sobre as regras e, portanto, as circunstâncias determinam os comportamentos mais adequados. Nas empresas estaria manifestada pela estrutura organizacional, pelas normas e pela forma como estas são cumpridas.

##### **Coletivismo versus Individualismo**

Nesta categoria são levantadas as seguintes situações: As pessoas se veem basicamente como indivíduos ou como parte de um grupo? É mais importante concentrar-se nos indivíduos para que possam contribuir para a coletividade ou é mais importante considerar a coletividade que é comum a vários indivíduos? Práticas individualistas como promoções por conquistas reconhecidas e remuneração de desempenho pressupõem que os indivíduos busquem diferenciação dentro do grupo. Em culturas individualistas podemos esperar decisões tomadas na hora e grande sentido de responsabilidade pessoal, ao contrário de culturas coletivistas, onde as decisões são tomadas sempre com consulta dos demais membros e onde a responsabilidade é repartida pelo grupo.

##### **Neutro versus Emocional**

Nos relacionamentos entre as pessoas, razão e emoção desempenham seu papel. Os membros da cultura afetivamente neutra não revelam seus sentimentos, mas os mantêm controlados e reprimidos. Por outro lado, indivíduos com maior componente cultural emocional falam aberta e expressivamente o que sentem e pensam.

##### **Difuso versus Específico**

Nesta categoria considera-se que as pessoas poderiam se envolver em áreas ou atividades específicas da vida separadamente ou, de forma difusa, em múltiplas áreas ou atividades da vida ao mesmo tempo. Em culturas com orientação específica, os gerentes agiriam como gerentes somente no trabalho e não em outros aspectos de suas vidas, como, por exemplo, no clube local. Em culturas com orientação difusa, o diretor seria o diretor em todas as ocasiões e esperaria ser tratado como tal tanto dentro quanto fora da organização.

##### **Conquista versus Atribuição**

Trata de como o status é atribuído em uma dada sociedade. Em algumas sociedades o status se baseia em conquistas, enquanto que em outras, se baseia em características atribuídas como a idade, o gênero e a educação. Consequentemente, em culturas orientadas para a conquista, o status se baseia no que o indivíduo faz, enquanto que em culturas orientadas para a atribuição, o status se baseia em quem o indivíduo é no grupo.

### Relacionamento com a passagem do tempo

#### Sequencial versus sincrônico

Em uma orientação sequencial, as atividades seriam organizadas sequencialmente, os relacionamentos teriam um valor instrumental e o futuro seria visto como uma sequência de episódios de sucesso e fracassos. Em uma orientação síncrona, as atividades poderiam acontecer simultaneamente, e há uma valorização dos grupos e redes sociais. Nas organizações, esta dimensão poderia ser observada através dos mecanismos de autoridade, pela organização das atividades cotidianas e rigor dos horários e pela forma de avaliação de desempenho. A dimensão apresenta três tipos de culturas: i) voltada ao presente: relativamente atemporal, sem tradição e que ignora o futuro; ii) voltada ao passado, preocupada principalmente em manter e recuperar as tradições no presente; e; iii) voltada ao futuro, aquela que deseja um futuro melhor e prepara-se para realizá-lo.

### Relacionamento com o ambiente.

#### Internamente versus externamente controlado

Esta característica aborda o relacionamento com a natureza, isto é, se as pessoas acreditam que podem controlar a natureza ou se acreditam que fazem parte dela e adaptar-se-iam às suas leis. Nas organizações, esta dimensão poderia ser identificada nas práticas de gestão: em uma cultura orientada para o controle interno, a gestão seria baseada em objetivos claros e as metas estariam ligadas às recompensas. No outro tipo de orientação, a gestão seria caracterizada pela flexibilidade, por concessões, pela busca da harmonia, e pelo foco nos clientes e parceiros.

---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Trompenaars (1994), Trompenaars e Hampden-Turner (1997)

É importante destacar que, na visão de Trompenaars (1994), as características são tão importantes quanto os problemas e suas dimensões. São nas características que as dimensões são evidenciadas e percebidas. Nesse nível, as diferenças culturais afloram e, dessa reação, potenciais problemas podem surgir. Na realidade, a compreensão das dimensões colabora para o entendimento das reações e, por consequência, o melhor aproveitamento dos pontos positivos das diferenças.

Trompenaars (1994) enfoca que as organizações não compreendem apenas tecnologias e mercados, mas também preferências culturais de líderes e empregados. Com base nisto, ele aborda três aspectos importantes para determinar a cultura de uma empresa. Dessa forma, duas dimensões compõem o modelo sugerido por Trompenaars (1994): igualdade *versus* hierarquia; orientações em relação às pessoas *versus* tarefas. Essas dimensões permitem definir quatro tipos de culturas empresariais, que variam de acordo com a forma como as organizações pensam e aprendem, se modificam e motivam, recompensam e solucionam conflitos. Os quatro tipos são denominados: Família (cultura voltada ao poder), Torre Eiffel (cultura orientada à função), Míssil Guiado (cultura voltada ao projeto) e Incubadora (cultura voltada à satisfação).

A Figura 3 resume a imagem projetada dos tipos de culturas abordados com base nas dimensões pessoa x tarefa e igualdade x hierarquia.

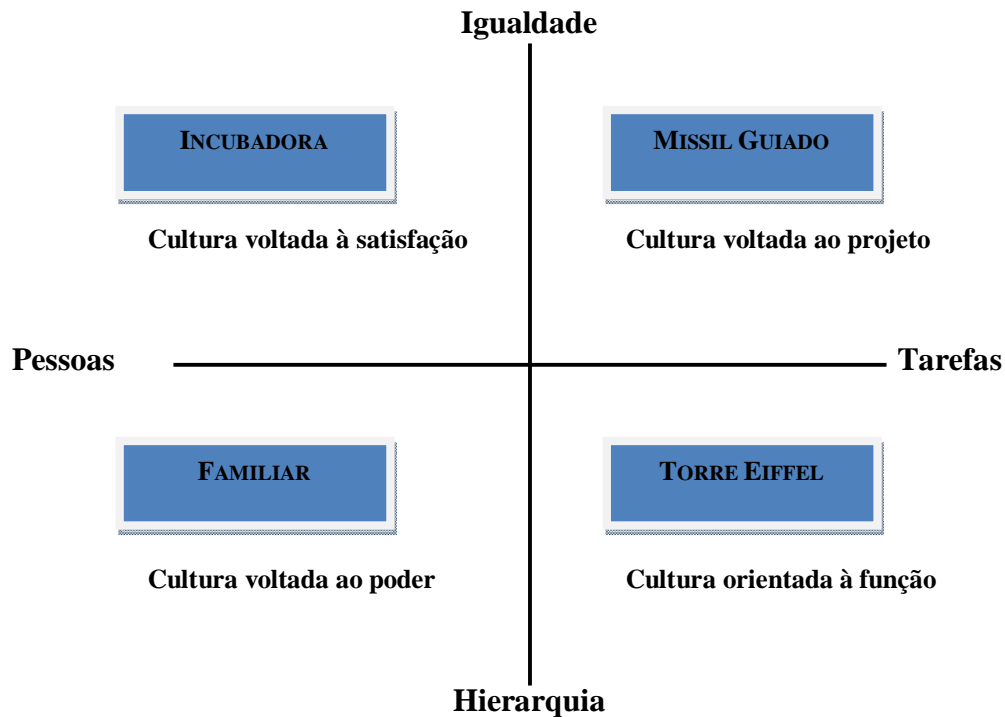


Figura. 3: Tipos de cultura organizacional

Fonte: Trompenaars (1994)

A cultura familiar recebe esta denominação em função de as relações próximas serem predominantes, e de conceber uma estrutura hierárquica, que considera a experiência e autoridade do “pai” (líder) maior que a de seu “filho” (subordinado), principalmente quando estes são mais jovens.

Pressupõe também relações de poder; porém, este no sentido benéfico, visto que, geralmente, o líder sabe do que e o que é bom para os subordinados. As relações de trabalho são de longo prazo e existe a ideia de sempre fazer além de suas obrigações. Neste tipo de cultura, os elementos da cultura estão muito presentes, sendo que alguns costumes e tradições são de difícil entendimento e só quem faz parte da organização é capaz de entender. Existe a preocupação com os funcionários e a sensação de responsabilidade até mesmo pela moradia destes, pois acreditam que quanto mais a organização fizer por sua família, mais a família desejará que a pessoa se dedique a empresa (Trompenaars, 1994).

Na cultura do tipo torre Eiffel, a burocracia e a divisão do trabalho são preconizadas. Na visão de Trompenaars (1994), a denominação torre Eiffel se dá justamente para simbolizar que é rígida, estável, com base larga e topo estreito; além disso, a estrutura é mais importante que a função. A diferença hierárquica da cultura do tipo familiar caracteriza-se pelo fato de os níveis mais altos terem a função de manter os demais níveis unidos e, assim, o respeito e obediência ao chefe se concretiza, pois este possui a função de autoridade legal. As relações são específicas e geralmente não transcendem a estrutura da empresa. Pode ser considerado o oposto da cultura tipo familiar. Este tipo de cultura caracteriza-se também pela aversão a mudanças.

A cultura tipo míssil guiado caracteriza-se por ser igualitária, assemelhando-se à Torre Eiffel por ser extremamente voltada para a tarefa e impessoal. A hierarquia não é valorizada, pois a participação de todos é indispensável para o resultado final. Frequentemente, conta com profissionais interdisciplinares e os grupos tendem a ser temporários enquanto estiverem alcançando um projeto; sendo assim, não prevê o estreitamento de laços afetivos. A praticidade e objetividade são correntes bem como as mudanças. Essa cultura tende a ser individualista (Trompenaars, 1994).

A cultura incubadora, segundo Trompenaars (1994), é pautada na ideia existencial de que as organizações são secundárias à satisfação dos indivíduos. Tende a ser pessoal e igualitária, e objetiva libertar as pessoas da rotina, diminuir o tempo de automação e estimular a criatividade. Geralmente, visualiza-se este tipo de cultura em pequenas empresas inovadoras, ou ainda em grupos de profissionais (médicos, advogados, pesquisadores). A hierarquia é mínima, sendo que a liderança não é imposta, mas conquistada.

#### **1.3.4. Abordagem de Philippe D'Iribarne**

Os estudos de Philippe D'Iribarne categorizam a cultura pela perspectiva da análise das práticas organizacionais, e desenvolvem as categorias de análise em função de lógicas culturais dos contextos nacionais das organizações (Souza; Castro-Lucas; Torres, 2011). É necessário organizar as práticas de forma que as realidades geradoras de problemas assemelhem-se tão autenticamente quanto possível às imagens com as quais buscamos associá-las (D'Iribarne, 2009). Dessa forma, as práticas são importantes quando se analisa a cultura de uma organização. A cultura fornece um repositório permanente aos atores a fim de darem sentido ao seu mundo e à sua própria ação (D'Iribarne, 1993).

Ao considerar a abordagem do estudo de D'Iribarne (1993), Souza (2009) identifica sete categorias de análise que variam em função da lógica cultural prevaiente. Tais categorias, descritas no Quadro 12, servem de base para a escala de medidas de práticas organizacionais, com evidências de validação encontradas por Nascimento (2014). Assim, para esta tese as manifestações culturais adotadas seguiram o modelo de estudo de D'Iribarne (1993).

**Quadro 12.** Categorias de análise da abordagem de D'Iribarne

<b>Categorias de análise</b>	<b>Definições</b>
<b>Senso de dever</b>	Refere-se ao exercício de procura de direitos e execução de deveres. Inclui aspectos de motivação na execução do trabalho (obrigação <i>versus</i> compromisso), adesão a valores organizacionais ou prevalência de interesses individuais nas relações de trabalho; sentimentos de orgulho e de pertencimento à organização, compromisso com a obtenção de resultados.
<b>Relações de Autoridade</b>	Relação entre os diferentes níveis de gestão e entre profissionais, tomada de decisão na organização, percepção de controle.
<b>Definição de responsabilidades</b>	Refere-se à forma de as funções/tarefas serem atribuídas (segundo critérios normativos, por fidelidade, por amizade, por interesses privados) e avaliadas, ao estabelecimento e à difusão das responsabilidades individuais e dos grupos, aos critérios formais, definidos pelos superiores (responsabilidade objetiva), aos critérios informais de acordo com as relações pessoais ou as crenças dos profissionais subordinados (responsabilidade subjetiva), à utilização de regras mais formalizadas.
<b>Regulação</b>	Referem-se a ações de moderação e de acordos que regem as atividades dos profissionais, o cumprimento de contratos, gestão de interesses organizacionais e individuais.
<b>Recompensas e Punições (Sanções)</b>	Refere-se às recompensas e/ou punições aplicadas em função de comportamentos no trabalho; à concessão de benefícios ou punições decorrentes da obtenção de resultados ou objetivos propostos; à existência de políticas organizacionais de sanções (benefícios ou punições), e à utilização de critérios para a aplicação de sanções.
<b>Qualidade da cooperação</b>	Refere-se às características das relações interpessoais entre funcionários no trabalho individual ou em grupo; à disponibilidade dos profissionais para trabalharem em equipe; à forma como são gerenciados os conflitos no e pelo grupo; à tendência ao individualismo ou ao coletivismo das relações profissionais; à base em que ocorrem laços de cooperação (profissionais, sociais, familiares).
<b>Percepção de controle</b>	Refere-se à percepção que o profissional possui sobre as medidas de controle da organização; aos níveis de consentimento e de conformidade com as normas estabelecidas e com a autoridade; à percepção sobre a liberdade de atuação; à percepção sobre atos arbitrários.

Fonte. Adaptado de Souza (2009; 2014)



A abordagem teórica de D'Iribarne (1993, 2003) baseia-se nas categorias de análise desenvolvidas com base nos contextos nacionais das organizações e das lógicas culturais identificadas. Por intermédio de seu modelo de estudo, o autor analisa as empresas e seus modos de gestão, dando ênfase a como os atores definem precisa e explicitamente as responsabilidades de cada um; formulam claramente seus objetivos; deixam livres as escolhas dos meios; avaliam com atenção seus resultados, recompensas e sanções, considerando sucessos e fracassos.

Apesar de focos diferentes, a análise dos instrumentos desenvolvidos por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e D'Iribarne (1993, 2003), para avaliação da cultura organizacional revela que eles enfatizam prioritariamente os traços culturais associados a valores, normas comportamentais e práticas organizacionais, e vêm sendo adotados, frequentemente nos estudos destinados a elucidar o impacto que a cultura exerce no desempenho das organizações, bem como nas atitudes e comportamentos expressos pelos indivíduos que as integram.

Os modelos/abordagem apresentam dimensões consideradas fundamentais, em que as suposições compartilhadas fundamentam-se à medida que as organizações evoluem e resolvem seus problemas.

O quadro a seguir demonstra uma síntese das categorias de análise das dimensões da cultura nas organizações considerando as associações dos modelos de Hofstede, Trompenaars e D'Iribarne. Estes modelos e estudos culturais referidos aplicam-se a todos os tipos de grupos de indivíduos, pois na definição de cultura está presente o conceito de grupo.

**Quadro 13.** Resumo das Categorias de Análise da Cultura Organizacional

<b>Modelo Hofstede (1991, 2010)</b>	<b>Modelo Trompenaars (1994)</b>	<b>Abordagem D'Iribarne (1993, 2003)</b>
Individualismo vs Coletivismo	Coletivismo vs Individualismo	Senso de dever
Masculinidade vs Feminilidade	Universalismo vs Particularismo	Relações de Autoridade
Distância ao poder	Neutro vs Emocional	Definição de responsabilidades
Controle das incertezas	Difuso vs Específico	Regulação
Pragmatismo	Conquista vs Atribuição	Recompensas e Punições (Sanções)
Indulgência vs Restrição	Seqüencial vs sincrônico	Qualidade da cooperação
	Internamente vs externamente controlado	Percepção de controle

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hofstede (1991, 2010); Trompenaars (1994) e D' Iribarne (1993, 2003).

#### 1.4. Quadro Resumo da Seção

O Quadro 14 apresenta uma síntese dos principais conceitos advindos da teoria evidenciada nesta seção, os quais são aspectos norteadores para esta tese.

#### Quadro 14. Síntese das considerações sobre Cultura e Cultura Organizacional

<b>Conceito de Cultura</b>	<p>Programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras (Hofstede, 1991).</p> <p>Um sistema de conceitos que permite aos indivíduos atribuírem sentidos às suas vivências e se obtêm padrões de interpretação, bem como são efetuados entendimentos e compromissos entre atores, servindo como um ponto de apoio para suas cooperações (D'Iribarne, 1993).</p> <p>Um conjunto de teias de significados que o homem teceu, sendo que a análise de tais teias não se configura como uma ciência experimental, em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura de um significado (Geertz, 2008).</p>
<b>Conceitos de Cultura Organizacional</b>	<p>Peters e Waterman (1982) entendem que a cultura organizacional é um conjunto dominante e coerente de valores compartilhados que são comunicados por meios simbólicos como estórias, mitos, lendas, slogans, anedotas e desempenha um papel crucial na determinação do sucesso e eficácia das entidades.</p> <p>Para Hofstede (1997) a cultura organizacional é a expressão utilizada para designar um sistema de significados compartilhados. Sendo assim, em cada organização existem sistemas de valores, símbolos, rituais, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo.</p>
<b>Manifestações de Cultura Organizacional</b>	<p>Estudos de Hofstede et al. (1990) afirmam que a cultura organizacional pode ser percebida com base em quatro níveis: Símbolos, heróis, rituais e valores.</p> <p>A cultura tem dois componentes básicos: sua substância e sua forma. A substância é a rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores. A forma é constituída pelas práticas onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. São as manifestações concretas da cultura organizacional (Trice e Beyer, 1986).</p> <p>Srouf (2000) entende que a cultura das organizações está presente em todas as práticas organizacionais e constitui-se num conjunto definido de saberes, de representações mentais cujas manifestações assumem formas variadas: princípios, valores, códigos, conhecimentos, expressões estéticas, tabus, crenças, estilos, juízos, normas morais, tradições, costumes, estereótipos, imagens, mitos, dogmas, superstições.</p>

---

**Modelos de Análise da Cultura Organizacional**

O modelo de Hofstede busca responder às questões centrais comuns à maioria das sociedades, obtendo quatro dimensões (individualismo, distância do poder, masculinidade e controle da incerteza) às quais foi adicionada outra dimensão (orientação em longo prazo) além de outras duas novas dimensões: pragmatismo e indulgência (Hofstede, 2003 e Hofstede et al., 2010)

No modelo de Trompenaars (1994) as características são importantes quanto aos problemas e às suas dimensões. Nas características é que as dimensões são evidenciadas e percebidas, sendo compostas de: Universalismo *vs* particularismo, neutro *vs* emocional, difuso *vs* específico, conquista *vs* atribuição, sequencial *vs* sincrônico, internamente *vs* externamente controlado.

Para esta tese as manifestações culturais adotadas seguiram a abordagem de estudo de D'Iribarne (1993), que foram sistematizadas por Souza (2009), que são: Senso de dever, relação de autoridade, definição de responsabilidade, regulação, recompensas e punições (sanções), qualidade de cooperação e percepção de controle.

---

Fonte: Elaborado pelo Autor com base na literatura.

A cultura organizacional, para essa tese, será entendida, como padrões de valores e crenças ensinados aos membros da organização, comunicadas e manifestados pelas práticas da organização (D'Iribarne, 1993) e compartilhadas por seus membros pelos processos de socialização (Hofstede, 2005). Portanto, a tese estuda a cultura organizacional sob duas dimensões: valores e práticas.

## 2. Valores e Práticas Organizacionais

Nesta seção, são apresentadas as duas dimensões (valores e práticas organizacionais) que evidenciam a definição do construto e a discussão de modelos mais comumente utilizados para sua mensuração, assim como os estudos empíricos sobre práticas organizacionais que relacionam especificamente cultura organizacional, valores e práticas organizacionais.

### 2.1. Valores

Buscar a compreensão de valores necessita de um reconhecimento das mudanças sociais e históricas, tendo em vista que a arquitetura organizacional e os valores dos indivíduos respondem de maneira simbólica a tais mudanças, adequando-se em função do cumprimento de seus objetivos.

Rokeach (1968) entende que os valores transcendem objetos e situações específicas, estando relacionados aos modos de conduta e estados finais de existência. Para esse autor, afirmar que se possui um valor, significa ter uma crença persistente de que determinada conduta é pessoalmente e socialmente preferível a outras condutas ou estados finais de existência.

A necessidade de atingir certas metas ou objetivos leva um grupo a julgamentos de valor sobre o que é certo ou errado, desejável ou indesejável, e estes conceitos de valor são, então, incorporados aos modelos mentais como guia para escolhas e para a ação. Tais modelos mentais transformam-se em consciência coletiva, apontada por Durkheim (1966) como portadora de grande poder de ascendência sobre as consciências individuais, levando muitas vezes o indivíduo à internalização de maneiras de pensar, sentir e agir, entendidas como fatores sociais, evitando o que o autor chama de anomia, isto é, isolamento no local de trabalho, sem interação humana.

Nessa linha de pensamento, Mumford (1981) enfoca a necessidade de estudar também a questão dos valores culturais, pois os mesmos emergem de modelos mentais que as pessoas usam para entender e dar sentido aos seus mundos pessoais.

Portanto, valores significam o embasamento da conduta em diferentes situações na vida das pessoas. A pessoa não é passiva em suas interações. É importante ressaltar, nesse processo, as influências dos aspectos emocionais e cognitivos, ambos constituintes da socialização, que têm início na família, e continuam no mundo do trabalho, onde ocorrem o

reforço e as ressocializações constantes, colocando os valores como reflexos das interações entre o contexto social e a história da vida do sujeito (Mendes, 1999).

Assim, considerando os seus componentes cognitivo-motivacionais, os valores passam a adotar uma perspectiva funcional na medida em que suprem determinadas necessidades desenvolvimentistas do ser humano, visando ao seu crescimento, ao seu ajustamento tanto em nível individual quanto no contexto social.

Na perspectiva de Rokeach (1968), o foco para o estudo da temática foi a percepção dos valores baseados nos indivíduos, pois as atitudes individuais podem ser concebidas como expressões de valores. Da mesma forma, Schwartz e Bilsky (1990) afirmam que as concepções sobre valores embasam atitudes e comportamentos para todas as pessoas em todos os tempos.

Schwartz (1992) identificou valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem. Seus estudos identificam as características principais, que abrangem todos os valores: 1) valores são crenças: intrinsecamente ligadas à emoção; 2) valores são um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter; 3) valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos (honestidade, obediência); 4) valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: são padrões ou critérios de avaliação; 5) valores são ordenados por importância relativa, são hierarquizáveis. Dessa forma, Schwartz (2005) afirma que os valores possuem características comuns, cuja distinção entre os valores está na motivação expressa por cada um deles.

Gouveia (2003), ao investigar o tema, identificou duas funções dos valores que são relativamente consensuais: (1) os valores são um tipo de orientação, pois guiam as ações, e (2) são um tipo de motivador, pois expressam as necessidades humanas. Assim, valores podem ser considerados estruturas abstratas que envolvem crenças que o indivíduo tem acerca de maneiras desejáveis de comportamento (Schwartz, 2005), limitando, assim, sua capacidade de ação e escolha (Vasconcelos, Crubellate, 2004; Berger, Luckman, 1985). Isso se coaduna com o pensamento de Tamayo (2000) quanto ao entendimento de que os valores têm sua origem nas necessidades básicas do homem e nas demandas sociais, sendo relativamente estáveis, mas não imutáveis ao longo da vida.

Portanto, os valores são definidos como algo desejável, como um objetivo transituacional, cuja importância varia, e, que funciona como um princípio orientador na vida das pessoas (Schwartz et al., 2001).

Tamayo et al. (2000) diz que os valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Estudos de Knafo, Roccas e Sagiv (2011) abordam a questão dos valores da perspectiva transcultural de Schwartz. Os autores argumentam que a relação entre valores e culturas pode ser compreendida por meio do nível individual, que expressa o amplo quadro de valores que orientam as interpretações dos indivíduos, suas ações e preferências. Mas, não se pode deixar de levar em consideração que outro nível também auxilia nessa compreensão – o cultural– que reflete sobre os valores apoiados na dimensão dos grupos e como estes conseguem desenvolver respostas diante dos desafios existenciais e das instituições sociais com as quais lidam em sua vida coletiva.

De fato, os valores inserem-se no íntimo da cultura organizacional, formando uma espécie de ideologia que faz os julgamentos serem compartilhados pelos integrantes da organização. Ainda que existam os chamados valores declarados, expressos no discurso oficial da instituição, são os valores reais que delineiam as atitudes das pessoas na organização. Portanto, para a melhor compreensão, o construto valores humanos será abordado sob a perspectiva individual e organizacional.

## **2.2. Valores Humanos na perspectiva individual**

Na perspectiva individual, os valores humanos são pesquisados visando a compreender como os perfis valorativos servem de orientação a um conjunto de atitudes e comportamentos. O estudo dos valores humanos não é tema novo na literatura. Segundo Ros e Gouveia (2006), origina-se na obra de William Thomas e Florian Znaniecki intitulada *The Polish Peasant*, de 1918, na qual são relacionados aspectos étnicos e culturais de imigrantes poloneses nos Estados Unidos no início do século XX com a cultura e as normas sociais do grupo americano.

Os valores humanos são estudados sob diferentes abordagens: antropológica (Kluckhohn, 1962), filosófica (Scheler, 1973), sociológica (Merton, 1949; Parsons; Shils, 1951) e a psicológica (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

Destaca-se que, na psicologia, os valores humanos são considerados como um construto central (Rokeach, 1973), possuindo importância essencial na compreensão de diversos fenômenos sócio-psicológicos (Schwartz, 1994).

Portanto, na perspectiva individual dos valores humanos, sabe-se que as teorias que adotam tais abordagens são úteis para caracterizar as prioridades que orientam os indivíduos e as bases motivacionais nas quais são apoiados os valores, com objetivo de entender as diferenças entre os indivíduos ou grupos que os priorizam (Ross, 2001).

Na seção a seguir serão abordadas as contribuições de Rokeach (1973), bem como a teoria de valores humanos de Schwartz, referência para o instrumento de medida de valores utilizado nesta tese.

### **2.2.1. Valores instrumentais e terminais de Rokeach.**

Qualquer definição conceitual de valores deve incluir algum conteúdo operacional que proporcione a compreensão do conceito e seja capaz de possuir clareza, especificidade e critérios que contemplem as premissas que dão suporte à assertiva conceitual (Rokeach, 1973). Desse modo, a elaboração do conceito dos valores humanos foi formulada mediante cinco premissas básicas: (a) em geral as pessoas têm um número relativamente reduzido de valores; (b) todas as pessoas, em qualquer lugar, têm os mesmos valores, diferenciando-se na escala de prioridades; (c) os valores são organizados por meio de um sistema de valores; (d) os antecedentes dos valores humanos podem ser investigados por intermédio da cultura, da sociedade, das instituições e da personalidade das pessoas; (e) as consequências dos valores humanos manifestam-se em todos os fenômenos que os cientistas sociais devem considerar importantes para investigação e entendimento.

A concepção da natureza dos valores humanos para ser cientificamente frutífera, segundo Rokeach (1973), deve obedecer no mínimo certos critérios: (a) clara em sua definição operacional; (b) distinguir o conceito de valor de outros conceitos com os quais ele pode estar relacionado, por exemplo, atitudes, norma social e necessidades; (c) fugir de uma proposta circular de termos que por si próprios são definidos: dever, conceito de desejabilidade.

Assim, Rokeach (1973) inclui na abordagem do estudo dos valores humanos, aspectos sociais que influenciem os valores das pessoas, ao invés de pesquisar valores mediante o valor atribuído ao objeto. Os valores pessoais, assim como os valores humanos, representam características do que é desejado e do que é desejável.

Com isso, Rokeach (1973) criou o *Rokeach Value Survey* - RVS, no qual dividiu e mensurou dois tipos de valores pessoais: instrumentais e terminais, em que o primeiro contém os valores finais desejáveis constituídos pelas metas que uma pessoa gostaria de atingir

durante a sua vida e o segundo, os compostos pelos modos preferenciais de comportamento ou pelos meios para atingir os valores terminais. Os valores instrumentais são vistos como os objetivos e os valores terminais como as necessidades, que representam as conseqüências mais amplas e pessoais que os seres humanos tentam alcançar em suas vidas.

É importante distinguir que os valores terminais se referem a valores pessoais e sociais, ou seja, os valores podem ser da pessoa ou da sociedade, interpessoais ou intrapessoais. Isso significa que alguns valores, como, por exemplo, fraternidade e paz mundial pertencem à categoria de valores interpessoais e salvação e tranquilidade à de intrapessoais. As atitudes e os comportamentos das pessoas são influenciados pela priorização individual desses valores pessoais ou sociais. Assim, valores terminais podem ser descritos como a idealização dos valores vinculados às necessidades da existência humana, posições que as pessoas se esforçam para atingir na vida, como é o caso de sabedoria ou uma vida mais confortável, entre outros.

Rokeach (1973) divide os valores instrumentais em dois grupos: os morais, que são os tipos de comportamento como a honestidade, por exemplo, que levam a pessoa a crer que ela esteja tendo um comportamento moral; e os de competência, pelo qual o indivíduo demonstra ter um raciocínio lógico e inteligente, que leva a crer que está tendo um comportamento de competência.

A categoria de valores morais é mais específica do que a dos valores em geral, pois contém uma carga comportamental maior do que a dos demais valores, ou seja, de um lado dizem respeito e incluem os estados da existência humana, ou seja, são valores terminais, e, de outro, também são instrumentais por se referirem a códigos individuais de comportamento que, se violados, acarretam sentimentos de culpa ou peso na consciência, causando inadequação pessoal.

Rokeach (1973) confirma a relação entre as necessidades motivacionais e os valores, contribuindo com um pressuposto significativo de que os valores são representações cognitivas das necessidades individuais e das demandas sociais ou institucionais. Por meio dos valores, as necessidades individuais podem ser transformadas em modos de conduta socialmente desejáveis. Em seu estudo sobre as funções motivacionais dos valores, Rokeach (1973) assegura que os valores instrumentais são motivantes em função da instrumentalidade que se dá entre estes valores e os finais. O desenvolvimento dos valores instrumentais regula-se com a realização dos estados finais desejados. Os valores terminais representam metas últimas, ideais que os indivíduos tendem a alcançar, sem nunca poder alcançar totalmente.



Assim, os valores instrumentais são aqueles que as pessoas adotam e utilizam para alcançarem os valores terminais, ou estados da existência, como pode ser visualizado no Quadro 15. A Escala RVS apresenta os valores terminais e instrumentais sumariados em duas listas. Cada um dos valores acompanha uma sucinta descrição, visando identificar a característica hierárquica dos valores humanos, pois na escala as pessoas devem classificar cada um dos valores, de acordo com o grau de importância atribuído, partindo dos valores mais importantes para aqueles menos importantes.

#### **Quadro 15.**Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach

<b>Valores Terminais</b>	<b>Valores Instrumentais</b>
Vida confortável (vida próspera)	Ambição (trabalho árduo, aspirações)
Vida excitante (vida ativa, estimulante)	Mente aberta
Senso de realização (contribuição duradoura)	Capacidade (competência, efetividade)
Mundo de paz (livre de guerras e conflitos)	Divertimento (alegria, contentamento)
Mundo de beleza (da natureza e das artes)	Limpeza (asseio, higiene)
Igualdade (irmandade, igualdade e oportunidade para todos)	Coragem (defesa das próprias ideias)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ajuda (trabalho para o bem estar de outros)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, confiança)
Harmonia interna (livre de conflitos internos)	Imaginação (criatividade, ousadia)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Independência (autorrealização, autossuficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, reflexão)
Prazer (vida com diversão e descanso)	Lógica (consistência, racionalidade)
Salvação (vida eterna salva)	Amor (afetividade, ternura)
Autorrespeito (autoestima)	Obediência (deveres, responsabilidade)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizades verdadeiras (proximidade dos companheiros)	Responsabilidade (confiança, realização)
Sabedoria (maturidade para entender a vida)	Autocontrole (autodisciplina, restrito)

Fonte: Adaptado de Rokeach (1973, p.28)

Pode-se observar que a proposta Rokeach (1973) avalia os valores em grau de importância, como princípios guias das vidas dos sujeitos, primando por elementos consensuais, expressos por um conjunto de crenças relativas a fins desejáveis ou a formas de

comportamentos que transcendem situações específicas, guiando as ações humanas e sendo ordenados por sua importância com relação a outros valores.

Os valores, para Rokeach (1973), são aprendidos isoladamente, de forma absoluta. Um indivíduo é ensinado ao longo de sua vida que precisa ser honesto e também que precisa obter sucesso. Em determinados contextos, no entanto, a integração dessas duas orientações podem ser caracterizadoras de um conflito. Por meio do processo de maturação, o homem aprende a integrar esses valores isolados em um sistema hierarquicamente organizado. Neste sistema, os valores são ordenados em importância relativa a outros valores. Essa hierarquização permite ao indivíduo desenvolver um padrão de preferências que confere estabilidade à identidade humana.

Portanto, a função imediata dos valores é servir como um modelo, o qual orientará o comportamento do indivíduo de várias formas e diversas condições. Dessa forma, os sistemas de valores são utilizados como modelo padrão para a resolução de conflitos e a tomada de decisões. Segundo Rokeach (1973), os valores também podem ser divididos em: cognitivos, afetivos e comportamentais. No plano cognitivo encontram-se a percepção, as informações e o conhecimento que o indivíduo tem dos modos de conduta e dos estados de existência desejável. No plano afetivo compreendem-se as emoções e os sentimentos que estão vinculados ao sistema de crenças do indivíduo, provocando reações que sejam a favor ou contra aos comportamentos coerentes ou incoerentes com o sistema de crenças. Quanto ao plano comportamental, este manifesta a disposição de escolher quais as melhores formas de agir em detrimento de outras.

Percebe-se, então, que Rokeach (1973) defende que os valores possuem papel importante nas representações cognitivas das necessidades pessoais e das normas da sociedade. Assim, autor posiciona-se como um defensor da presença de aspectos desejados e desejáveis na formação dos valores ao afirmar que valores são concepções de algo preferido pessoal ou socialmente. Ele ressalta também que diferentes grupos sociais podem ter expectativas sociais distintas, o que pode levar um indivíduo a atender diferentes normas sociais dependendo do contexto em que se encontra.

Na releitura do trabalho de Rokeach (1973), Weber (1990) propôs o agrupamento dos valores instrumentais e terminais propostos anteriormente na RVS, desenvolvendo uma nova classificação de orientações de valores pessoais. Os valores instrumentais podem ser classificados em valores de moral ou de competência. Com relação aos valores terminais, eles

também foram divididos em dois grupos: os pessoais, que consistem na satisfação individual e os sociais, que se refletem na vida social do indivíduo (Weber, 1990).

Esta contribuição importante de Rokeach (1973), que enfatiza o conceito de hierarquia na teoria dos valores humanos, foi relevante para as pesquisas que utilizaram a comparação entre indivíduos, grupos e culturas. Ele apontou, ainda, que a análise cultural era a chave para desenvolver uma teoria básica do conteúdo e da estrutura dos valores.

De acordo com Gouveia et al. (2001), a teoria de valores de Rokeach contribuiu com quatro principais feitos: (a) proposição de uma abordagem que agregou aspirações de diversas áreas, como a Antropologia, a Filosofia, a Sociologia e a própria Psicologia; (b) diferenciação dos valores de outros construtos com os quais frequentemente eram relacionados, como as atitudes, os interesses e os traços de personalidade; (c) pioneirismo na apresentação de um instrumento de medição dos valores, com legitimidade e especificidade; e, (d) demonstração da centralidade dos valores no sistema cognitivo das pessoas, reunindo dados sobre seus antecedentes e consequentes.

O modelo recebeu críticas, tais como: o modelo ordinal da escala, a estratégia de classificação dos valores em uma hierarquia, a ausência de um construto teórico da estrutura organizacional dos valores bem como a distinção e conceituação dos valores em terminais e instrumentais (Tamayo, 2007). Na visão de Ros e Gouveia (2006), a escala de Rokeach apresenta uma sequência de palavras desconexas que carece da teoria estrutural de valores que a sustenta de fato.

Em função das diversas críticas e limitações atribuídas ao instrumento de mensuração de Rokeach (1973), surgiram novos estudos e modelos teóricos em substituição ou complemento à escala de Rokeach. Outra teoria de valores na perspectiva individual foi desenvolvida por Schwartz (1994) e tem origem no modelo de Rokeach.

### **2.2.2. Valores humanos de Schwartz**

A proposta inicial de Schwartz e Bilsky (1987, 1990) oferece uma tipologia de valores humanos, no sentido de que o conjunto de valores e os tipos motivacionais possam emergir e ser reconhecidos em todas as culturas. Reiterando os conceitos Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987) também confirmam essa classificação dos valores em terminais e instrumentais, mas esclarecem que ambos interagem entre si, e que sua manifestação depende inclusive das influências interculturais. Essas influências, na visão de Schwartz (1992), podem lhes impor alterações e valores, valores esses que representam três categorias de necessidades básicas

universais: necessidades biológicas do organismo, necessidades de coordenação e interação social, e necessidades de bem-estar e sobrevivência dos grupos. Essas características são preexistentes a qualquer pessoa e para que sejam satisfeitas é imprescindível haver a comunicação sobre elas.

Em função da necessidade de se obter maior apoio empírico na distinção entre terminais e instrumentais, Schwartz e Bilsky, em seu estudo transcultural de 1990, questionam a necessidade de se manter essa diferenciação atendendo às seguintes razões:

a) a distinção entre fins e meios nem sempre é clara, e um fim pode facilmente transmutar-se em meio ou vice-versa. Tem-se comprovado que muitos dos entrevistados com escalas divididas em terminais e instrumentais não distinguem bem essas categorias;

b) a diferenciação pode ser em função de um artefato metodológico e relacionada com os seguintes aspectos: por um lado, os dois tipos de valores se mostram em listas separadas e em páginas diferentes, produzindo-se a distinção como um resultado de sua própria localização diferenciada; por outro lado, a formulação dos valores terminais como substantivos e os valores instrumentais como adjetivos podem estabelecer confusões entre a distinção conceitual e gramatical.

Assim, Schwartz (1992), por meio de revisão teórica e empírica de seus estudos, propôs uma estrutura de valores humanos apontada na literatura como muito próxima de ser universal. O autor desenvolveu o *Schwartz Values Survey* (SVS) ou Inventário de Valores de Schwartz (IVS). Trata-se de um instrumento para avaliar valores, composto por 61 itens e adequado para utilização com sujeitos de nível de escolaridade a partir do segundo grau. Schwartz realizou testes empíricos em 67 países de todos os continentes e identificou dez motivações presentes em praticamente todos os países participantes (sugerindo a quase universalidade dessa teoria).

Schwartz (1992, 1994) chegou à conclusão de que as motivações pelas quais os indivíduos utilizam os valores, para atingir suas metas, associam-se às necessidades biológicas, de interação social e de funcionamento grupal. Sendo assim, o autor chegou à definição de 10 tipos diferentes de valores motivacionais apresentados no Quadro 16 juntamente com suas metas específicas.

**Quadro 16.**Tipos Motivacionais de Schwartz

Motivações	Metas Motivacionais	Exemplos
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Liberdade, criatividade, curiosidade, independência.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio.	Vida variada, ousado.
Hedonismo	Prazer e gratificação para si mesmo.	Prazer, autoindulgência.
Realização	Sucesso pessoal obtido por meio de demonstração de competência.	Bem-sucedido, ambicioso.
Poder	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Poder, riqueza, autoridade.
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	Prestativo, leal, que perdoa.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar outros.	Obediência, polidez, autodisciplina.
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Ordem social, segurança familiar, limpeza.
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	Respeito à tradição, moderação, devoção.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Igualdade, justiça social, sabedoria, respeito à natureza.

Fonte. Adaptado de Schwartz (1992, p. 5).

Esses tipos motivacionais podem ser considerados universais e, portanto, válidos em qualquer cultura, por estarem baseados em um ou mais dos três requisitos básicos à existência humana: necessidade dos indivíduos como organismos biológicos da busca pelo equilíbrio; requisitos de ação social coordenada, ou seja, congruência de objetivos e motivações, necessidade de sobrevivência e bem-estar do grupo (Schwartz, 1992).

O modelo de Schwartz foi elaborado por meio de um diálogo entre teoria e observação, propondo a existência de 10 grandes tipos de valores básicos. Tais tipos apresentam ainda uma estrutura relacional específica, refletindo a dinâmica das relações de congruência e de conflito entre os tipos motivacionais.

De acordo com Schwartz (1992), o sistema de valores humanos é estruturado em duas dimensões motivacionais antagônicas. A primeira dimensão é constituída pela oposição entre a autopromoção (em que se incluem os valores do poder e da realização – enfoque nos interesses individuais) com a auto-transcendência (universalismo, benevolência – cujo foco é nos resultados do contexto social) (Schwartz, 1992; Rohan, 2000; Schwartz et al., 2001).

A segunda dimensão é caracterizada pela abertura à mudança (representa as motivações intelectuais e emocionais orientadas para os interesses individuais, na qual se compreendem os valores autodeterminação e estimulação) versus a conservação (inclui os

valores de segurança, conformidade e tradição e diz respeito à manutenção do *status quo* e das certezas que isso representa ao nível das relações, das instituições e tradições) (Schwartz et al., 2001; Rohan, 2000). O valor hedonismo partilha elementos com a abertura à mudança e à autopromoção (Schwartz et al., 2001). Outro aspecto salientado na teoria dos valores é a existência de uma hierarquia e que é determinada pelas prioridades motivacionais de cada indivíduo, influenciado pelo seu passado, e evidenciando-se nas suas atitudes e comportamentos (Schwartz, 1992). A contribuição de Schwartz foi criar uma estrutura circular, seguindo relações de oposições e adjacências entre valores, em conformidade com dimensões bipolares, conforme a figura 4.

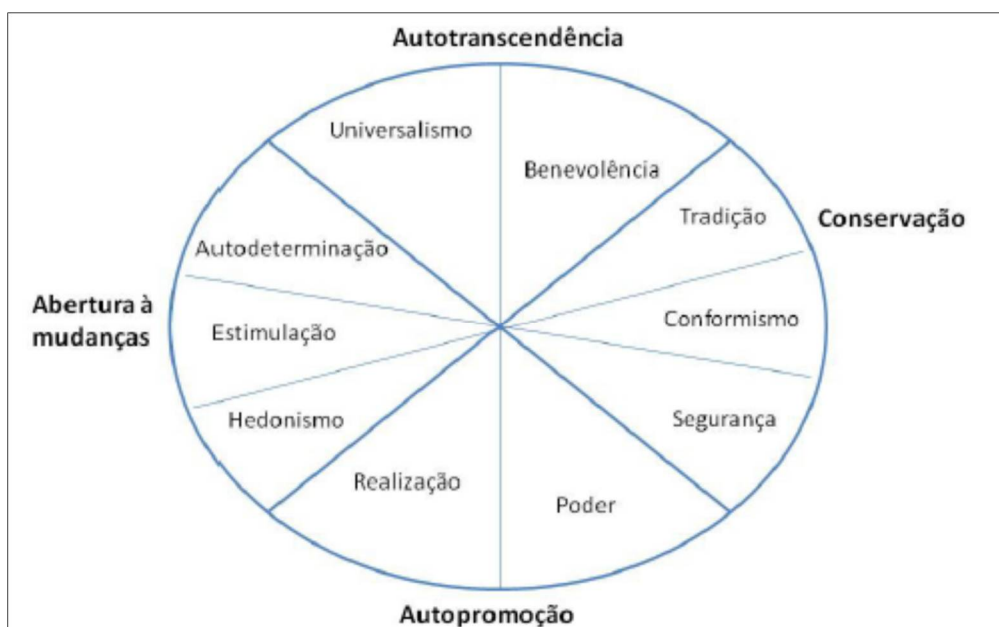


Figura 4. Estrutura teórica das relações entre os tipos de valores de ordem superior e dimensões de valores bipolares

Fonte: Adaptado de Schwartz (1992, p. 14).

A teoria de valores de Schwartz foi desenvolvida com uma abordagem teoricamente sólida e empiricamente comprovada, como afirmou Bilsky (2009) ao testar a estabilidade da estrutura dos valores, comparando com outros estudos na perspectiva dos instrumentos aplicados, das abordagens teóricas utilizadas, das idades das populações pesquisadas e dos resultados apresentados em estudos interculturais.

Embora o SVS venha sendo o instrumento mais comumente empregado por Schwartz e colaboradores (Schwartz, 1992, 1994; Schwartz e Sagiv, 1995), diversos autores questionaram as suas propriedades psicométricas, apontando problemas de erros na medida e

de multicolinearidade (Cable e Edwards, 2004; Burroughs e Rindfleisch, 2002; Oliver e Mooradian, 2003).

Em pesquisa posterior, Schwartz (2005) busca consolidar a teoria dos valores pessoais por meio da elaboração de um novo instrumento de pesquisa, em razão das dificuldades de abstração para os respondentes refletirem sobre as assertivas do SVS e também devido ao impedimento para a aplicação desse instrumento de pesquisa às crianças. Para o pesquisador, o período da infância à adolescência é, provavelmente, o período mais crítico para a formação de valores. Além disso, o SVS é um instrumento que demanda alto nível de pensamento abstrato e apresenta os conceitos de valor fora de qualquer contexto específico, e é bastante extenso (56 itens), o que pode dificultar a aplicação em determinados contextos.

Em função de diversas dificuldades, Schwartz et al. (2001) propuseram uma nova medida, o *Portrait Values Questionnaire (PVQ)*. Ao construir o PVQ os autores tinham como objetivo superar o caráter abstrato dos itens do SVS, contando uma medida que pudesse ser utilizada com pessoas de baixo nível de escolaridade e com crianças e adolescentes. Bilsky (2009) explica a respeito do SVS, que existe desvantagem no nível de abstração que, pressupõe-se, tenha o participante. Por isso, não se pode empregar o SVS em amostras intelectualmente muito variadas.

Campos e Porto (2010) apontam que o PVQ foi criado com o intuito de verificar valores em culturas diferentes, ressaltando sua funcionalidade em respondentes com nível de escolaridade baixo, devido à sua simplicidade.

Schwartz et al. (2012) propõem um refinamento da teoria dos valores humanos argumentando que os dez tipos motivacionais apresentados na teoria original emergiram de uma estrutura básica presente em todas as sociedades, derivada de três características universais de todos os seres humanos, as necessidades biológicas do ser humano como organismo vivo, a necessidade de interação e coordenação social e bem-estar e sobrevivência de grupos. Os autores propuseram a subdivisão dos dez tipos motivacionais apresentados por Schwartz (1992) em dezenove subtipos compostos pelas definições dos dez tipos motivacionais originais. O principal argumento para tais adequações foi que a subdivisão em mais tipos motivacionais poderia melhorar o caráter preditivo dos valores humanos no comportamento (Schwartz et al., 2012).

O Quadro 17 evidencia os dezenove valores da teoria refinada:

**Quadro 17.** Os 19 valores da teoria refinada, definidos em termos de metas motivacionais.

Valor	Definições Conceituais em Metas Motivacionais
Autodeterminação de pensamento	Liberdade para cultivar suas próprias ideias e habilidades
Autodeterminação de ação	Liberdade para determinar suas próprias ações
Estimulação	Excitação, novidade e mudança
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo
Realização	Sucesso de acordo com os padrões sociais
Poder de domínio	Poder pelo exercício de controle sobre outras pessoas
Poder sobre recursos	Poder pelo controle sobre materiais e recursos sociais
Enfrentamento	Manutenção da sua imagem pública e evitar humilhações
Segurança pessoal	Segurança em seu ambiente imediato
Segurança social	Segurança e estabilidade da sociedade (mais ampla)
Tradição	Manutenção e preservação da cultura, família ou religião
Conformidade com regras	Conformar-se com regras, leis e obrigações formais
Conformidade interpessoal	Evitar chatear ou machucar outras pessoas
Humildade	Reconhecimento da própria insignificância em um contexto amplo
Benevolência Dependência	Ser um membro confiável e fidedigno do endogrupo
Benevolência cuidado	Devoção ao bem-estar dos membros do endogrupo
Universalismo compromisso	Comprometimento com igualdade, justiça e proteção de todas as pessoas
Universalismo natureza	Preservação do ambiente natural
Universalismo tolerância	Aceitação e entendimento dos outros que são diferentes de si

Fonte: Adaptado de Schwartz et al. (2012).

Os dados para a nova teoria foram coletados durante o ano de 2010, em 10 países: Finlândia, Alemanha, Israel, Itália, Nova Zelândia, Polônia, Portugal, Suíça, Turquia e Estados Unidos. Os participantes do estudo foram 2150 adultos e 3909 estudantes universitários que responderam ao questionário em suas respectivas línguas de origem (Schwartz et al., 2012).

Pode-se observar que os 19 tipos motivacionais abrangem o mesmo *continuum* motivacional circular que os 10 originais; a diferença é que a teoria refinada aponta com mais detalhe as dinâmicas motivacionais que apoiam e organizam o círculo de valores. Com base na



combinação de valores adjacentes no círculo, seria possível recapturar os 10 valores originais (Schwartz et al., 2012).

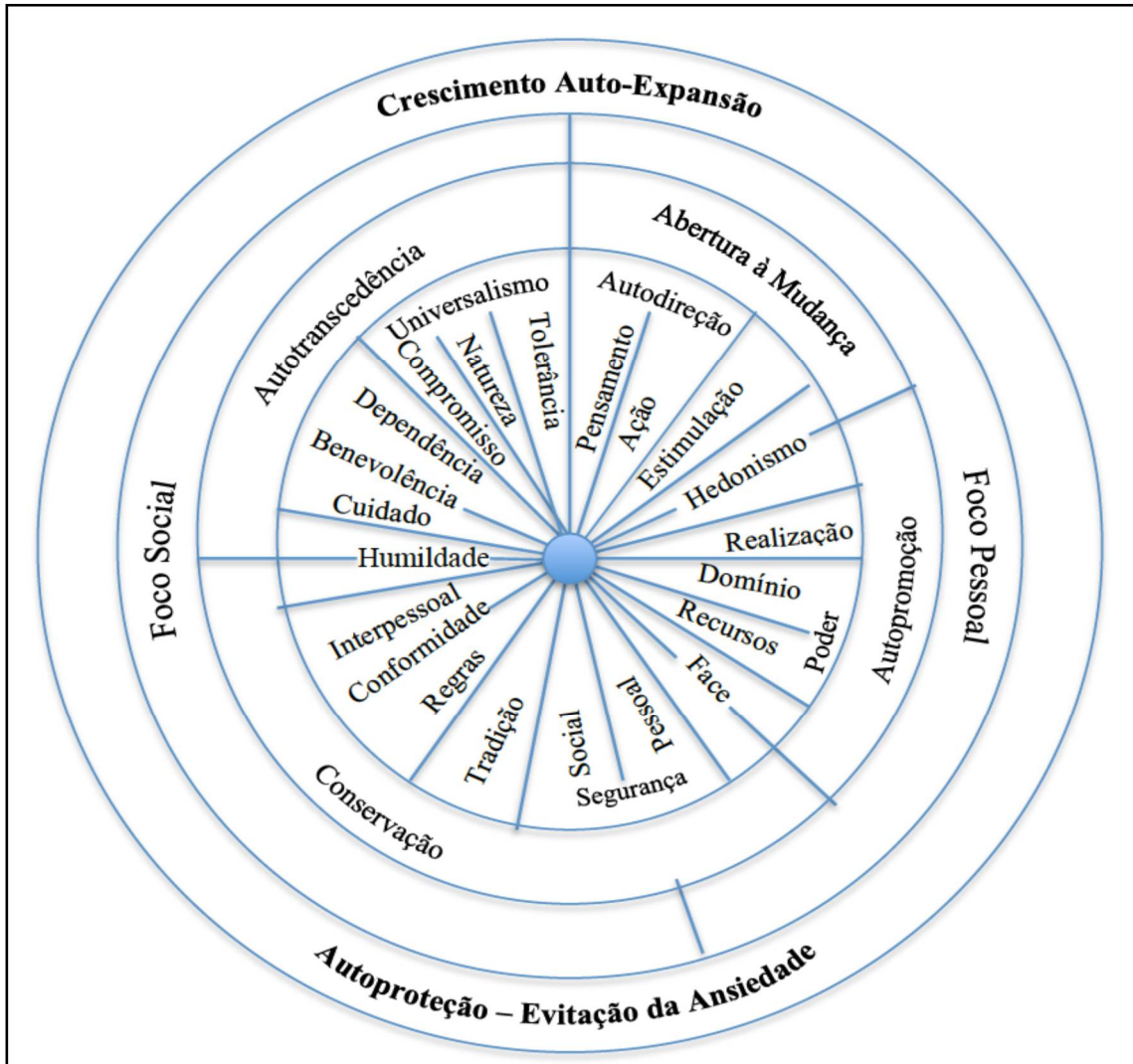


Figura 05: *Continuum* Motivacional Circular dos Valores de Schwartz  
 Fonte: Schwartz et al. (2012, p. 7)

Em suas pesquisas Schwartz et al. (2012) organizaram os 19 tipos motivacionais em uma escala com 57 itens e cada um dos tipos motivacionais tem como base 3 itens, totalizando os 57. Para completar a subdivisão, Schwartz et al. (2012) utilizaram 344 amostras de 83 países, comparando as associações com os itens da escala SVS (Schwartz, 1992) e PVQ (Schwartz, 2005), utilizando escalonamento multidimensional, coletando evidências visuais dos subtipos teorizados. Quando existiam evidências visuais do conceito teorizado, ele foi testado por análise confirmatória dos dados e um novo subtipo foi criado; essas etapas foram realizadas para todos os subtipos.

Em 2014, Schwartz e Butenko pesquisaram evidências da validade da teoria refinada, *Portrait Values Questionnaire – Refined* (PVQ-R), na Rússia, em uma amostra de 266 respondentes, entre estudantes de vários departamentos de universidades em Moscou, conhecidos ou familiares destes alunos. Cieciuch, Davidov, Vecchione, Beierlein e Schwartz (2014) testaram o PVQ-R, cuja amostra foi de 3.011 respondentes na Finlândia, Alemanha, Israel, Itália, Nova Zelândia, Polónia, Portugal e Suíça. Estudos de Lilleoja et al. (2016) pesquisaram novas evidências da teoria refinada de valores na Estónia, Finlândia e Etiópia com uma amostra de 3.766 respondentes, em sua maioria, estudantes universitários. McQuilkin et al. (2016) aplicou o PVQ-R em uma amostra de 931 estudantes de duas maiores universidades da Islândia. Também a teoria refinada de valores foi validada por Li (2016), no contexto chinês, com uma amostra de 250 estudantes de uma universidade em Jiangsu. Aavik e Dobewall (2016) aplicaram uma versão do PVQ-R, a fim de investigar a dimensionalidade dos valores humanos na área de saúde na Estônia, mediante uma amostra de 1.808 respondentes.

No Brasil, estudos de Torres, Schwartz e Nascimento (2016) apresentam uma versão do instrumento desenvolvido por Schwartz et al. (2012) para medir os 19 valores, modificado e adaptado para amostras brasileiras. O PVQ-R tem sua aplicabilidade discutida para o contexto brasileiro e suas amostras foram compostas por estudantes e policiais militares do Distrito Federal. Os resultados obtidos sugerem que o instrumento é adequado para o uso com amostras brasileiras.

Portanto, esta tese considera valores humanos, na concepção de Schwartz (2005a), como estrutura abstrata que envolve crenças que o indivíduo tem acerca de maneiras desejáveis de comportamento, apresentam características comuns, sendo que a distinção entre os valores está na motivação expressa por cada um deles.

### **2.3. Valores Organizacionais**

Nas organizações, o sistema de valores atua como mediador na resolução dos conflitos e na tomada de decisões, na medida em que proporciona uma organização de princípios e normas que ajudam na escolha entre as alternativas possíveis. Para Rokeach (1973) existe uma cadeia de relações entre cultura, sociedade, personalidade, gerando valores que definem comportamento e, conseqüentemente, a atitude dos indivíduos. Infere-se que, na vida organizacional, em que os resultados são produzidos por ações individuais ou coletivas o resultado depende dos valores individuais e coletivos desta organização.

Tamayo e Gondim (1996) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientassem a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. De outra forma, Kabanof e Daly (2002) entendem que os valores organizacionais são aqueles que as pessoas, e principalmente a alta direção, empossam ou expressam em nome do coletivo. Esses valores estão presentes em documentos, discursos e comunicações.

Pode-se observar que as duas definições são complementares, tendo em vista que a identificação dos valores compartilhados pelo grupo e expressados pela organização e a alta direção em documentos propiciam maior compreensão do ambiente organizacional. Dessa forma, os valores organizacionais compartilhados pelo grupo são investigados no nível individual, ou seja, por meio das percepções agregadas dos membros organizacionais. Apesar disso, os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais, que podem ser compatíveis ou não em relação aos valores da organização. Contudo, tanto os valores pessoais quanto os valores organizacionais compartilham metas universais que expressam satisfação de exigências básicas do ser humano.

Tamayo et al. (2000) defendem a perspectiva de conhecer os valores da organização baseada na percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. Percebe-se que os valores organizacionais são originados dos valores pessoais, pois são introduzidos por pessoas (seja o fundador, os gestores ou os próprios trabalhadores). Logo, os valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para a organização (Oliveira; Tamayo, 2004). Sob este enfoque, a função dos valores individuais e dos organizacionais é semelhante, tendo em vista que os primeiros orientam a vidas das pessoas e os segundos a vida das organizações. Assim, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus integrantes. O conceito de valores passou a ser usado com frequência na tentativa de compreender as atitudes e comportamento dos indivíduos e o funcionamento das organizações, instituições e sociedades (Hofstede, 1980).

Para Hage e Dewar (1973) os valores organizacionais podem aparecer de três formas: valores do líder, valores da elite e valores dos membros. Nesse caso, elite deve ser entendida como um grupo de personagens que sempre, ou usualmente, participam das tomadas de decisão dentro da organização. Os autores argumentam que usualmente os valores da elite são mais comuns entre as organizações, sendo que a prevalência dos valores do líder ocorre em

organizações na fase de estabelecimento das operações e os valores dos membros em organizações que têm grande número de profissionais habilitados.

De acordo com Sagiv e Schwartz (2007), as normas e práticas desenvolvidas nas organizações retratam os seus valores organizacionais. Dessa forma, os valores da empresa podem constituir a fonte de referências quando as regras não são mais suficientes, e servem de guia para escolher e fornecer significados a várias ações e metas (Enz, 1986, 1988), em especial, quando regras, normas e procedimentos da organização não são claros e/ou suficientes perante situações novas e/ou inesperadas (Thévenet, 1991).

Meglino e Ravlin (1998) destacam que os valores dos membros de uma organização determinam os valores da organização como um todo e, da mesma forma que os valores pessoais norteiam o comportamento dos indivíduos, os valores de uma organização compõem a sua cultura e indicam o comportamento necessário para sua adaptação e sobrevivência no ambiente. Em essência, valores organizacionais servem como uma medida de cultura como os assuntos de uma organização deveriam ser, e como membros ou a organização devem se comportar (Suar; Khuntia, 2010).

Posner (2010) corrobora esta perspectiva, destacando ainda que os valores das organizações estão profundamente arraigados, não sendo possível visualizar os próprios valores, e sim as formas por meio das quais se manifestam, como atitudes, preferências, comportamentos e opiniões. Para o referido autor, os valores silenciosamente orientam as decisões e o funcionamento em todos os níveis da organização, sendo considerados como cerne da cultura organizacional.

Fleury (2007) já preconizava que os valores, assim como as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e rituais, constituem elementos da cultura de uma organização. Portanto, os valores organizacionais, juntamente com outros pressupostos básicos formam a cultura organizacional, representada por elementos simbólicos que atribuem significações e constroem a identidade da organização. No entanto, não significa que a cultura e os valores organizacionais sejam os mesmos.

No caso de organizações com fortes culturas corporativas, os valores são considerados como regras, influenciando diretamente a rotina e as ações das pessoas, ou seja, os valores fazem uma declaração aberta da organização de como se espera que todos se comportem, inclusive os líderes e administradores. Quando isso acontece de fato, constrói-se uma cultura coesa, que reforça a visão e a missão da empresa, e cada empregado se torna responsável pelo seu sucesso (Barrett, 2000).

A compatibilidade entre os indivíduos e a cultura da organização ocorre quando os valores individuais e os valores atribuídos à organização são congruentes (Hon; Leung, 2011), refletindo diretamente nos resultados apresentados pelos empregados no trabalho, bem como o aumento da satisfação e do comprometimento (Ostroff; Shin; Kinicki, 2005) e, conseqüentemente, as atitudes e os comportamentos individuais frente ao trabalho tendem a ser positivos (Gignac; Palmer, 2011; Hon; Leung, 2011). Os estudos mostram que a congruência de valores pessoais e organizacionais é um fator importante para unir os membros da organização, influenciando no desempenho da própria organização (Vveinhardt, Gulbovaite, 2015). Dessa forma, os valores atribuídos pelos indivíduos à organização moldam os comportamentos e as ações adotadas por eles na tentativa de se encaixarem no ambiente de trabalho e alinharem seus esforços às expectativas de seu empregador (Bourne; Jenkins, 2013).

Na visão de Barrett (2006), assim como os indivíduos têm personalidades identificadas através de seus valores, crenças e comportamentos, os grupos ou organizações têm culturas, que também são identificadas por intermédio de seus valores, crenças e comportamentos. Quando os valores pessoais entram em confronto com os valores organizacionais, uma consequência decorrente para as pessoas pode ser a diminuição da motivação para cooperar e se comprometer com as demandas da organização. Ao contrário, quando os valores pessoais e organizacionais alinham-se, repercutem na concordância com as percepções de como deve ser a dinâmica da organização, o nível motivacional tende a crescer, com impactos positivos no desempenho do trabalho.

Nessa linha de pensamento, os autores Quenneville, Bentein e Simard (2010) ressaltam que os valores organizacionais são guias implícitos para a ação, compartilhados pelos membros organizacionais, e servem como base para o comportamento individual no ambiente de trabalho.

Assim, Bedani (2012) enfatiza que os valores compartilhados desempenham importantes funções no contexto organizacional. Os valores seriam responsáveis por:

- Expressar como a missão, os objetivos e as estratégias adotados são percebidos pelos funcionários;
- Criar entre os funcionários modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, comportamentos esperados e tarefas a serem executadas, evitando percepções divergentes sobre a empresa; e,

- Contribuir na formação da identidade social da organização, determinando o que ela é e a forma como ela se identifica.

Oliveira e Tamayo (2004) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças hierarquicamente organizados, relativos a modelos de comportamento desejáveis, os quais orientam a vida da empresa e estão à disposição de interesses individuais, coletivos ou mistos. Destaca-se que os autores enfatizam nessa definição alguns elementos dos valores organizacionais apresentados por Tamayo e Gondin (1996): a) o aspecto cognitivo: referente às crenças valorizadas e enfatizadas na vida organizacional, que constituem uma forma de conceber a realidade e as respostas aos problemas da organização; b) o aspecto motivacional: que evidencia os interesses e desejos de indivíduos específicos ou de grupos; c) a função dos valores: que orienta a vida das pessoas, delineando sua forma de pensar e agir; d) a hierarquização dos valores: que reflete a preferência e a distinção entre o importante e o secundário.

Os aspectos demonstrados salientam que os valores organizacionais correspondem a elementos integradores, compartilhados por todos ou pela maioria dos membros da organização. Canova e Porto (2010) consideram que os valores organizacionais compartilhados acabam assumindo a função de gerar modelos mentais semelhantes nos colaboradores, constituindo fatores relevantes para a construção da identidade social da organização, com base na percepção de seus colaboradores.

Dessa forma, os valores organizacionais podem ser investigados em dois níveis distintos, real e desejável. O real alude aos valores existentes na organização de acordo com a percepção dos colaboradores, ou seja, orientam a vida organizacional, especificamente no que diz respeito às suas decisões para a definição e implementação de políticas, concebidos para nortear a vida organizacional, por meio das políticas estabelecidas. O desejável acusa os valores que os colaboradores acreditam que a organização deve ou deveria seguir, fundamentados pelos membros que constituem a organização (Siqueira; Vieira, 2012).

### **2.3.1. Identificação e Mensuração dos Valores Organizacionais**

De acordo com Tamayo (2007), há três estratégias de identificação dos valores organizacionais: a primeira adota a média dos valores pessoais daqueles que trabalham em uma organização. Esta análise é realizada no nível individual e não no organizacional e foi

adotada por Sego, Hui e Law (1977). Entretanto, frequentemente existem incongruências entre os valores individuais e os organizacionais, sendo que os resultados podem não representar os valores da organização, pois, na visão de Smith, Bond e Kagitçibasi (2006), retirar a média em um nível de medida não assegura que o nível superior esteja contemplado.

A segunda estratégia identifica os valores com base em documentos oficiais da organização e são encontrados os valores esposados. Os pesquisadores utilizam documentos internos, revistas especializadas, relatórios anuais para identificar os valores declarados pela organização. Ressalta-se que os valores esposados encontrados quando da utilização da segunda estratégia na identificação dos valores organizacionais vêm sendo pesquisado por Kabanoff e colaboradores.

Kabanoff e Holt (1996) propõem a utilização de análise de conteúdo dos documentos divulgados pela organização como método de estudo dos valores organizacionais esposados. Segundo os autores, a técnica possibilita a análise de ampla gama de assuntos e parte do princípio que a linguagem reflete as metas e valores que as pessoas e organizações percebem como importantes. Ou seja, a frequência com que determinadas palavras ou termos são citados indicam a importância dada aos mesmos por aqueles que os definiram, no caso dos valores esposados, a alta direção da organização. Os mesmos autores afirmam que quando os valores organizacionais esposados são compartilhados pelos funcionários, esse conjunto de valores dará direção comum para todos os membros da organização e será um guia para seus comportamentos.

Os valores esposados são aqueles que as pessoas expressam em nome do coletivo, como uma organização, diferenciando da visão de valores organizacionais como aqueles compartilhados pela maioria dos membros. Os valores são esposados principalmente pela alta direção, refletindo práticas organizacionais e, na maioria dos casos, traduz o que os gestores acreditam que organização deve ser (Kabanoff; Daly, 2002).

Kabanoff e Holt (1996) efetuaram estudos sobre mudanças nos valores esposados nas empresas australianas entre 1986 e 1990 mediante análise de conteúdo dos relatórios anuais e declarações de missões dessas organizações. Os autores constataram que houve aumento no comprometimento dos empregados relacionados com o desempenho e também com a forma de mitigar os efeitos dos programas de reestruturação e *downsizing* que passavam as organizações. Nessa pesquisa, Kabanoff e Holt (1996) observaram que as empresas estudadas mantinham a mesma estrutura de valores durante o período analisado, demonstrando uma relativa estabilidade dos valores declarados pelas organizações.

O estudo realizado por Jacometti e Silva (2003), por meio de entrevistas e de análise documental, demonstrou incongruência entre os valores e as crenças, percebidos e praticados, e, em decorrência, inconsistências entre os objetivos do nível estratégico e tático de uma organização de ensino. Os resultados da pesquisa demonstraram que os valores e crenças são fatores preponderantes para a definição de objetivos e que as percepções diferenciadas desencadeiam diversos pontos de vista e disputas internas nas organizações.

A tipologia apresentada por Kabanoff e Daly (2002) baseia-se em um dilema de valores com o qual se deparam todas as organizações. Segundo os autores, existe um conflito na maneira pela qual os recursos são distribuídos na empresa: alocados igualitariamente, mantendo-se assim a coesão social ou, de uma forma desigual, que é baseada no esforço pessoal e voltada à maximização dos recursos. A tipologia possui duas dimensões: estrutura de poder e processos. Em uma organização com uma estrutura de poder desigual, prevalecem valores relacionados à busca de eficiência e os recursos e recompensas tendem a ser repartidos de modo não uniforme. Existindo uma estrutura de poder igualitário, as alocações de recursos podem ocorrer uniformemente. Os processos representam as políticas e práticas que reforçam ou contrabalançam a orientação estrutural.

Dessa linha de pensamento surgem quatro tipos de organizações: elite, liderança, colegial e meritocrática. O tipo elite é a que possui uma estrutura de poder desigual pura. Enfatiza o desempenho, a recompensa e as relações diferenciadas de poder, ao mesmo tempo em que não acentua valores de coesão (afiliação, trabalho em equipe, comprometimento e liderança) e valores de igualdade de poder (participação, ética). A organização considerada liderança indica um tipo híbrido, no qual estão presentes aspectos do tipo elite contrabalançados por processos igualitários, que são representados pela presença de valores de coesão. Colegial é o tipo de organização que possui uma estrutura de poder igualitária pura, ao priorizar valores de igualdade de poder e de coesão. A organização meritocrática é também híbrida, pois reúne características do tipo colegial contrapostas por processos de orientação desigual, como a ênfase no desempenho e recompensa (Kabanoff; Daly, 2002). Tamayo; Mendes; Paz (2000) criticam esse tipo de estudo, tendo em vista que os valores identificados podem estar presentes nos documentos, mas não efetivamente na prática organizacional e, conseqüentemente, nas mentes das pessoas.

A terceira forma proposta por Tamayo (1996) investiga a percepção que os empregados possuem dos valores que orientam a organização. Essa estratégia estuda os valores organizacionais e a sua hierarquia de acordo com a representação mental que os



funcionários têm dos valores da organização, que origina os valores compartilhados. Esse compartilhamento de valores revela dois papéis: o primeiro proporciona a adaptação e a sobrevivência da organização ao ambiente e o segundo facilita a interação dentro da organização (O'Reilly; Chatman; Caldwell, 1991).

Seguindo essa estratégia, os estudos de Bourne e Jenkins (2013) identificaram quatro formas distintas de valores organizacionais ilustrados na Figura 6 que encapsula duas dimensões relativas à natureza dos valores organizacionais: sua orientação tanto como padrões incorporados na história da organização e como as suas intenções futuras; e seu nível nos construtos individuais e sociais.

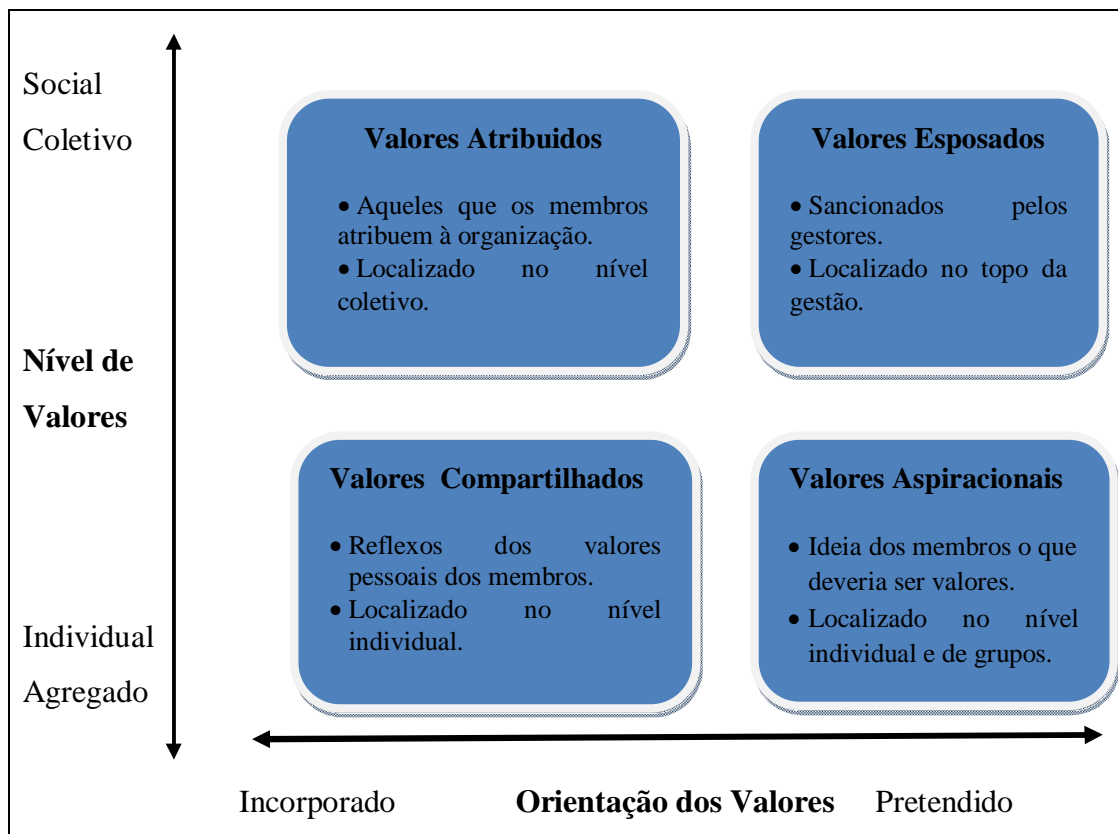


Figura 6: Formas de Valores Organizacionais  
Fonte: Bourne e Jenkins (2013, p. 503)

Bourne e Jenkins (2013) enfocam distinções na orientação das quatro formas de valores organizacionais. Valores atribuídos refletem padrões de ações; são aqueles que os membros da organização identificam como valores incorporados na história e decretados no presente. Da mesma forma, os valores compartilhados são desenvolvidos ao longo do tempo e refletem padrões históricos de ações e comportamentos, e assim são predominantemente incorporados. Por outro lado, valores aspiracionais representam aqueles que os membros de

uma organização acreditam que deveriam ser os valores da organização. Enquanto os valores esposados representam aqueles em que os gestores acreditam que a organização deve realizar a fim de atingir os seus objetivos.

Na abordagem proposta por Bourne e Jenkins (2013), os valores esposados, no âmbito das organizações, são aqueles determinados pelos gestores que compõem a alta administração, mediante declarações verbais ou escritas e documentos formais, visando estabelecer valores de maneira que consigam incorporar os valores pessoais dos membros da organização. Existem argumentos que suportam essa forma de valores organizacionais: a) os gestores de topo estão investidos de autoridade para gerenciar organizações a fim de cumprir as metas e objetivos definidos, os valores podem ser usados para moldar comportamentos por meio do controle social (Argandoña, 2003); b) existem estudos que mostram que os valores dos líderes e gestores de topo têm maior influência sobre os resultados organizacionais (Agle; Mitchel; Sonnenfeld, 1999). Por outro lado, os próprios autores Bourne e Jenkins argumentam contra esta presunção, tendo em vista que a alta administração pode formalizar e defender valores que eles acreditam que devem ser a base para decisões e ações, mas isso não significa que estes equivalem a valores organizacionais e recorrem a Hofstede (1998), o qual enfatiza que as práticas organizacionais são estabelecidas originalmente pelos fundadores e, posteriormente, modificadas por sucessivos gestores, com base em valores não necessariamente compartilhados pelos membros da organização.

Por outro lado, os valores organizacionais atribuídos são aqueles referidos pelos membros da organização como representativos dessa organização. Os autores Bourne e Jenkins (2013) recorrem aos estudos de Pruzan (2001) para argumentar sobre os valores na perspectiva atribuída. Esse autor destaca que os membros da organização são capazes de reconhecer os valores como característica da organização. Essas pessoas podem identificar-se com a organização, porém não compartilham esses valores. Portanto, valores atribuídos são claramente distintos dos valores compartilhados (Ashforth; Mael, 1989; Hofstede, 1998).

Há também argumentos contra essa perspectiva, tendo em vista que os valores atribuídos refletem padrões do passado e não se caracterizam em organizações que estão se adaptando em ambiente de mudança; não se aborda a noção de que os valores podem referir um futuro ou estado pretendido (Greenwood; Hinings 1988). Os valores atribuídos representam a história da organização, mas não costumam realizar aspirações ou intenções para o futuro.

Já os valores compartilhados, na proposta por Bourne e Jenkins (2013), são uma agregação dos valores dos membros da organização. As pessoas são socializadas por intermédio da exposição a costumes, normas e práticas, sendo que as características das sociedades, organizações e grupos são manifestadas nos valores pessoais de seus membros. Os autores buscam em Wiener (1988) para estabelecer que os valores compartilhados dos membros de uma organização constituem um sistema de valores organizacionais. A sua amplitude é mensurada pela proporção de membros que compartilham os valores e sua intensidade pela importância com a qual um valor é mantido em relação aos outros valores compartilhados.

A forma compartilhada de valores organizacionais, no entanto, não leva em conta as relações assimétricas de poder dentro das organizações e, por isso, não reflete a maior influência dos valores pessoais dos membros mais graduados (Agle et al., 1999). Existem dificuldades em se estabelecer esses valores em organizações de grande porte, pois as interações podem ser pouco frequentes ou ausentes (Meglino; Ravlin, 1998), diferentemente de organizações de porte menores, tendo em vista que a convergência em torno de valores compartilhados semelhantes é mais provável devido à proximidade dos membros da organização e da frequência com que eles interagem (Maierhofer et al., 2003). Nota-se que a forma de valores compartilhados é, portanto, complexa quando colocada sob um controle mais rigoroso, o que pode explicar porque existem poucos estudos que exploram o conceito empiricamente, especialmente em relação à frequência com que os valores compartilhados são evocados (Nohria; Ghoshal, 1994).

Os valores organizacionais considerados aspiracionais na ótica de Bourne e Jenkins (2013) são aqueles que os membros de uma organização acreditam que deveriam ser os valores da organização. Na visão dos autores, as tendências de mudança na vida social podem levar a alterações nos valores pessoais que refletem nos valores aspiracionais dos membros da organização. Os valores aspiracionais representam ideias do que deve ser, no futuro, sinalizando uma ruptura com padrões históricos. É importante destacar que o *locus* dos valores aspiracionais (desejáveis) está ao nível dos membros e, diferente dos valores espousados, eles não são endossados pela alta administração e podem surgir de qualquer lugar em uma organização.

Bourne e Jenkins (2013) citam trabalhos anteriores que enfocaram os valores aspiracionais, por exemplo: Badovick e Beatty (1987) exploraram os valores atribuídos e aqueles que os entrevistados gostariam de ver incorporadas nas políticas futuras. Van der Wal

et al. (2008) compararam os valores atribuídos e aspiracionais, no setor público e privado na Holanda. Cameron e Quinn (1999) abordaram a mudança da cultura organizacional, avaliando a diferença entre valores atribuídos atuais e valores aspiracionais futuro. É importante destacar que os estudos de Tamayo e Gondim (1996) e Tamayo, Mendes e Paz (2000) já buscavam conhecer os valores organizacionais percebidos como praticados, os valores que as pessoas gostariam que as organizações compartilhassem.

Ressalta-se que essa terceira estratégia proposta por Tamayo (1999) consiste na pesquisa dos valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. O autor afirma que no discurso cotidiano dos empregados frequentemente podem ser observadas análises diretas dos valores que predominam na sua organização (Tamayo,1999). Para ele, toda organização enfrenta três problemas: a) A relação entre o indivíduo e o grupo é muitas vezes conflituosa; b) Estrutura de papéis, normas e estratégias definidas pela organização; c) A relação da empresa com o meio ambiente natural e social. A partir destes três problemas enfrentados pelas organizações é que Tamayo (1999) postula três dimensões bipolares para o estudo de valores. Essas dimensões formam bases estruturantes do IVO – Inventário de Valores Organizacionais:

a) Autonomia versus conservação: afirma que o problema da relação entre o indivíduo e o grupo tem de ser solucionado pela organização. As organizações conservadoras vêem as pessoas como predestinadas a um papel na empresa; já as empresas que pregam a autonomia percebem os indivíduos como agentes da sua própria mudança, com direito a conquistar seu espaço na organização.

b) Hierarquia versus estrutura igualitária: o segundo problema apresentado foi relacionado à estrutura organizacional e, mais uma vez, as soluções variam entre uma estrutura hierarquizada (baseada nos valores de autoridade, poder social, supervisão etc) e outra igualitária (que implica em poucos níveis de autoridade e um gerenciamento por consenso).

c) Harmonia versus domínio: o terceiro problema é o envolvimento da organização com o mundo externo. Existem duas alternativas: uma por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação e que enaltecem os valores de controle e exploração do meio ambiente; a outra enfatiza a harmonia com a natureza e com as outras organizações, por meio da proteção, da cooperação inter-empresas etc.

O simples fato de se conhecer os valores da empresa não é suficiente para mudar o comportamento. É necessário ir além e gerar uma compreensão do motivo pelo qual esses valores são importantes para a organização e como eles devem ser aplicados.

No tocante aos modelos de mensuração dos valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que os estudos realizados no exterior acerca dos valores organizacionais concentram-se, principalmente, em verificar o grau de congruência entre os valores pessoais e os organizacionais.

O modelo teórico de Chatman (1989) é considerado um dos primeiros que enfoca o alinhamento entre indivíduo e organização, conhecido como *person-organization fit* (encaixe indivíduo-organização). Neste modelo, o ajuste começa analisando as características de uma organização baseada em valores e normas. Em primeiro lugar, os indivíduos na organização são avaliados e suas pontuações individuais são combinadas para fazer um perfil organizacional. Em seguida, as pontuações individuais são usadas para encontrar a efetivação (como amplamente compartilhados os valores são), intensidade (como os valores fortemente arraigados são em relação aos outros) e conteúdo (que valores são importantes para a organização). Finalmente, os resultados individuais são comparados com o perfil da organização para ver quanto os valores dos indivíduos coincidem com a organização.

De acordo com Chatman (1989), altos níveis de *person-organization fit* são benéficos para os indivíduos e as organizações, porque as pessoas vão se sentir mais confortáveis e competentes em organizações que têm valores semelhantes. O modelo *person-organization fit* pode identificar discrepâncias e similaridades entre as pessoas e a organização, bem como dimensionar as mudanças, com relação às normas, aos comportamentos e valores individuais e organizacionais ao longo do tempo.

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) desenvolveram um modelo baseado na crença de que as culturas podem ser distinguidas pelos valores que são reforçados dentro das organizações. O seu modelo Organizational Culture Profile (OCP) é uma ferramenta de autoavaliação, que faz a distinção entre os valores individuais e organizacionais.

Considerando que os valores constituem um elemento fundamental na constituição da cultura, O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) acreditam que a proximidade entre valores individuais e organizacionais pode ser crucial para a congruência indivíduo-cultura. Os autores desenvolveram um instrumento denominado OCP – Organizational Culture Profile ou Perfil de Cultura Organizacional, cuja metodologia avalia a cultura com base nos valores da organização, sendo que a congruência entre indivíduo-cultura é verificada pela correlação do

perfil de valores organizacionais com o perfil de preferências individuais. O instrumento é composto de 54 declarações de valores que podem capturar tanto valores individuais como organizacionais. Os autores conduziram um estudo longitudinal para determinar a relação entre o *person-organization fit* e os resultados atitudinais. Estudaram o impacto do *person-organization fit* na satisfação individual, no compromisso organizacional e na intenção de sair da empresa ao longo do tempo, revelando fortes correlações entre essas variáveis. Nas suas investigações, demonstram que a congruência entre os valores individuais e organizacionais está também associada com atitudes positivas dos colaboradores no seio de uma organização, tais como o compromisso com a organização e a satisfação no trabalho.

Cable e Edwards (2004) sugeriram um modelo geral relativo à congruência de valor, integrando as necessidades psicológicas e atitudes dos funcionários. Os autores desenvolveram três modelos: um modelo conceitual da relação de trabalho, um modelo de identidade social e outro com efeitos simultâneos que incidem sobre as ligações teóricas entre as necessidades psicológicas de realização e a perspectiva de congruência dos valores. Cada modelo tem origens distintas e oferece diferentes implicações para a forma como a necessidade psicológica, o desempenho e a congruência de valores se relacionam entre si e afetam as atitudes dos empregados das organizações.

No Brasil, as medidas de valores organizacionais são diferentes das encontradas no exterior, pois não utilizam o mesmo instrumento para medir valores pessoais e organizacionais, ou seja, há instrumentos específicos com foco no ambiente organizacional justamente para evitar vieses e aumentar a confiabilidade da medida. Entre os instrumentos encontrados no Brasil, destacam-se a Escala de Valores Organizacionais (EVO), de Tamayo e Gondim (1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo 2004.

Tamayo e Gondim (1996) propuseram construir uma escala de valores organizacionais, tendo em vista a importância dos valores no funcionamento de uma organização e a inexistência de instrumentos adequados para a sua avaliação. Duas amostras foram utilizadas na pesquisa, que envolve organizações públicas e privadas: a primeira com 113 empregados de cinco organizações, tendo como objetivo o levantamento dos itens que viriam a compor a escala; a segunda com 537 respondentes de 16 organizações teve como objetivo a sua validação. A versão final do instrumento ficou composta de 38 itens divididos

em cinco fatores: eficácia/eficiência, integração no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor.

A escala de valores organizacionais (EVO) pode ser utilizada, junto com outras medidas, para avaliar a cultura organizacional de uma empresa. Esse instrumento pode ser aplicado para determinar a percepção dos empregados e gestores dos valores da organização, além de ser relevante sua aplicação tanto em nível macro ou institucional, quanto em nível micro ou individual (Tamayo; Gondim, 1996).

Outro instrumento de mensuração dos valores organizacionais foi desenvolvido e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), baseado em três problemas fundamentais para a organização: a) a relação indivíduo-grupo; b) a elaboração de uma estrutura (papéis, normas, subsistemas, estratégias de trabalho etc.) para garantir o funcionamento da organização; e c) a relação entre a organização e o meio ambiente natural e social no qual a empresa está inserida.

O instrumento teve como base a Escala de Valores Organizacionais desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996), baseada em levantamentos realizados com empregados de cinco organizações públicas e privadas. Os respondentes foram solicitados a relacionar os cinco valores mais relevantes de sua organização, resultando em uma lista de 565 valores. Utilizando a análise de conteúdo, esse número foi reduzido a 48 valores, gerando novo questionário para validação.

Vale ressaltar, porém, que Tamayo, Mendes e Paz (2000) identificaram que alguns tipos motivacionais propostos teoricamente não estariam representados adequadamente e, portanto, poder-se-ia melhorar essa representatividade com o aprimoramento da escala, via uma abordagem mais teórica. Dessa forma, após validação, o IVO resultou em 37 itens que descrevem características organizacionais representativas dos diversos valores organizacionais, abrangendo os seis tipos motivacionais definidos pelos polos das dimensões harmonia-domínio, igualitarismo-hierarquia e autonomia-conservadorismo: Fidelidade à organização (Conservadorismo), capacidade de inovar na organização (Autonomia), respeito às pessoas com cargo de chefia (Hierarquia), distribuição do poder pelos diversos níveis (Igualitarismo), capacidade de influenciar pessoas na organização (Domínio), intercâmbio com outras organizações (Harmonia).

Com base na teoria dos valores humanos, em dados empíricos e na literatura, Oliveira e Tamayo (2004) iniciaram a construção do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). A primeira etapa, segundo os autores, foi constituída de definições

constitutivas e operacionais de cada um dos tipos motivacionais dos valores humanos. Com base nisso, foram criados os itens, buscando a representação de cada um dos dez tipos de valores descritos por Schwartz (1992).

Os itens que haviam sido levantados empiricamente por Tamayo e Gondim (1996) para a construção da Escala de Valores Organizacionais foram utilizados para este novo instrumento, pois eles expressavam adequadamente vários dos construtos axiológicos que se pretendia medir, de acordo com o modelo dos valores culturais de Schwartz. Para representar de forma apropriada os tipos motivacionais de valores que não foram suficientemente representados na escala de Tamayo e Gondim, foram construídos novos itens, baseados em pressupostos teóricos, procurando valores que expressassem adequadamente os polos de igualitarismo e autonomia. A análise multidimensional confirmou os seis fatores esperados. Assim, os pressupostos teóricos foram confirmados, já que as três dimensões propostas foram encontradas (Tamayo, 2007a).

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, de Oliveira e Tamayo (2004), fundamenta-se no pressuposto de que existe similaridade entre os dez tipos de valores ou metas motivacionais, que integram a estrutura de valores humanos proposta por Schwartz (1992) e os valores organizacionais.

Os resultados do estudo de Oliveira e Tamayo (2004) confirmaram que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais, sendo que oito fatores encontrados representam nove dos tipos motivacionais de valores pessoais, conforme representado no Quadro 18:

**Quadro 18.**Correspondência entre os valores individuais e organizacionais.

<b>Dimensões</b>	<b>Valores Individuais Schwartz (1992)</b>	<b>Valores Organizacionais Oliveira e Tamayo (2004)</b>	<b>Metas</b>
<b>Abertura à mudança</b>	Autodeterminação Estimulação	Autonomia	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
	Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
<b>Conservação</b>	Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
	Segurança	-	



<b>Autopromoção</b>	Hedonismo	Bem-estar	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
	Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
		Domínio	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
	Poder	Prestígio	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
<b>Autotranscedência</b>	Benevolência Universalismo	Preocupação com a coletividade	Promover a justiça e a igualdade na organização bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p.137).

A utilização do Inventário de Valores de Schwartz, instrumento de medida dos valores pessoais, validado no Brasil e em estudos transculturais, e do IPVO torna possível comparar os valores pessoais e os valores organizacionais, pois ambos estão calcados no modelo das motivações humanas (Oliveira; Tamayo, 2004).

Portanto, ao se considerar que os valores organizacionais constituem-se em um sistema que exerce influência nas escolhas de cursos de ação ou resultados de uma organização e que podem legitimar seu funcionamento, incluindo padrões de condução de negócios e práticas, em um contexto mais amplo (Pant; Lachman, 1998), pode-se inferir que os valores organizacionais legitimem as práticas organizacionais de acordo com o contexto onde está inserida a organização.

Assim, considerando os conceitos de Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1992) valores, para esta tese, é considerado uma concepção individual de metas transituacionais que expressam interesses em relação a um domínio motivacional, são avaliados de acordo com sua importância e servem como um princípio-guia do indivíduo.

A subseção seguinte apresenta os aspectos conceituais e os estudos empíricos sobre práticas organizacionais.

#### **2.4. Práticas Organizacionais: Uma abordagem conceitual**

Partindo do pressuposto que as organizações são sistemas abertos compostos por peças ou subsistemas separados que interagem de forma dinâmica, elas experimentam diferentes

tipos de conflito entre os seus componentes, devido à impossibilidade lógica de todos usarem os mesmos recursos ou obterem os mesmos ganhos (Katz; Kahn, 1978). Então, qualquer sistema aberto precisa resolver três conflitos principais, a fim de continuar a operar, ou seja, conflitos de interesses, conflitos de controle e conflitos de estabilidade versus mudança (Argote; McGrath, 1993).

Os conflitos de interesse referem-se à incompatibilidade que existe entre os interesses dos indivíduos, dos interesses dos membros da organização, e os interesses da organização como um todo. Os conflitos de foco de controle são a necessidade dos funcionários de autonomia e descentralização versus a necessidade de controle gerencial e centralização. Os conflitos de estabilidade versus mudança são particularmente importantes para muitas organizações contemporâneas, nas quais as novas tecnologias estão obrigando-as a cada vez mais abraçar novas práticas e promover novas ideias, produtos e processos para manter uma posição competitiva no mercado (West; Farr, 1990). Estes conflitos são características de todos os sistemas abertos e, portanto, presume-se que esses conflitos sejam evidentes em todas as organizações e podem fornecer a estrutura subjacente para a experiência de práticas organizacionais pelos empregados.

Assim, as práticas organizacionais são influenciadas pelo ambiente interno e externo da organização (Verbeke, 2000). Como resultado, elas estão em estado constante de evolução e podem ser mudadas com relativa facilidade, o que não acontece com valores, pois são mais difíceis de modificar.

Hofstede (1997) alegou que os valores moldam a cultura da organização, e que os membros da organização são influenciados por esta cultura por meio da adesão às práticas diárias. Por conseguinte, as percepções compartilhadas das práticas organizacionais constituem a essência da cultura de uma organização, e as práticas organizacionais parecem influenciar as atitudes e os comportamentos dos membros da organização (Singh et al., 1996; Ogaard, 2006; Tuomi et al, 2004; Verbeke, 2000). Consequentemente, eles desempenham papel fundamental ligando o ambiente organizacional e os resultados individuais.

Os estudos das organizações por meio das práticas têm problematizado como, no cotidiano de trabalho, se estabelecem processos e lógicas de ação em diferentes espaços de atuação (Sandberg; Dall'Alba, 2009). Dessa forma, a introdução de práticas em uma organização implica três processos relacionados: transposição, tradução e teorização. A transposição é o processo pelo qual os atores selecionam e transportam essas práticas por um campo institucional (Thornton; Ocasio, 1999). Já a tradução se efetiva quando os atores se

apropriam das práticas, começando a usá-las no seu contexto, modificando e adaptando de acordo com as suas necessidades (Czarniawska; Joerges, 1996). A teorização é o ato de generalizar uma tradução de forma que a prática possa ser difundida dentro de um campo organizacional, segundo as categorias e justificativas de causa e efeito (Czarniawska; Joerges, 1996; Strang; Meyer, 1993).

A compreensão do processo de adoção de práticas compreende duas dimensões relacionadas: implementação e internalização. Enquanto a primeira diz respeito ao grau de adoção formal de determinada prática do padrão, a segunda se refere à crença compartilhada quanto ao valor das práticas (Kostova; Roth, 2002). Na visão de Tolbert e Zucker (1999), a internalização tem propriedade para gerar ação, propiciando não somente a sua adoção como a sua continuidade ao longo do tempo. Assim, implementação e internalização refletem a profundidade da adoção em meio ao contexto de difusão, contribuindo para a análise da institucionalização das práticas.

Portanto, a teoria institucional proposta por Meyer e Rowan (1977) ajuda na compreensão de sua legitimação no ambiente organizacional. Para os autores, as políticas, os programas e procedimentos organizacionais seriam manifestações do ambiente social institucionalizadas por processos normativos. As normas implementadas na organização, caso não estejam de acordo com os valores predominantes dos atores organizacionais, tendem a se constituírem em pretextos para dificultar a assimilação de práticas emergentes (Machado-da-Silva et al., 1998).

Nessa mesma linha de pensamento, Dupuis (2007) concebe as práticas como representações de atores organizacionais que incorporam o modo habitual de pensar e de agir, que necessitam ser apreendidas e aceitas, sendo compartilhadas pelos atores sociais das organizações.

Schatzki (2005) afirma que as ações humanas são organizadas por meio de práticas. Assim, as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e ganham uma identidade conjunta não de maneira aleatória, desordenada, mas em torno de uma dada prática por meio de uma estrutura de governança composta por três elementos fundamentais: entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas.

Os entendimentos estão relacionados ao “saber fazer”, ou seja, à habilidade, à competência para “saber como” se pode (ou se deve) fazer as coisas, mas também o “saber como” identificar/entender as ações dos outros. As regras referem-se às formulações explícitas, princípios, preceitos e instruções (leis, normas, regulamentos, procedimentos,

critérios de decisão). A estrutura teleoafetiva, por sua vez, constitui um conjunto hierarquicamente organizado e “normativo” de fins (objetivos, interesses), meios para alcançá-los (projetos, tarefas – ações) e, ainda, emoções (sentimentos, afetos, humor), que são aceitos e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na prática (Schatzki, 2005).

As práticas são apresentadas por Certeau (1985) em dois arranjos: as estratégias e as táticas. Para o referido autor, as estratégias são manipulações de relações que possibilitam isolar sujeitos de saber e poder circunscrevendo lugares próprios de onde é possível gerir relações com uma exterioridade de alvos. As táticas seriam as “artes de fazer” dos indivíduos que manipulam as regras vigentes em benefício próprio. Tais táticas, entretanto, poderiam ou não ser subversivas e prejudiciais à consecução da estratégia.

De acordo com Kostova (1999), as práticas têm um caráter multifacetado e são constituídas por dois elementos: a) um conjunto de regras escritas ou tácitas sobre como as funções organizacionais devem ser conduzidas; b) por elementos cognitivos (valores e crenças) que determinam como compreender e interpretar tais regras. A autora ressalta três características das práticas organizacionais, sendo que a primeira está relacionada com a abrangência destas no ambiente da organização. Enquanto o escopo de algumas práticas é limitado, referindo-se especificamente a tarefas peculiares, conduzidas por uma determinada área ou departamento da organização, outras práticas referem-se a tarefas mais amplas, como o gerenciamento de um programa para qualidade total, por exemplo. A outra característica relaciona-se com o grau de formalização das práticas, que varia desde as altamente formalizadas e que existem regras escritas que as descrevem, até as práticas informais. A terceira característica refere-se ao conteúdo das práticas: algumas são essencialmente técnicas enquanto outras têm caráter eminentemente social, no sentido de que promovem o relacionamento interpessoal no contexto da organização.

Na visão de Ferreira et al. (2002), as práticas organizacionais estão relacionadas à forma como os membros da organização desempenham suas atividades de trabalho e aos procedimentos que caracterizam as relações com empregados e clientes. Existem práticas que são fundamentais para a organização, especialmente quando contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e refletem as competências fundamentais da organização, além de oferecer uma fonte diferenciada de vantagem competitiva (Kostova, 1999).

As práticas organizacionais são aprendidas pelos membros de uma organização na realização de tarefas conjuntas, sendo por eles compartilhadas; são flexíveis, possibilitando

alterações conforme mudanças no ambiente; e refletem características da organização no que tange à interação com diferentes públicos (Verbeke, 2000).

D'Iribarne (1989) categoriza a cultura pela perspectiva da análise das práticas organizacionais, definidas como: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidade, sanções, qualidade da cooperação, regulação e problemas (Souza; Castro-Lucas; Torres, 2011).

Quanto à descrição das práticas organizacionais, Hofstede *et al.* (1990) obtiveram como resultado de suas pesquisas seis dimensões independentes:

- **Orientada para processos versus orientada para resultados:** na primeira, haveria predominância de rotinas técnicas e burocracia, enquanto na segunda, os resultados seriam mais valorizados.

- **Orientada para a tarefa versus orientada para as pessoas:** na primeira, as culturas assumiriam responsabilidade somente pela *performance* relativa ao trabalho dos empregados; já a segunda seria caracterizada por uma responsabilidade mais ampla pelo bem-estar dos seus membros.

- **Profissional versus paroquial:** na primeira, os membros com alto nível educacional apresentariam uma identificação profissional com a organização e, na segunda, a identificação seria mais emocional.

- **Sistema aberto versus sistema fechado:** esta dimensão estaria relacionada com o estilo de comunicação interno e externo e com a aceitação e integração de novos membros.

- **Controle rígido versus controle interno mais flexível:** esta dimensão estaria relacionada com o grau de formalidade e pontualidade dentro da organização.

- **Pragmática versus normativa:** esta dimensão estaria relacionada com a forma que a organização lida com o ambiente, em particular com os clientes. Em outras palavras, enquanto na primeira o mais valorizado seria achar a solução para os problemas existentes, na segunda seria mais valorizado o seguimento das normas e regras.

A pesquisa de Bedani (2009) apresenta três vertentes relacionadas ao estudo das práticas organizacionais: a) trabalhos que referenciam a perspectiva revolucionária das organizações e a teoria da agência; b) trabalhos conduzidos sob a perspectiva cultural e que abordam a transculturalidade; e c) trabalhos apoiados pela teoria institucional.

Glisson e James (2002) preconizam que as práticas organizacionais são a face visível de uma cultura de organização. Essas práticas compreendem os comportamentos, rituais e as cerimônias que tipificam a organização, como reuniões semanais ou mensais, grupo de

trabalho de socialização, o controle diário de e-mail. Como tal, elas refletem os valores e as crenças da organização, ou seja, podem ser vistas como a operacionalização das regras que regem o funcionamento da organização.

#### **2.4.1. Estudos Empíricos sobre Práticas Organizacionais.**

Em relação aos estudos empíricos sobre práticas organizacionais, foi conduzida, no escopo deste trabalho, uma pesquisa no Portal de Periódicos da Capes, nas Bases de Dados: *Blackwell; Cambridge; Emerald; ISI – Web of Knowledge; JSTOR; Science Direct; Scopus; e Wilson*. A escolha dessas bases justifica-se por abrangerem jornais de impacto na literatura indexada, e também por estarem inseridas no campo das ciências sociais aplicadas, conforme classificação provida pela ferramenta de pesquisa do citado portal.

A pesquisa limitou-se ao período de 2006 a 2016 e foram encontrados apenas 15 artigos que, em seu resumo e conteúdo, abordaram assuntos que relacionassem, ao mesmo tempo, práticas organizacionais, valores e cultura.

Khazanchi, Lewis e Boyer (2007) pesquisaram como os valores organizacionais podem afetar a cultura da inovação em uma empresa industrial norte-americana de fabricação de tecnologia avançada, mediante as três dimensões de valores organizacionais: perfis de valores (flexibilidade e controle), congruência de valores e a consistência das práticas organizacionais. A amostra final foi de 110 plantas de indústria e, em cada planta, os respondentes foram um gerente e um operador. Foi adotada tanto a estatística descritiva como as correlações e a análise de regressão. Os resultados sugeriram que a flexibilidade dos valores pode mediar a função controle de valores e fomentar uma cultura de experimentação. O processo de inovação está positivamente relacionado com a congruência de valores percebida pelos gerentes e por operadores. Os autores concluíram que os valores de flexibilidade permitem aos operadores se envolverem em resolução criativa de problemas; porém, eles podem ver controle como inibidor da inovação. Assim, a cultura de inovação pode parecer paradoxal por causa da flexibilidade e do controle coexistente em valores subjacentes e nas práticas.

Com a finalidade de verificar a influência moderadora da cultura organizacional e do clima nas práticas organizacionais e no gerenciamento de desempenho das universidades públicas de Uganda, Kagaari (2011) analisou 477 questionários respondidos pelos gestores, docentes e pessoal administrativo de quatro universidades: Gulu, Kyambogo, Makerere, Mbarara. Os resultados confirmaram que a cultura organizacional e o clima moderam as

práticas e o gerenciamento de desempenho, sendo que o desempenho foi dimensionado sob o aspecto da qualidade, eficiência e redução de custos de serviços em todos os níveis e setores da universidade.

Visando à construção de uma teoria e fornecendo evidências empíricas das práticas de organizações que objetivam melhorar o controle cultural, Harris e Ogbonna (2011) analisaram 259 questionários respondidos por empregados do setor hoteleiro. Os resultados da pesquisa sugerem que as gerências estão envolvidas em práticas que resultam no controle cultural de seus funcionários, embora a ligação com o controle cultural possa ser uma consequência não intencional. Para os autores, os gestores com a intenção de maximização do lucro e ganho pessoal empregam tais estratégias de recursos humanos para maximizar os resultados.

Peretz e Field (2012) investigaram o efeito interativo das práticas culturais e das práticas organizacionais sobre os resultados organizacionais em 5.991 organizações de 21 países. Os resultados revelaram que as práticas culturais estão relacionadas com práticas organizacionais e que o nível de congruência entre as características das culturas sociais (coletivismo e individualismo) tende a reduzir o volume de negócios e o absenteísmo, enquanto que a incongruência entre essas culturas sociais e características das práticas organizacionais tendem a aumentar o nível destes dois resultados comportamentais. Os autores ressaltam que os resultados referentes ao volume de negócios são mais fortes em relação a absenteísmo, porque o volume de negócios é um fenômeno complexo que é limitado pelo mercado de trabalho.

Cegara-Leiva et al. (2012) pesquisaram 229 pequenas e médias empresas do ramo de indústrias de metal, da Espanha, com o objetivo de verificar o desempenho das práticas de gestão de recursos humanos e o efeito mediador da cultura na relação entre as práticas e o resultado. Os resultados organizacionais foram medidos por intermédio de cinco dimensões: qualidade dos produtos, serviços e programas; desenvolvimento de novos produtos e serviços; capacidade de reter empregados essenciais; satisfação de clientes e relações entre os empregados em geral. O estudo revelou que a cultura medeia a relação entre as práticas da organização e o resultado organizacional. A pesquisa revelou também que o efeito das práticas sobre o resultado no trabalho é indireto, o que levou aos autores a concluir que as práticas organizacionais são operacionalizadas por meio de atividades de apoio percebido para a obtenção de níveis mais altos de desempenho.

Estudos de Adewale e Anthonia (2013) analisaram os impactos da cultura organizacional nas práticas de recursos humanos em algumas universidades privadas

nigerianas. Foram adotadas abordagens de amostragem aleatória e estratificada para este estudo e a pesquisa foi limitada ao Estado de Ogun, Sudoeste da Nigéria. A análise estatística foi baseada em duzentos e trinta e sete entrevistados nas universidades privadas selecionadas. Os resultados mostraram que existe relação estreita entre a cultura organizacional (valores, crenças e práticas da organização) e o desenvolvimento de recursos humanos (processo de recrutamento, programas de formação, gestão de desempenho de empregados no trabalho, desempenho de funcionários).

Triguero-Sánchez, Peña-Vinces e Sánchez-Apellániz (2013) examinaram o papel moderador da distância hierárquica na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional (percebido / financeiro). Estas relações foram examinadas por intermédio de um estudo empírico em 102 pequenas e médias empresas da Europa (Espanha). A modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais foi utilizada para testar o efeito moderador da distância hierárquica. Os resultados mostraram que a distância hierárquica é uma dimensão cultural que modera a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional (percebido / financeiro). Os autores observaram que, ao se estudar o desempenho em relação às práticas organizacionais, o uso de medidas de percepção são consideradas mais apropriadas como indicou a opinião de funcionários e gestores se comparadas ao desempenho financeiro na relação direta entre práticas e desempenho.

Banham e He (2013) realizaram pesquisa junto a 77 pequenas e médias empresas canadenses, identificando que 40% delas estão engajadas em algum tipo de mudança de práticas organizacionais vigentes em suas culturas, de modo a alavancar a realização dos objetivos organizacionais definidos. Embora as mudanças mais frequentes estejam relacionadas aos produtos ou serviços prestados ou à reestruturação da forma pela qual o trabalho vem sendo feito, o tópico mudança cultural foi apontado por 16% delas. A ênfase dessas mudanças culturais teve como foco o aumento da flexibilidade da força de trabalho, uma vez que este fator apresenta-se como relevante para garantir a sobrevivência no mercado e atender a mudanças sazonais das oportunidades de emprego. A pesquisa revelou também que os objetivos mais frequentemente atingidos pelas mudanças realizadas, inclusive as de caráter cultural, foram redução de custos da mão de obra, aumento da produtividade e da competitividade organizacionais, melhoria da flexibilidade dos empregados e da tomada de decisões.



Fischer et al. (2014) pesquisaram as diferenças de percepções das práticas organizacionais entre as culturas, as indústrias, os setores e as posições organizacionais em uma amostra de 1.239 empregados na Argentina, Brasil, Malásia, Nova Zelândia, Turquia e Estados Unidos. Os resultados demonstraram que existe um forte efeito do individualismo-coletivismo na orientação dos funcionários. Sobre os efeitos da posição gerencial e setorial sobre as práticas percebidas, o estudo demonstrou que os gerentes percebem maior inovação e mais práticas de formalização em organizações do setor privado.

Andreassi et al. (2014) partiram do pressuposto de que existem diferenças significativas entre as regiões globais em relação ao modo como as atitudes dos empregados em relação às práticas de recursos humanos influenciam a satisfação no trabalho. Os autores adotaram quatro dimensões culturais de Hofstede: distância de poder (desigualdade social), individualismo / coletivismo (relação entre o indivíduo e o grupo), masculinidade / feminilidade (implicações sociais dos papéis de gênero) e evitação da incerteza. A amostra foram os empregados de três grandes empresas multinacionais dos setores financeiros, fabricação e produção de petróleo e gás localizado em todas as quatro regiões globais: Ásia, Europa, América do Norte e América Latina no total de 48 países. Participaram da pesquisa 75.813 empregados. Os resultados confirmaram que há diferenças significativas no grau em que as práticas de recursos humanos são percebidas impactando na satisfação no trabalho, os autores concluíram que as práticas devem ser adaptadas para atender aos diferentes valores dos empregados em diferentes culturas, sendo que existe mais forte relação com a satisfação do trabalho em culturas coletivistas do que em culturas individualistas. Os autores concluíram que as fortes implicações para as práticas de recursos humanos devem ser adaptadas para motivar os indivíduos com base em diferenças culturais. Nas culturas masculinas, onde a concorrência e o desempenho individual são altamente valorizados, os empregados desenvolvem um sentimento de realização. Por outro lado, nas culturas femininas, é importante que os empregados recebam reconhecimento pessoal, tais como recompensas sociais e elogios gerenciais.

Estudos de Shapiro e Naughton (2015) objetivaram fornecer uma estrutura conceitual para teorizar sobre os vínculos entre valores / prática em geral. Os dados do estudo de caso foram da empresa *Reell Precision Manufacturing, Inc.*'s sendo realizadas entrevistas com três executivos seniores. O trabalho de campo compreendeu entrevistas, coleta de documentos e interpretação e análise de dados. O estudo revelou que os valores humanos se moldam e são reforçados pela contratação, revisão anual, reconhecimento anual de colegas de trabalho e

outras atividades que compõem as práticas de recursos humanos da empresa. Os dados analisados mostraram que a maioria dos colegas de trabalho aprecia favoravelmente os valores e as práticas da sua companhia; entretanto, uma minoria dos colegas de trabalho está preocupada com a estratégia conservadora atual de crescimento da companhia, que poderá afetar adversamente sua segurança no trabalho, compensação futura e seu progresso de carreira.

No Brasil, os seguintes estudos empíricos foram encontrados: A pesquisa de Souza e Fenili (2012) identificou e discutiu as manifestações culturais inerentes a uma organização internacionalizada, com bases em sua prática de gestão, adotando a abordagem de D'Iribarne (1993). Os autores identificaram flexibilizações das políticas corporativas em nível local, visando a adaptações às realidades sociais e culturais do país hospedeiro.

Guardani et al. (2012) estudaram a relação entre os valores organizacionais percebidos, as práticas concebidas e a confiança dos clientes em empresas de serviços. A amostra final foi de 503 clientes consumidores, residentes na região metropolitana de São Paulo, e foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais. Para a identificação dos valores organizacionais percebidos pelos clientes foram utilizados itens extraídos do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004). A identificação das práticas organizacionais percebidas pelos clientes foi elaborada em uma escala com quatro categorias: práticas de interação positiva, práticas relativas à comunidade, práticas relativas à concorrência e práticas de interação negativa. Os resultados obtidos no estudo mostram que os valores organizacionais percebidos de respeito aos *stakeholders*, de bem-estar dos empregados e de tradição e prestígio correlacionam-se positivamente com práticas organizacionais de interação positiva e relativas à concorrência. Os valores e as práticas correlacionam-se positivamente com a confiança dos clientes, formada pela confiança baseada em conhecimento, características e em identificação.

Padini e Matuck (2012), mediante um estudo de caso, analisaram as transformações ocorridas nas práticas dos funcionários dos níveis estratégico, tático e operacional de uma empresa multinacional do setor siderúrgico após a adoção do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos – GCS. Os resultados demonstraram que foram sete as dimensões de mudança percebidas pelos usuários do sistema. Alterações associadas: a) ao conteúdo das atividades laborais, b) à falta de aderência dos processos, c) aos significados do trabalho, d) à ampliação da percepção sobre os impactos da tarefa, e) aos efeitos da integração

organizacional, f) às barreiras na abdicação de antigas práticas e g) à necessidade de autorrenovação do estágio alcançado.

Xavier Filho et al. (2015), em seus estudos, buscaram analisar a influência da cultura regional nas práticas administrativas de um grupo empresarial Pernambucano que atua em dois segmentos distintos: varejo de reparação automotiva e agropecuária. O método adotado foi um estudo de caso e os autores concluíram que há indícios que sustentam o entendimento de que a cultura é central para a compreensão de qualquer prática social, entre as quais se incluem as práticas administrativas, em que valores da sociedade (estrutura) e dos indivíduos (base) se imbricam com valores organizacionais. Outro aspecto revelado foi que a estrutura organizacional e as práticas administrativas sofreram ajustes entre a matriz e filial. Embora as organizações estejam “domiciliadas” em um espaço físico de proximidade, isso não inviabilizou a manifestação de diferentes valores, e, por consequência, a emergência de traços das culturas regionais impressas na estrutura e práticas administrativas.

Esses estudos revelam que, apesar de as práticas serem empregadas nos estudos organizacionais, a análise da literatura identifica lacunas, as quais denunciam que as práticas ainda são um construto carente de aprofundamento epistêmico e metodológico. Justificam-se, assim, os esforços na realização de pesquisas dedicadas a explorar detalhadamente este construto no âmbito organizacional, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico. Essa constatação coaduna-se com a afirmação de Bedani (2009) de serem escassos os instrumentos disponibilizados na literatura com a capacidade específica para mapear as práticas organizacionais.

Portanto, para esta tese, as práticas organizacionais serão compreendida, de acordo com Souza, et al. (2011), as atividades reais da organização, podendo variar no tempo e no espaço, serem compartilhadas pelos membros da organização e modificarem comportamentos e atitudes, refletindo nas manifestações culturais, conforme abordagem de D’ Iribarne (1993).

## 2.5. Quadro Resumo da Seção

O Quadro 19 apresenta uma síntese dos principais conceitos advindos da teoria demonstrada nesta seção e que serve como aspectos norteadores para esta tese.

### **Quadro19. Síntese das considerações sobre Valores e Práticas Organizacionais**

<b>Conceito de Valores</b>	<p>Valores são definidos como algo desejável, como um objetivo transituacional, cuja importância varia, e que funciona como um princípio orientador na vida das pessoas (Schwartz et al., 2001).</p> <p>Valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo et al., 2000).</p>
<b>Valores Humanos Individuais</b>	<p>Rokeach (1973) criou o <i>Rokeach Value Survey</i> - RVS, no qual dividiu e mensurou dois tipos de valores pessoais: instrumentais e terminais, em que o primeiro contém os valores finais desejáveis, constituídos pelas metas que uma pessoa gostaria de atingir durante a sua vida, e o segundo, composto pelos modos preferenciais de comportamento ou pelos meios para atingir os valores terminais.</p> <p>Schwartz (1992), por meio de revisão teórica e empírica de seus estudos, propôs uma estrutura de valores humanos denominada de <i>Schwartz Values Survey</i> (SVS) ou Inventário de Valores de Schwartz (IVS). As motivações pelas quais os indivíduos utilizam os valores, para atingir suas metas, associam-se às necessidades biológicas, de interação social e de funcionamento grupal, alcançando à definição de 10 tipos diferentes de valores motivacionais.</p>
<b>Valores Organizacionais</b>	<p>Oliveira e Tamayo (2004) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças hierarquicamente organizados, relativos a modelos de comportamento desejáveis, os quais orientam a vida da empresa e estão à disposição de interesses individuais, coletivos ou mistos.</p> <p>Quenneville, Bentein e Simard (2010) ressaltam que os valores organizacionais são guias implícitos para a ação, compartilhados pelos membros organizacionais, e servem como base para o comportamento individual no ambiente de trabalho.</p> <p>Canova e Porto (2010) consideram que os valores organizacionais compartilhados acabam assumindo a função de gerar modelos mentais semelhantes nos colaboradores, constituindo fatores relevantes para a construção da identidade social da organização, com base na percepção de seus colaboradores.</p>
<b>Identificação e Mensuração dos Valores Organizacionais</b>	<p>Tamayo (2007) preconiza que há três estratégias de identificação dos valores organizacionais: a primeira adota a média dos valores pessoais daqueles que trabalham em uma organização. A segunda identifica os valores com base em documentos oficiais da organização e são encontrados os valores espousados. A terceira forma investiga os valores organizacionais e a sua hierarquia de acordo com a representação mental que os funcionários têm dos valores da organização que origina os valores compartilhados.</p>

---

Bourne e Jenkins (2013) identificaram quatro formas distintas de valores organizacionais que encapsulam duas dimensões relativas à natureza dos valores organizacionais: valores atribuídos, esposados, compartilhados e aspiracionais.

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) desenvolveram um modelo baseado na crença de que as culturas podem ser distinguidas pelos valores que são reforçados dentro das organizações. O seu modelo Organizational Culture Profile (OCP) é uma ferramenta de autoavaliação, que faz a distinção entre os vários valores em termos de semelhança entre os valores individuais e organizacionais.

Cable e Edwards (2004) desenvolveram três modelos: um modelo conceitual da relação de trabalho, um modelo de identidade social e outro com efeitos simultâneos que incidem sobre as ligações teóricas entre as necessidades psicológicas de realização e a perspectiva de congruência dos valores.

Entre os instrumentos encontrados no Brasil, temos a Escala de Valores Organizacionais (EVO), de Tamayo e Gondim (1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo, 2004.

### **Práticas Organizacionais**

As percepções compartilhadas das práticas organizacionais constituem a essência da cultura de uma organização, e as práticas organizacionais parecem influenciar as atitudes e os comportamentos dos membros da organização (Singh et al., 1996).

As práticas organizacionais são influenciadas pelo ambiente interno e externo da organização (Verbeke, 2000).

Dupuis (2007) concebe as práticas como representações de atores organizacionais que incorporam o modo habitual de pensar e de agir, que necessitam ser apreendidas e aceitas, sendo compartilhadas pelos atores sociais das organizações

D'Iribarne categoriza a cultura pela perspectiva da análise das práticas organizacionais, definidas como: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidade, sanções, qualidade da cooperação, regulação e problemas (Souza; Castro-Lucas; Torres, 2011).

### 3. Desempenho Profissional

Esta seção aborda os aspectos conceituais sobre desempenho, o desempenho profissional e por competência, além de apresentar os estudos empíricos que relacionam cultura organizacional e desempenho.

#### 3.1. Desempenho: Aspectos Conceituais

Estudos de Cameron e Whetten (1983) já indicavam a importância do desempenho para os estudos organizacionais, pois esse construto apresenta três implicações: a) teórica, em função de ser considerada centro de todos os modelos organizacionais; b) prática, tendo em vista a necessidade de avaliar os resultados obtidos pela organização; c) empírica, pois é uma variável dependente final, em pesquisas organizacionais.

Assim, o desempenho tem recebido crescente atenção dos pesquisadores nas últimas décadas, mas não há consenso quanto à sua operacionalização, pois definir, conceituar e medir o desempenho não tem sido tarefa fácil (Abu-Jarad et al., 2010).

Carneiro et al. (2007) afirmam que existem diversas definições para desempenho e pouco consenso entre a melhor definição ou quais critérios deveriam ser adotados. Os autores sugerem que desempenho deveria ser orientado pelos objetivos específicos da empresa para suas unidades de negócios e definido em torno de quatro abordagens principais: Sobrevivência, medidas contábeis, perspectivas de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente.

O desempenho é definido pelos comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização, não se traduzindo em um *outcome*, consequência ou resultado de um comportamento ou ação, mas sim na ação propriamente dita. É considerado um conceito multidimensional na medida em que qualquer trabalho em específico tem um conjunto substantivo de componentes associadas ao desempenho, que se distinguem pelas relações que estabelecem com outras variáveis (McCloy; Campbell; Cudeck, 1994).

Antony e Bhattacharyya (2010) definem o desempenho como a medida que identifica como se dá a gestão das organizações, bem como o valor que entregam aos clientes e a outras partes interessadas. Já Huseein et al. (2014) referem-se ao desempenho nas organizações como o resultado de vários processos organizacionais que ocorrem no curso das operações diárias.

Bendassoli (2012) afirma que o desempenho é um fenômeno multicausal, ou seja, ele é determinado por um conjunto de variáveis, que envolvem as dimensões psicológicas, sociais, organizacionais e situacionais. O conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais, segundo Coelho Junior (2009), está ligado diretamente à produtividade individual e organizacional, e também à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados na organização.

Viswesvaran, Schmidt e Ones (2000) propõem que o desempenho deve se referir a um conjunto de ações, comportamentos e resultados que levam o sujeito a ligar-se à organização e a contribuir para os objetivos da mesma. Os autores mencionam que os modelos do constructo em estudo podem ter por base um conceito único e específico ou um conjunto de dimensões associadas, tal como também podem estar associados a uma única função em particular ou adaptados para todas as funções em geral.

Bendassoli e Malvezzi (2013) definem desempenho sob a ótica multidimensional, considerando-o um conjunto de comportamentos ou ações orientados por um propósito de transformação da matéria, física ou imaterial, que proporcione geração de valor. Para esses autores, conceituar a temática é um desafio, sendo comum atrelá-la a resultado, eficiência e valor, considerando-os sinônimos de desempenho. Entretanto, há diferenças entre eles: (i) desempenho é comportamento ou são ações orientadas pelo propósito de transformar a realidade; (ii) resultado é a consequência dos comportamentos ou das ações. (iii) eficiência é avaliação dos resultados do desempenho baseada em determinados padrões ou critérios; (iv) produtividade é a razão entre eficiência e os custos dos insumos utilizados no processo de geração de resultados.

Matitz e Bulgacov (2011) apontam que a multidimensionalidade tem sido reconhecida como uma das principais características do desempenho e um dos seus atributos, o social, avalia o resultado baseado em mudanças provocadas nos indivíduos ou grupos sociais.

Embora a literatura mencione preocupações com a questão da adequação das diferentes abordagens para a utilização conceitual e mensuração de desempenho, Combs, Crook e Shook(2005) preconizam não ser nenhuma delas, isoladamente, capaz de abranger todos os aspectos relevantes do desempenho nas organizações.

Os métodos de mensuração de desempenho, utilizados por pesquisadores da área de estudos organizacionais, levaram a discussões que enfatizaram a natureza multidimensional desse conceito e a necessidade de ser compreendida e considerada para evitar o uso de

medidas de pouca cobertura em relação à amplitude e profundidade do construto (Richard; Devinney; Yip; Johnson, 2009).

A avaliação de desempenho é tratada, na literatura, de duas formas: a) como uma prática pontual com processos isolados; e b) como uma atividade contínua com processos integrados (Melnik et al. 2014; Bititci et al., 2012). Essas atividades e processos formam dois sistemas que guiam a consecução de resultados do desempenho: o sistema de mensuração de desempenho e o sistema de gestão de desempenho. O sistema de mensuração de desempenho abrange o processo (ou processos) para o estabelecimento de metas (o desenvolvimento do conjunto de métricas), coleta, análise e interpretação de dados de desempenho. Tem por objetivo converter dados em informações e avaliar a eficácia e eficiência da ação (Melnik et al. 2014). Já o sistema de gestão de desempenho engloba o processo de identificar, sinalizar e avaliar as diferenças entre os resultados de desempenho real e desejado, compreender se e por que as irregularidades ocorreram e, se necessário, introduzir (e monitorar) ações de aperfeiçoamento destinadas a atingir o desempenho esperado (Melnik et al. 2014).

Na visão de Marras e Tose (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Assim, advieram as metas a serem estabelecidas (foco na gestão das organizações), os resultados alcançados pelos profissionais avaliados e seus potenciais, com base no plano de desenvolvimento.

Isik et al. (2010) mencionam que a evidenciação do desempenho constitui uma área de difícil compreensão, tendo em vista que vários fatores podem interferir na expectativa de resultados das organizações, e, isso inclui seus recursos financeiros, as competências técnicas e gerenciais, a capacidades de pesquisa, além do desenvolvimento e da inovação. Na visão de Sobral e Peci (2008), o desempenho de uma organização é atingido quando esta alcança a eficácia dos objetivos e eficiência no uso dos seus recursos. Exatamente por tais fatores envolverem um conjunto complexo de recursos e atividades, não é tarefa fácil medir ou compreender os níveis de *performance* de uma determinada entidade. Assim, cabe aos gestores escolherem, entre as medidas existentes, aquela que melhor se enquadra nos objetivos projetados pela entidade em dado momento.

Comumente, são apontados dois aspectos sobre o qual o desempenho pode ser mensurado: o primeiro refere-se ao aspecto subjetivo, em que o desempenho das organizações é medido de acordo com sua própria expectativa ou em relação ao seu concorrente mais próximo (Pelham; Wilson, 1996). A segunda forma diz respeito à análise pelo método objetivo em que são utilizadas as medidas absolutas de desempenho (Chakravarthy, 1996),



tais como Retorno sobre Ativos (ROA), Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE) e Taxa de Crescimento de Vendas. A utilização de medidas de desempenho subjetivas tem sido preferida pelos pesquisadores devido às suas características, tais como sua natureza multidimensional. De acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), estudos evidenciam que os resultados obtidos acerca da medição do desempenho organizacional por meio de procedimentos de autorresposta possuem relação com uma avaliação objetiva de desempenho, seja ela obtida por fontes internas das organizações, bem como por fontes externas, o que indica a existência de correlação entre as medidas subjetivas e objetivas.

Attadia, Carina e Martins (2003) comentam que toda medição sempre afeta quem está sendo avaliado e que as medições podem ser executadas em diversas e diferentes situações, tais como: medidas individuais, conjunto de medidas e ambiente – principalmente interno, como parte do processo de melhoria contínua, fazendo com que os membros da organização atuem em prol do alcance dos objetivos de melhoria, em nível individual e organizacional.

Shabaninejad *et al.* (2014) afirmam que a medição do desempenho é caracterizada por medidas individuais que fornecem informações importantes para o desenvolvimento da empresa. Os elementos da medição do desempenho configuram-se em agrupamentos de medidas individuais que caracterizam o sistema de medição de desempenho. A partir da junção destas medidas, este sistema propiciará informações importantes para todo o ambiente, dentre os seus mais variados aspectos.

Estudo de Sonnentag e Frese (2002) consideram o desempenho sob dois aspectos: o voltado para a tarefa, relativo às atividades desempenhadas pelos sujeitos que contribuem com as questões técnicas ou centrais da organização, e o desempenho voltado ao contexto, em que as atividades fazem parte do suporte organizacional, tanto no ambiente social quanto no psicológico. O desempenho voltado para a tarefa é considerado um construto multidimensional e seus componentes são cinco: a) proficiência em tarefa específica de um trabalho; b) proficiência não específica de um trabalho; c) proficiência em comunicação escrita e oral; d) supervisão; e) gestão. Por sua vez, o desempenho contextual refere-se às atividades que não contribuem para os aspectos técnicos. Existem dois tipos de desempenho contextual: comportamentos que visam ao bom funcionamento da organização e aos comportamentos pró-ativos que objetivam mudar e refinar os processos laborais e organizacionais (Sonnentag; Frese, 2002).

Neely (2005) argumenta sobre a importância e a necessidade de os gestores operacionalizarem os dois sistemas. A junção da expertise individual desses sistemas forma

um sistema integrado (mensuração mais gestão de desempenho) que está inserido em determinado contexto específico para o qual foi projetado. Assim, um sistema de medição de desempenho deve obter dados fundamentais para mensurar o passado e planejar o futuro. Portanto, as medidas de desempenho tradicionais devem ser interligadas em um sistema único, a fim de que seja possível considerar as informações dos vários sistemas para fornecer o nível necessário de dados em termos de acurácia e confiabilidade.

Portanto, pode-se observar que a avaliação de desempenho nas organizações concentram-se nas variáveis que podem ser medidas e na forma como a medição é operacionalizada, gerando informações numéricas e de percepção do desempenho (Neely, 2005).

Kanji e Sá (2008), em seu estudo, afirmaram que existem indicadores complexos com dados não financeiros, evidenciando que poucos focam a qualidade nos serviços prestados, a satisfação dos consumidores e os objetivos alcançados. O Quadro 20 demonstra o resumo das diferenças entre a visão clássica (tradicional) e a visão inovadora de medidores de desempenho:

**Quadro 20.** Características da visão tradicional e inovadora de métricas de desempenho

<b>Sistemas de Métricas Tradicionais</b>	<b>Sistemas de Métricas Inovadoras</b>
Foco Unidimensional (Indicadores Financeiros)	Foco Multidimensional (Combina uma variedade de Indicadores)
Baseado no custo/oportunidade	Baseado no Valor
Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Medidores de desempenho isolados	Medidores interdependentes
Ênfase no desempenho individual	Ênfase no desempenho do grupo
Predominância de medidas funcionais	Medidas Transversais (processos)
Foco no controle	Foco no aprendizado
Visão determinística da empresa e do contexto	Aceita incertezas e necessidades de revisão nos indicadores

Fonte: Adaptado de Kanji e Sá (2008)

### **3.2. Desempenho Profissional e por Competência no contexto do Trabalho**

O significado de desempenho no campo do comportamento organizacional mudou ao longo dos últimos anos. Tradicionalmente, o desempenho em contexto de trabalho era avaliado em termos de proficiência com que um indivíduo realizava as tarefas específicas ao seu cargo profissional.

As concepções referentes ao conceito de desempenho foram se alterando devido à crescente interdependência e incerteza dos sistemas de trabalho (Griffin; Neal; Parker, 2007).

O desempenho profissional assume relevância tanto para as organizações como para os colaboradores e têm sido apresentadas por diversos autores, nas suas investigações várias definições do constructo.

De acordo com Campell (1990), desempenho profissional é um conjunto de comportamentos relevantes aos objetivos da organização, medidos de acordo com a sua contribuição ao alcance dos mesmos. O desempenho profissional é multidimensional, sendo composto por oito dimensões, suficientes para delimitar a hierarquia de trabalho na generalidade dos empregos: proficiência em tarefas específicas do trabalho; proficiência em tarefas não específicas do trabalho; comunicação oral e escrita; esforço; manutenção da disciplina pessoal; facilitação no desempenho de equipe; supervisão e gestão e administração.

Pulakos, Arad, Donavan e Plamondon (2000) referem que o desempenho profissional não é estático e que o colaborador deve constantemente adaptá-lo às mudanças que decorrem das diversas situações de trabalho. De modo semelhante, Pulakos et al. (2002) defendem que o desempenho profissional encontra-se relacionado com estratégias de adaptação dos colaboradores às novas condições e exigências do trabalho.

O desempenho profissional resulta da aptidão para executar uma atividade, na qual se empenha esforço para obter resultados sendo, portanto, a força motora do desempenho, que influencia e afeta diretamente o desempenho organizacional. Neste sentido, a teoria da fixação de objetivos, desenvolvida por Locke e Latham (1990), estabelece objetivo e fixa metas orientadas para a ação, a qual procura identificar o tipo de objetivos que proporcionam níveis de desempenho mais elevados que estimulem a atenção, a persistência e o esforço dos indivíduos, na medida em que a proatividade pode melhorar o desempenho no local de trabalho, bem como gerar resultados positivos.

De acordo com DeNisi (2000), o conceito de desempenho é multicausal e constituído por fatores de ordem individual, de contexto e organizacional. Os fatores contextuais podem, inclusive, influenciar o modo de agir dos indivíduos e impactar nos seus resultados de trabalho.

Sandberg (2000) mostra uma metodologia com base em atributos fenomenais, a qual busca compreender que existe como objetivo a oportunidade de se basear no significado da experiência que é vivenciada pelo indivíduo. A interação entre empresa e indivíduo deve gerar

uma experiência que, sendo vivenciada, irá gerar um significado para o indivíduo e, conseqüentemente, para sua postura em relação à empresa.

Pesquisas de Sackett (2002), de Beersma, Hollenbeck, Humprey, Moon, Conlon e Ilgen (2003), Grund e Nielsen (2008) e Bendasolli (2012) referenciam três aspectos de variáveis preditoras de desempenho. O primeiro está relacionado com as características organizacionais, por exemplo: ambiente de aprendizagem, políticas e práticas de recursos humanos, valores, clima e cultura organizacional. O segundo associa-se com tarefas que refletem nas características do trabalho, tipos de interações sociais e qualidade no gerenciamento de desempenho. O terceiro representa os aspectos individuais que relaciona variáveis como idade, tempo de serviço, nível de conhecimento das tarefas, motivações e traços de personalidades.

A avaliação de desempenho profissional e pessoal tornou-se imperativa para a sobrevivência organizacional em um contexto de elevada concorrência e no qual todos os recursos devem ser utilizados na sua plenitude, de forma a gerar vantagem competitiva. Ao se avaliar um desempenho, estão se avaliando potencial, motivação, fatores do indivíduo, condições de trabalho, comportamento do gestor e características da empresa. Isso porque todos esses fatores afetam o desempenho dos funcionários na organização (Comini; Konuma; Santos, 2008).

Partindo-se do pressuposto de que as competências individuais são de contribuição para o destaque profissional, assim como pelas questões de qualificação, pode-se afirmar que pessoas capacitadas são importante contribuição para as competências organizacionais das empresas.

Estudos de Nisembaum (2000), Brandão e Guimarães (2001), Abbad e Borges-Andrade (2004), Carbone, Brandão e Leite (2005), Coelho Jr. (2009), Santos (2012), associam competência ao desempenho. Esses autores observaram que a utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho resulta em um desempenho profissional, com reflexos sobre os resultados organizacionais.

Na visão de Nascimento (2014), para ser competente, o desempenho necessita gerar impacto nos resultados do trabalho do indivíduo (nível micro) e na organização, pela abrangência dos resultados individuais (nível macro).

Ruas (2005) preconiza que os estudos sobre competências estão estruturados nas dimensões individuais, funcionais e organizacionais. Acredita-se que o primeiro grande fato que pode gerar problemas de conceituação em relação às competências passa pelo

entendimento de que existe uma diferenciação entre elas. O conceito de competência relaciona-se com a ideia de que os indivíduos, ao atuarem em uma organização, precisam de qualificação necessária ao exercício de suas funções dentro do cargo em que ocupam (Benetti et al. 2007).

Assim, a competência pode ser entendida como fonte de valor para o indivíduo e a organização, ou seja, um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury; Fleury, 2004).

O conceito de competência relaciona-se com a ideia de que os indivíduos ao atuarem em uma organização precisam de qualificação necessária ao exercício de suas funções dentro do cargo em que ocupam. No entanto, essas competências não podem ser previsíveis e baseadas somente na descrição de um cargo. O perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes é um elemento necessário para garantir o desempenho de uma pessoa dentro da organização no exercício de seu cargo (Furquim, 2011).

Na visão de Brandão (2012), a competência é evidenciada quando o indivíduo mobiliza e aplica em seu trabalho um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para gerar um desempenho adequado às necessidades da organização, que são chamadas de competências individuais. Já as competências organizacionais constituem propriedades da organização o que a torna eficaz e permite a realização dos seus objetivos organizacionais. Sendo assim, as competências individuais estão relacionadas às profissionais, no plano individual. E as competências organizacionais se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade.

Para Durand (2000), competências dizem respeito à sinergia entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que se materializam pelo desempenho profissional dentro de um contexto específico.

A Figura 7 ilustra, na perspectiva deste autor, quais são os elementos que constituem o conceito de competência.

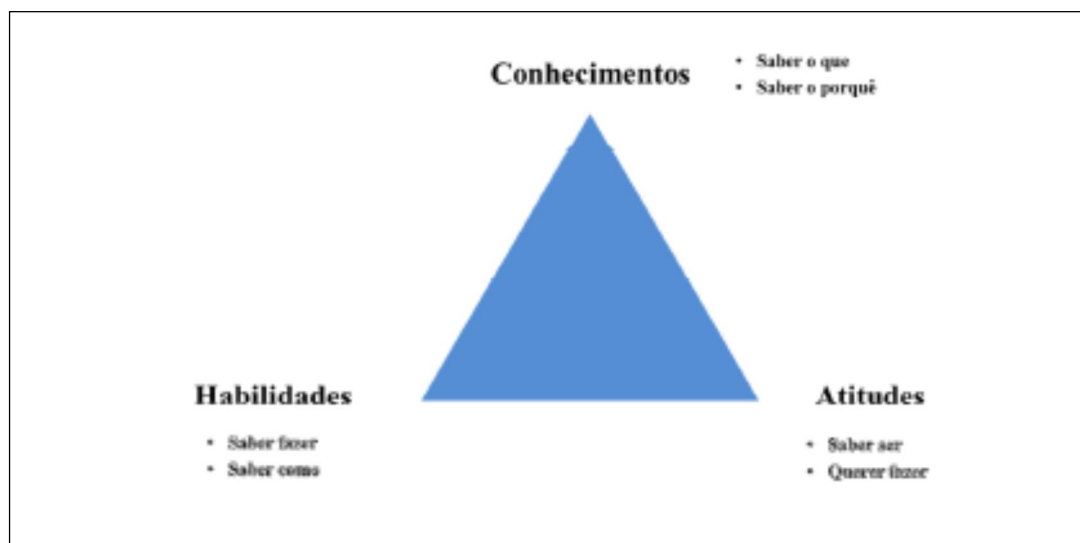


Fig. 7. Três dimensões da competência  
Fonte: Adaptado de Durand (2000)

As três dimensões da competência apresentadas por Durand (2000) buscam agregar os fundamentos necessários para que determinado indivíduo ou organização consigam realizar o desempenho esperado.

Young e Dulewicz (2003) apresentam uma abordagem integradora entre *competency* e *competence*, cujo foco é o desempenho, conforme demonstrado na Figura 8. Nela as características individuais e comportamentais – tais como conhecimentos, motivação e habilidades – agregam-se às atividades necessárias ao exercício adequado de determinada função ou trabalho.

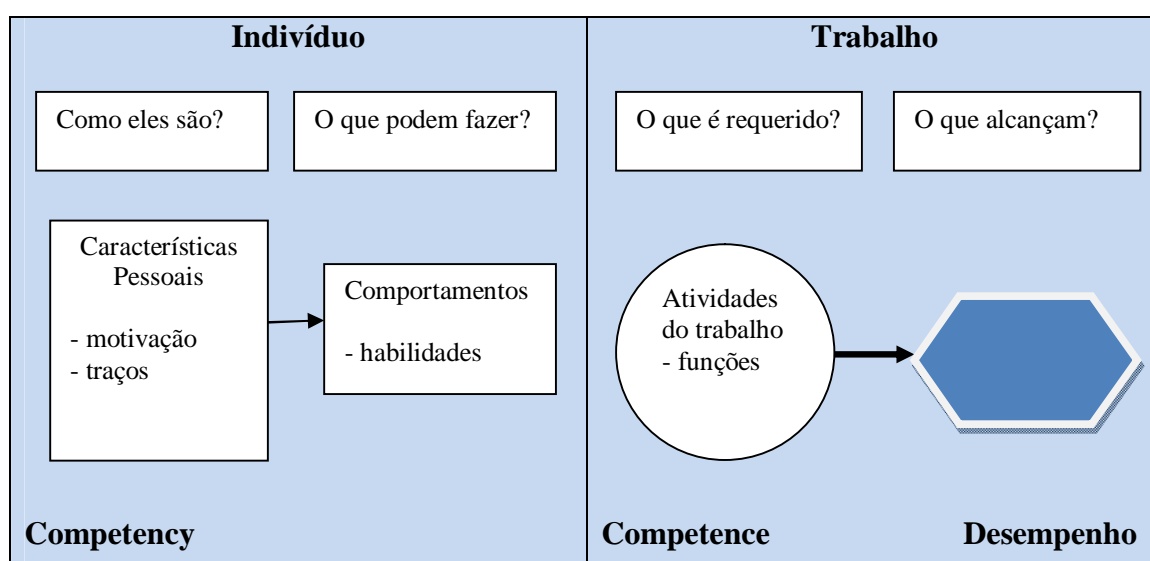


Figura 8: *Competency* e *competence* para o desempenho  
Fonte: Adaptado de Young e Dulewicz (2003).

É, portanto, o modelo integrado de competência no papel de conhecimentos, habilidades e atitudes, que uma pessoa possui para trabalhar bem e contribuir para o desempenho da organização, sendo compartilhado por Hondegheem e Vandermeulen (2000), Bhatta (2001) e Gretha-Taylor (2008).

Aliado à noção de competência na qualidade de atributos do indivíduo, Virtanen (2000) refere-se à competência como um tipo de capital ou recurso humano que pode ser transformado em produtividade. Tal conceito, segundo o autor, é diferente do termo qualificação, entendido como requisitos de certo conjunto de tarefas.

Zarifian (2001) em seus estudos identificou cinco tipos de competências: a) Competências sobre processos: são o que o indivíduo conhece acerca de seus processos e fluxos de trabalho; b) Competências técnicas: são as competências relacionadas ao domínio de ferramentas e máquinas; c) Competências sobre a organização: compreensão sobre o funcionamento da organização; d) Competência de serviços: é compreender o impacto direto ou indireto que um produto ou serviços efetivamente trarão como benefícios para os destinatários; e) Competências sociais e do saber ser: é a competência relacionada com a conduta do indivíduo em relação ao ambiente, seu comportamento e atitude.

Os estudos de Sandberg (2000) e Zarifian (2001) apresentaram relevância na reflexão do conceito. Algumas das principais contribuições destes autores foram: as oportunidades de considerar a visão do indivíduo acerca da identificação de sua competência de acordo com a atividade em que atua; as questões de história de vida do indivíduo na construção de suas competências; a oportunidade de se ter uma visão do significado do trabalho o qual é assumido por cada indivíduo. Os autores também citam que o indivíduo se torna um sujeito ativo no processo de desenvolvimento de suas competências

Estudos de Bittencourt (2002) apontam para duas perspectivas de desempenho por competência, sendo a primeira voltada para qualificação, ou seja, para características que os indivíduos devem possuir para agir, e a segunda para a ação efetiva do sujeito. Assim sendo, a primeira trata de um potencial para a ação e a segunda para a ação em si.

Cheetham e Chivers (1996, 2000), ao desenvolverem seu modelo de competência profissional, consideraram aspectos individuais, coletivos e sociais, nos quais se incluem resultados diferenciados (macro, micro e, também, resultados parciais). Seu modelo é constituído por quatro componentes centrais: a cognitiva, que são os conhecimentos formais que capacitam o sujeito à execução de seu trabalho; a funcional, que reflete o domínio da

execução do trabalho; a comportamental, vinculada às formas de relacionamento social que o sujeito desenvolve; e a ética, que reflete sua aderência a códigos morais da sociedade e das organizações.

Le Boterf (2003) sublinha que um profissional competente é aquele que sabe administrar uma situação complexa. Com efeito, deve ser capaz de criar, reconstruir e inovar, uma vez que não sabe previamente o que será preciso fazer e como fazê-lo; afinal, a competência revela-se diante dos imprevistos e das contingências. Além disso, cabe ressaltar que a competência se realiza na ação e não preexiste a ela. Nessa perspectiva, os problemas, os imprevistos e os projetos devem ser percebidos como oportunidade à manutenção e ao desenvolvimento da competência profissional.

Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem que competências são descritas por meio de atributos de comportamentos observáveis no ambiente de trabalho e passíveis de mensuração. Portanto, o desempenho representa uma expressão, uma manifestação da competência. No entanto, Ruas (2005) alerta que, apesar de a dimensão competência individual ser a mais conhecida e difundida, estudos empíricos têm mostrado que a noção de competência individual carrega consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos nos ambientes empresariais.

Na visão de Sonnentag e Frese (2002), o desempenho não é estável ao longo do tempo, podendo variar em decorrência de processos como a repetição no trabalho, os treinamentos, ou, então, estar sujeito a outras variações temporárias. O desempenho contextual tende a variar menos, com menor diferenciação entre os tipos de trabalhos do que o desempenho de tarefa.

Na visão de Borman e Motowidlo (1997), o desempenho de tarefa está relacionado à proficiência (competência ou mestria) com que o indivíduo desempenha as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho. Ainda não visão dos autores, há dois tipos de desempenho de tarefas. O primeiro consiste em atividades que transformam matérias-primas em bens e serviços, que são os produtos da organização. O segundo tipo são as atividades de serviço capazes de manter o núcleo técnico, como reposição do fornecimento de matérias-primas, distribuição de seus produtos acabados ou fornecimento de importantes funções de planejamento, coordenação, supervisão ou pessoal que lhe permitam funcionar de forma eficaz e eficiente. Fato é que o desempenho da tarefa tem uma relação direta com o núcleo técnico da organização, pela execução de seus processos técnicos ou de manutenção e pela assistência dos seus requisitos técnicos.



No desempenho contextual, estão todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal. Trata-se de comportamentos extra papel informais e emergentes, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos e que visam a beneficiar globalmente o ambiente psicossocial do trabalho. O desempenho contextual não contribui diretamente com os processos do núcleo técnico da organização, mas mantém o ambiente social e psicológico mais amplo, no qual o núcleo técnico deve funcionar (Bendassolli; Malvezzi, 2013).

Pesquisas de Viswesvaran e Ones (2000) evidenciaram que o desempenho profissional pode ser trabalhado em oito dimensões: a proficiência em tarefas específicas do trabalho, a proficiência em tarefas não específicas do trabalho, comunicação oral e escrita, demonstração de esforço, manutenção da disciplina pessoal, facilitação do desempenho coletivo, supervisão e gerenciamento.

O Quadro 21 evidencia as principais dimensões de desempenho profissional propostas e seus autores.

#### **Quadro 21. Dimensões de Desempenho Profissional**

<b>Autores</b>	<b>Dimensões de desempenho propostas</b>
<b>Viswesvaran et al. (2005)</b>	(1) Competência administrativa. (2) Qualidade. (4) Produtividade. (5) Conhecimento do trabalho. (6) Competência interpessoal. (7) Esforço. (8) Liderança. (9) Conformidade / aceitação da autoridade. (10) Competência de comunicação
<b>Cheng et al. (2007)</b>	(1) Competências de tarefas (conhecimento relevante para o trabalho, qualidade do trabalho, habilidades, julgamento, experiência, precisão, responsabilidade, eficiência e iniciativa). (2) Comportamento (honestidade, cuidado pessoal, pontualidade, cooperação, atitude e justiça). (3) Auto (gênero, idade, interesses, criatividade e confiabilidade). (4) Habilidades de gestão (relações com os clientes, liderança, habilidades de comunicação, relações interpessoais e planejamento)
<b>Ng eFeldman (2009)</b>	(1) Desempenho de tarefas básicas (as tarefas básicas exigidas de um determinado trabalho: desempenho das tarefas centrais nos programas de treinamento). (2) Cidadania comportamento e criatividade. (3) Desempenho contraproducente (comportamentos gerais de trabalho contraproducente, agressão no local de trabalho, consumo de substâncias, atrasos e absentismo).
<b>Fein (2009)</b>	(1) A proficiência em tarefas específicas do trabalho (o grau de realização de tarefas centrais ao seu trabalho). (2) Ajudar os outros (3) Mostrar conscienciosidade organizacional.

---

	(4) Demonstração de esforço (o grau de comprometimento das pessoas com as tarefas de trabalho, que é feito com altos níveis de intensidade e em condições adversas). (5) Disciplina pessoal (na medida em que os indivíduos se abstenham de comportamentos de desempenho negativos, tais como absentéismo excessivo e infrações aregras de trabalho).
<b>Van Woerkom e Reuver(2009)</b>	(1) Conquista. (2) Competências dominadas. (3) Conhecimento. (4) Experiência adquirida. (5) Desenvolvimento pessoal.
<b>Hoffman eWoehr (2009)</b>	(1) Competências técnicas (tomada de decisão, julgamento, análise, planeamento e Organização). (2) Habilidades de liderança (gerenciamento de desempenho, <i>coaching</i> , influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, influência sobre outros, persuasão). (3) Habilidades interpessoais (efetividade de confronto, sensibilidade, formação de equipe, habilidades de comunicação).
<b>Chan e Schmitt (2009)</b>	(1) Proficiência técnica básica. (2) Desempenho motivacional (dedicação ao trabalho - motivações para realizar, aprender e trabalhar duro). (3) Desempenho interpessoal (facilitação interpessoal - resolução interpessoal de conflitos, negociação e trabalho em equipe e cooperação).
<b>Molefe (2010)</b>	(1) Conhecimento. (2) Competências organizacionais. (3) Procedimentos de avaliação. (4) Assunto. (5) Utilidade de atribuições. (6) Habilidades de comunicação

---

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores mencionados.

Portanto, a discussão sobre o desempenho profissional nas organizações, embora longe de consenso, encontra caminhos comuns no reconhecimento da multidimensionalidade do conceito e na necessidade de separação das diferentes esferas de influência sobre o desempenho (Venkatraman; Ramanujam, 1986; Combs; Crook; Shook, 2005).

Entre as diferentes esferas de influência sobre o desempenho, a cultura é considerada um construto multidimensional, o que dificulta um consenso sobre o assunto; dessa forma, procedeu-se à análise do estado da arte sobre a relação entre a cultura e desempenho nas organizações, apresentada na próxima subseção.

### 3.3. Estudos Empíricos sobre a Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho

Visando analisar a relação entre cultura organizacional e desempenho, pesquisou-se o estado da arte dessa relação, procedendo-se ao levantamento e à análise de artigos publicados em periódicos científicos, no período compreendido entre no período de 2008 a 2016. As bases de dados utilizadas foram *Academic Search Premier* (EBSCO), *Cambridge Journals Online*,

*Emerald Fulltext* (Emerald), *Gale – Academic OneFile*, Highwire Press, *JSTOR Arts & Sciences* (Social Sciences), *OECD iLibrary*, *Oxford Journals* (Oxford University Press), *PsyArticles* (APA), *SAGE Journals Online*, *Science Direct* (Elsevier) e *Scielo.ORG*, acessadas por intermédio do portal de periódicos mantido pela CAPES.

A escolha dessas bases justifica-se por abrangerem jornais de impacto na literatura indexada, e também por estarem inseridas no campo das ciências sociais aplicadas – subárea administração de empresas e contabilidade, consoante classificação provida pela ferramenta de pesquisa do citado portal.

A pesquisa foi elaborada utilizando as palavras-chave cultura organizacional e desempenho, assim como a sua expressão correspondente na língua inglesa. Os critérios adotados para a seleção dos artigos, entre aqueles recuperados pelos sistemas de busca, foram: a) que fossem publicados de janeiro de 2008 a dezembro de 2016; b) que abordassem a relação entre cultura organizacional e desempenho; e c) que constituíssem um relato de pesquisa empírica. A amostra final foi de 64 artigos empíricos, sendo 10 brasileiros e 54 estrangeiros. Após a coleta e o tratamento dos dados, foi efetuada a análise dos resumos e conteúdos dos principais artigos visando a identificar como a cultura influencia o desempenho.

Utilizando os índices de dimensões culturais de Hofstede (masculinidade, aversão à incerteza, e orientação de longo prazo), Chang e Noorbakhsh (2009) investigaram se, além dos efeitos dos sistemas de governança corporativa e desenvolvimento do mercado financeiro, fatores culturais influenciam a gestão financeira das empresas em diferentes países. Com base no banco de dados WDI do Banco Mundial, o estudo foi implementado em 75.000 indústrias, em 45 países, no período de 1995 a 2004. As correlações entre as variáveis culturais, o índice de governança e o valor de mercado foram estatisticamente significativos, sugerindo que as empresas mantenham maior numerário e saldos líquidos em países onde as pessoas evitam situações de incerteza e possuam orientação de longo prazo.

A relação entre a cultura organizacional, os sistemas de valores de inovação orientados para o cliente e o desempenho na indústria hoteleira Suíça foram pesquisados por Tajeddini e Trueman (2012). Para medir a cultura organizacional foi usado o modelo de Hofstede (1980), em especial, consideradas as três dimensões sociais da cultura: individualismo, distância de poder e orientação de longo prazo. O desempenho orientado para o cliente considerou a retenção de clientes, qualidade do serviço e satisfação do cliente ao longo dos últimos três anos. Os resultados sugerem que a inovação na indústria hoteleira tem impacto significativo e

positivo sobre o desempenho orientado para o cliente, indicando que empregados e gerentes estão abertos a novas ideias para atingir metas de desempenho do negócio.

Nessa mesma linha, adotando os estudos de Hofstede (1991) e Hofstede e Bond (1988), o efeito da cultura, a participação orçamentária e os sistemas de contabilidade de gestão sobre o desempenho gerencial em empresas industriais iranianas foram pesquisados por Etemadi et al. (2009). Os resultados revelaram que, no Irã, o coletivismo e a masculinidade têm impacto adverso sobre o desempenho. A distância de poder e a forte aversão à incerteza têm efeito principal nos sistemas de contabilidade de gestão e impacto negativo no desempenho gerencial. A pesquisa indicou, também, que há relação positiva entre os sistemas de contabilidade de gestão e o desempenho para altos níveis de participação orçamentária em empresas que apresentam pequenas distâncias de poder e baixo coletivismo.

A relação entre a cultura de aprendizagem organizacional e o alinhamento de processos, bem como sua influência conjunta sobre o desempenho foi pesquisada por Hung Yuan et al. (2010) em 355 indústrias de alta tecnologia de Taiwan. Os autores usaram o *dimensions of the learning organization questionnaire* (DLOQ), desenhado por Watkins e Marsick em 2003, e adotaram uma escala tipo Likert de seis pontos. O desempenho nas organizações foi medido por intermédio de seis itens adaptados de Baker e Sinkula (1999): vantagem competitiva, participação de mercado, lucro, custo, receitas de vendas, e a satisfação do cliente. Os resultados da pesquisa revelaram que existe correlação entre alinhamento de processo organizacional, cultura de aprendizagem e desempenho.

Também os estudos de Menezes, Guimarães e Bido (2011) aplicaram o instrumento *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), proposto por Watkins e Marsick em 2003, com a finalidade de validar a escala de medida de cultura de aprendizagem e sua relação com o desempenho em organização do setor elétrico brasileiro. Os resultados revelaram que a cultura de aprendizagem reflete o comportamento a partir da perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, explicando 43% da variância do desempenho da organização. Para os autores, a organização examinada pode identificar fatores da cultura de aprendizagem, que precisam ser trabalhados para obter melhores resultados e aumentar seu nível de competitividade.

Silva et al. (2013) analisaram a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses, utilizando o instrumento *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), de Yang (2003). Os autores identificaram a relação da cultura de aprendizagem *versus* desempenho organizacional, e constataram que a

cultura de aprendizagem possui forte influência no desempenho organizacional das emissoras de TV. Concluíram os autores que, no nível individual, o fator da cultura de aprendizagem que se destacou foi a oportunidade para a aprendizagem contínua e, no nível organizacional, foi o desenvolvimento da visão sistêmica da organização. Pode-se observar que tanto o estudo de Menezes, Guimarães e Bido (2011) como o de Silva et al. (2013) e de Hung Yuan et al. (2010) adotaram a mesma linha de pesquisa, ou seja, a relação entre cultura, desempenho e aprendizagem organizacional.

No enfoque relacionado à cultura das organizações, observam-se estudos como de Yilmaz e Ergun (2008), que analisam os efeitos de quatro principais traços da cultura organizacional: o envolvimento, a consistência, adaptabilidade e missão sobre as medidas de eficácia da empresa. A amostra da pesquisa foi realizada em 143 empresas industriais de diferentes ramos, localizadas em Kocaeli, distrito industrial da Turquia com a participação de gerentes de nível superior. Foram utilizados questionários estruturados que incluem 60 itens, os quais usam a escala tipo Likert com âncoras: discordo (= 1) concordar fortemente (= 5) e os tratamentos estatísticos dos dados foram mediante análise fatorial e regressão. Os resultados da pesquisa indicam que o traço missão é a mais importante das quatro características em termos de performance global da empresa. A capacidade de uma empresa para desenvolver novos produtos de sucesso é influenciada, principalmente, pelas características de adaptabilidade e consistência. A satisfação do funcionário é determinada em grande parte pelo traço envolvimento.

A relação entre cultura, confiança e desempenho foi estudada por Nevins e Money (2008), em 474 empresas de importação e distribuição nos Estados Unidos e Canadá. O desempenho foi dividido em duas dimensões: estratégica e satisfação de resultados. Os resultados indicaram que a confiança tem efeito positivo sobre os aspectos da avaliação de desempenho estratégico e satisfação de resultados. No que se refere à cultura, os resultados indicaram que os valores individualistas têm efeitos negativos sobre as percepções de desempenho relacionados à estratégia e à satisfação de resultados.

O trabalho apresentado por Zheng, Yang e McLean (2010) analisa o possível papel mediador da gestão do conhecimento na relação entre cultura organizacional, estrutura, estratégia e eficácia organizacional. As medidas de avaliação da cultura organizacional foram adaptadas dos estudos de Denison de 1990 e abrange quatro dimensões funcionais: adaptabilidade, consistência, envolvimento e missão. A pesquisa foi realizada em 301 organizações mediante o uso de questionário. A análise dos dados foi realizada com o

programa LISREL, avaliando modelos de mensuração confirmatórios (análise fatorial) e modelos estruturais. Os resultados sugerem que a gestão do conhecimento interfere no impacto da cultura da organização sobre a eficácia organizacional e, parcialmente, no impacto da estrutura organizacional e estratégia para a eficácia da organização.

Nessa mesma linha de pesquisa e utilizando o modelo de Denison de 2000, os estudos de Ahmad (2012) enfocaram a relação entre cultura organizacional e práticas de gestão de desempenho na COMSATS – Instituto de Tecnologia da Informação do Paquistão. Os resultados mostraram que cultura organizacional está positiva e fortemente associada com práticas de gestão, sendo que cada um dos quatro traços culturais organizacionais (envolvimento, consistência, capacidade de adaptação e missão) são positivamente e fortemente associados com as práticas de desempenho (metas claras e mensuráveis, avaliação e medição e remuneração baseada no desempenho).

Durandéz e Garcia (2008) investigaram a relação entre cultura organizacional, sistemas de controle de gestão e desempenho. A amostra utilizada para este estudo é composta por oitenta e nove Pequenas e Médias Empresas (PME), tendo sido utilizado o *The Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), desenvolvido por Cameron e Quinn em 2006, para avaliar a cultura, enquanto que o desempenho foi avaliado por meio das variáveis de desempenho propostas por Quinn e Rohrbaugh em 1983. Os resultados mostraram que a cultura que influencia positivamente o desempenho é a clã. Já a cultura hierárquica apresenta influencia negativa no desempenho das empresas. Os autores concluem que a cultura inovativa (junção da clã e adocrática) influencia positivamente o desempenho, bem como os sistemas de controle de gestão em função de fornecer informações essenciais para o processo decisório.

Tseng (2010) pesquisou a relação entre cultura organizacional, conversão do conhecimento e desempenho nas 131 maiores empresas de Taiwan. Para mensurar a cultura organizacional, a autora utilizou três dimensões do trabalho de Quin de 1988: cultura clã, adocracia e hierarquia. O processo de conversão do conhecimento foi classificado por modos: socialização, externalização, combinação e internalização. A autora concluiu que as diferenças culturais em uma organização afetam significativamente o desempenho das organizações, tendo em vista que as empresas que apresentam uma cultura adocrática têm melhor desempenho do que a cultura clã e melhor conversão do conhecimento do que a cultura de hierarquia. Ao testar a relação entre a conversão do conhecimento e o desempenho

corporativo, a autora concluiu que externalização, combinação e internalização do conhecimento afetam significativamente o desempenho.

A relação direta entre as dimensões culturais (clã, adocracia, mercado e hierarquia) e o desempenho financeiro (crescimento das vendas e retorno sobre ativos – ROA) foi pesquisada por Yesil e Kaya (2013) em 54 empresas, localizadas na cidade de Gaziantep, na Turquia. Resultados da pesquisa mostram que não existe relação entre as dimensões culturais e os resultados de desempenho financeiro. Isso foi explicado pelos pesquisadores com o argumento teórico de que a cultura organizacional afeta os resultados de desempenho por meio de mediadores, tais como a conversão do conhecimento, a gestão do conhecimento e a inovação.

Fekete e Bocskei, em 2011, estudaram o impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas. Para o efeito, o estudo debruçou-se sobre duzentas e cinquenta e seis empresas da Hungria, sendo a cultura organizacional avaliada com base no OCAI, desenvolvido por Cameron e Quinn em 2006 e o desempenho avaliado por meio do Balanced Scorecard desenvolvido por Kaplan e Norton em 1996. Em termos de metodologia, os autores recorreram ao modelo de percurso, que tem a vantagem de separar os efeitos diretos dos indiretos (diferenciando-se, assim, dos estudos anteriores), bem como a análise de regressão linear. Embora os resultados evidenciem efeitos de reduzida dimensão da cultura organizacional sobre as variáveis financeiras, o mesmo não acontece para outras dimensões do desempenho organizacional. Não obstante, a cultura hierárquica tem um efeito negativo no desempenho financeiro, e esse desempenho é holístico para as culturas adocrática, clã e de mercado, em particular estas duas últimas. De igual forma, a cultura hierárquica influencia negativamente o desempenho empresarial na perspectiva dos clientes e dos processos operacionais, enquanto a clã e a de mercado têm efeitos positivos, podendo dizer que a cultura clã é a que tem efeitos positivos de maior relevo em todas as dimensões analisadas do desempenho, ou seja, desempenho financeiro e não financeiro.

As formas pelas quais a cultura organizacional impacta o desempenho foram analisadas por Mathew, Ogbonna e Harris (2012), no setor de *software*, na Índia. Os autores pressupõem que a satisfação e a produtividade do trabalho conduzem a empresa para a rentabilidade e o crescimento, enquanto a qualidade do trabalho é apresentada como contribuinte para a inovação organizacional. Os resultados mostraram que a cultura organizacional é positivamente associada com satisfação, produtividade e qualidade. Além disso, foi observado que a satisfação e a produtividade estão associadas positivamente com os

indicadores de desempenho, rentabilidade e crescimento. Entretanto, as análises revelaram que não há associação direta entre satisfação com o desempenho da empresa e a qualidade está positivamente associada com o grau de inovação.

Os impactos da cultura e liderança organizacional sobre o desempenho foram também pesquisados. Wilderom et al. (2012), em um estudo longitudinal, estudaram as relações entre a cultura organizacional, a liderança carismática e o desempenho em um grande banco holandês. Os resultados mostraram que a liderança carismática está relacionada com as práticas organizacionais de capacitação, orientação externa, cooperação interdepartamental e orientação de recursos humanos. E que o efeito dessa liderança sobre o desempenho objetivo não é mediado pela cultura. Para os autores, a explicação é que os gerentes não enfatizam orientações de curto prazo na mudança de cultura.

Já os estudos de Yildirim e Birinci (2013) sobre as mudanças organizacionais com fusões e aquisições em uma empresa de telecomunicações da Turquia revelaram que as empresas que têm a cultura organizacional com características da cultura transformacional (flexibilidade, criatividade e inovação), juntamente com as competências de liderança transformacional (motivação, estímulo intelectual, persistência e sensibilidade) tornam-se competitivas durante as mudanças organizacionais.

Os efeitos moderadores da cultura da empresa sobre a relação entre o conhecimento, a atitude e o desempenho de tecnologia de informação (TI) foram testados empiricamente por Huang (2012) em 42 empresas chinesas. Os resultados mostraram que, em empresas com forte cultura de aplicações de TI, o conhecimento do usuário terá efeito positivo sobre o desempenho de TI. Por outro lado, a atitude do usuário terá menos efeito sobre o desempenho de TI do departamento. Portanto, para o autor, a cultura organizacional tem efeito moderador positivo sobre a relação entre o conhecimento do usuário e o desempenho inovativo de TI.

Kwantes, Arbour e Boglarsky (2013) relatam os resultados de ampla pesquisa sobre cultura organizacional realizada em 27 diferentes organizações de diferentes partes de seis países – Austrália, Canadá, Alemanha, África do Sul, Reino Unido e Estados Unidos – direcionada para investigar diferenças nas percepções dos empregados sobre as características culturais que estariam ligadas à geração do desempenho profissional superior desses empregados como um dos indicadores do resultado empresarial. Descobriu-se que uma defasagem menor entre os graus desejados e reais dos aspectos culturais que enfatizam os empregados a interagirem com outros e a considerarem suas tarefas como provedoras de níveis elevados de satisfação das necessidades de afiliação, autoestima e de autorrealização, é



capaz de explicar níveis elevados de resultados organizacionais, considerando-se especificamente os indicadores trabalho em equipe, comunicação ascendente e descendente, bem como orientação comum para objetivos e metas.

Ellinger et al. (2013), em seu artigo, procurou identificar formas de desenvolver culturas organizacionais que melhor motivassem e envolvessem os empregados de empresas de serviços. Com base em 05 itens (investimentos organizacionais em capital social; comprometimento com a empresa; comprometimento com a qualidade do serviço; desempenho no trabalho e comportamento de cidadania organizacional), foi realizado um estudo de campo com 407 empregados de várias organizações de serviço, sendo que os participantes responderam as questões via on-line. Todos os itens foram medidos em uma escala de sete pontos, variando de 01 (discordo plenamente) a 07 (concordo plenamente). Os resultados sugeriram que a realização de investimentos organizacionais em capital social influencia favoravelmente o comprometimento e o desempenho dos empregados, bem como o comprometimento com a empresa e com a qualidade de serviço pode ter efeitos diferenciados sobre o comportamento dos empregados nas organizações de serviços.

Uddin, Luva e Hossian (2013) examinaram o impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a produtividade dos funcionários com base nas perspectivas das empresas multinacionais que operam especialmente no setor de telecomunicações. Os autores adotaram a técnica de estudo de caso e foram realizadas 34 entrevistas em profundidade na Grameenphone, a maior operador de telefonia celular em Bangladesh, com mais de 32 milhões assinantes. Os resultados demonstraram que o desempenho de funcionários é mantido por meio de motivação, recompensas e códigos de conduta, e a cultura da organização é influenciada pelas normas e valores inseridos internamente pelos administradores. A empresa mantém uma política voltada para a satisfação dos empregados e esse sentimento de satisfação cria motivação para altos padrões de desempenho.

Visando a pesquisar a forma como o alinhamento da cultura organizacional e as pressões ambientais afetam o desempenho do projeto inovador em ambiente de tecnologia de informações (TI), Chinget al. (2014) realizaram pesquisas empíricas em empresas nos Estados Unidos e na China, nos setores de comércio, seguros, finanças e de saúde. Os resultados revelaram pressões ambientais moderadas, que influenciam a cultura organizacional e o desempenho de projetos. Os autores concluíram que o aumento das pressões ambientais (concorrenciais e regulamentares) modera a relação entre a cultura organizacional e o desempenho do projeto em ambientes de TI, de tal forma que os fatores culturais (coletivismo

institucional, orientação para resultados, ambiente de trabalho positivo, tolerância ao risco de liderança) e desempenho inovador de TI estão positivamente relacionados.

Nagano et al. (2014) verificaram a evolução da adoção de práticas de gestão da inovação de produtos e os desafios enfrentados pelas organizações para aumentar seu desempenho inovador. Foi elaborada uma pesquisa exploratória qualitativa por meio de estudo de caso múltiplo em quatro empresas brasileiras, que atuam no desenvolvimento de produtos no estado de São Paulo. Os autores concluíram que aspectos culturais e políticos interagem com o modo como os processos de inovação, efetivamente ocorrem nas organizações. Além disso, inferiram que o nível de capacitação das lideranças e a complexidade do processo de inovação moldam substancialmente a forma como a inovação é gerida em uma organização.

O modelo de cultura organizacional de várias camadas de Schein (1992) foi aplicado por Hogan e Coote (2014) em 91 empresas de serviços profissionais de advocacia, nos Estados Unidos. Os autores basearam-se no pressuposto de que os valores, as normas e os artefatos levam a comportamentos inovadores e que estes têm implicações no desempenho das empresas. Os resultados sugerem que a relação entre os valores de apoio à inovação, as normas para a inovação, os artefatos de inovação e os comportamentos inovadores é significativa e positiva. Os estudos, também, mostraram que os comportamentos inovadores influenciam positivamente o desempenho nas empresas.

Na Rússia, Kobernyuket al. (2014) pesquisaram como a cultura organizacional influencia o sucesso de *Joint Ventures* internacionais e sua relação com o desempenho estratégico, os valores e as práticas gerenciais. Os achados revelaram que as diferenças nos valores e práticas gerenciais existem em nível nacional e local, influenciando a cultura e o sucesso das *Joint Ventures* internacionais. As estratégias orientadas para o mercado, a gestão da produção, as finanças internacionais, a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento organizacional foram percebidos como ferramentas úteis no processo de desempenho.

Os estudos de Carmona et al. (2014) examinaram como a cultura nacional influencia o impacto de fatores afetivos na avaliação de desempenho. A pesquisa verificou três vieses (resultado financeiro, similaridade e simpatia) em duas culturas (Estados Unidos e Espanha), ao longo das dimensões individualista-coletivistas. Os entrevistados foram estudantes de MBA, matriculados em uma escola de negócios na Espanha e nos Estados Unidos. Utilizando a análise de variância e testes de meios para validação das hipóteses da pesquisa, os resultados demonstraram que, na visão dos participantes espanhóis, as diferenças entre culturas são úteis

para explicar os valores profissionais, e que a simpatia e a similaridade impactam a avaliação de desempenho, enquanto que para os norte-americanos os resultados financeiros apresentam maior influência.

Gountas, Gountas e Mavondo (2014) examinaram os efeitos diretos da interação da satisfação no trabalho, autoeficácia e suporte interpessoal sobre a relação entre padrões de cultura organizacional e orientação para o cliente. A pesquisa foi realizada no setor de imobiliária no estado de Victoria, Austrália. A amostra final foi de 108 respondentes. Os resultados demonstraram que a autoeficácia tem uma relação direta com a orientação para o cliente. Os padrões de cultura da organização influenciam positivamente a orientação para o cliente; o efeito moderador dos níveis mais elevados de suporte interpessoal reduz a relação entre os padrões de cultura ea orientação para o cliente. A autoeficácia tem relação direta com a orientação para o cliente. Os resultados também indicaram o alto nível de satisfação no trabalho como uma característica que contribui para as organizações melhorarem a percepção de orientação e satisfação do cliente. Os altos níveis de autoeficácia dos empregados têm impacto positivo no desempenho no trabalho.

Pesquisas de Carlos e Rodrigues (2015) desenvolveram uma medida de desempenho no trabalho a ser aplicável em todos os empregos e diferentes contextos culturais. O modelo proposto com duas dimensões: tarefa e contexto – e oito subdimensões de desempenho no trabalho: conhecimento do trabalho, habilidades organizacionais, eficiência, esforço persistente, cooperação, consciência organizacional, características pessoais e habilidades interpessoais e relacionais. A amostra final foi de 1.107 indivíduos, de 41 países europeus, EUA e Brasil. e o método utilizado foi a modelagem de equações estruturais. Os autores tiveram problemas relacionados à variância negativa quando testado o modelo para a América (EUA e o Brasil) (N = 260). Os autores concluíram que o instrumento é mais adequado para avaliar o desempenho na Europa.

Guiso, Sapienza e Zingales (2015) estudaram quais as dimensões da cultura corporativa que estão relacionadas com o desempenho. Os autores utilizaram um conjunto de dados criado pelo *Great Place to Works Institute* (GPTWI), que conduz as informações de empregados de mais de 1.000 empresas dos Estados Unidos. Os resultados sugeriram que a dimensão integridade gerencial está positivamente relacionada com o nível de qualidade percebido pelos empregados. Existe correlação positiva entre o desempenho da empresa e medidas de valores adotadas, por exemplo: ética gerencial. Outra dimensão é a satisfação no trabalho que apresentou correlação positiva com o desempenho.

Visando examinar as relações entre os valores de trabalho (cognitivo, instrumental, social e de prestígio), a satisfação da comunicação (informacional e relacional) eo desempenho do trabalho do empregado (tarefa e contexto), no contexto de *joint ventures* internacionais no Irã, Jalalkamali et al. (2016) pesquisaram duas grandes empresas de venda de automóveis. A amostra final correspondeu a 363 respondentes ao questionário aplicado. Os resultados empíricos relativos às relações entre valores de trabalho e a satisfação da comunicação demonstraram que os valores de trabalho cognitivo, instrumental e de prestígio estão significativamente relacionados à comunicação informacional e relacional. Os resultados também verificaram a relação positiva entre a satisfação de comunicação e o desempenho de tarefas e contextual dos empregados.

Os estudos mostram que existem divergências quanto à mensuração do desempenho, uma vez que vários autores como Lin, (2009); Hung Yuan et al (2010); Ji et al (2012); Yesil e Kaya, (2013) priorizam medidas contábeis e financeiras como rentabilidade, lucro bruto, retorno sobre o ativo (ROA), retorno sobre o investimento (ROI), retorno sobre o patrimônio (ROE), retorno sobre venda (ROS), crescimento da receita, preço das ações, crescimento das vendas e liquidez.

Por outro lado, há diversos autores que utilizam medidas de desempenho não financeiro, que incluem confiança, comprometimento, comunicação, qualidade, flexibilidade, liderança carismática e desempenho orientado para o cliente, aprendizagem organizacional e rotatividade de empregados (Nevins e Money, 2008; Beugelsdijk et al., 2009; Tajeddine e Trueman, 2012; Wilderom et al.,2012; Naor et al., 2014).

Essas diferenças demonstram que os pesquisadores têm opiniões distintas quanto à adequação das diferentes abordagens para a utilização do conceito e da mensuração de desempenho e sua associação com a cultura organizacional.

Percebe-se que os estudos aqui apresentados sobre a relação entre cultura organizacional e desempenho incluem abordagens conceituais e metodológicas distintas, o que caracteriza a área como multidisciplinar, multifacetada e complexa.

Diversas pesquisas têm mostrado o efeito direto da cultura organizacional ou das práticas organizacionais e dos valores sobre o desempenho (Cheung et al.,2011; Yilmaz e Ergun, 2008; Harris e Ogbonna, 2011; Fischer et al., 2014; Kobernyuk et al., 2014).

Assim, considerando a literatura revisada nesta tese sobre cultura, cultura organizacional, valores, práticas organizacionais, desempenho profissional, as seguintes hipóteses são formuladas:

**Hipótese 01.**

As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Hipótese 02.** Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional.

### 3.4. Quadro Resumo da Seção

O Quadro 22 apresenta a síntese dos principais conceitos evidenciados nesta seção, os quais servem como aspectos norteadores para esta tese.

#### Quadro 22. Síntese das considerações sobre Desempenho

<b>Conceito de Desempenho</b>	<p>O desempenho está ligado diretamente à produtividade individual e organizacional, e também à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados na organização (Coelho Junior, 2009).</p> <p>O desempenho não é estável ao longo do tempo, podendo variar em decorrência de processos como a repetição no trabalho, treinamentos, ou então estar sujeito a outras variações temporárias. O desempenho contextual tende a variar menos, com menor diferenciação entre os tipos de trabalhos do que o desempenho de tarefa (Sonnetag e Frese, 2002).</p>
<b>Avaliação de Desempenho</b>	<p>Na visão de Marras e Tose (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho.</p> <p>A avaliação de desempenho é tratada, na literatura, de duas formas: a) como uma prática pontual com processos isolados; e b) como uma atividade contínua com processos integrados (Melnik et al. 2014; Bititci et al., 2012).</p>
<b>Medição do Desempenho</b>	<p>Shabaninejad <i>et al.</i> (2014) afirmam que a medição do desempenho é caracterizada por medidas individuais que fornecem informações importantes para o desenvolvimento da empresa. Os elementos da medição do desempenho configuram-se em agrupamentos de medidas individuais que caracterizam o sistema de medição de desempenho.</p>
<b>Desempenho Profissional e o Desempenho por Competência</b>	<p>Desempenho profissional é um conjunto de comportamentos relevantes aos objetivos da organização, medidos de acordo com a sua contribuição ao alcance dos mesmos (Campell, 1990).</p> <p>Na visão de Brandão (2012), a competência é evidenciada quando o indivíduo mobiliza e aplica em seu trabalho um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (chamadas de competências individuais), para gerar um desempenho adequado às necessidades da organização.</p> <p>Nascimento (2014) afirma que para ser competente, o desempenho necessita gerar impacto nos resultados do trabalho do indivíduo (nível micro) e na organização, pela abrangência dos resultados individuais (nível macro).</p>
<b>Estudos Empíricos</b>	<p>Os estudos aqui apresentados sobre a relação entre cultura organizacional e desempenho incluem abordagens conceituais e metodológicas distintas, o que caracteriza a área como multidisciplinar, multifacetada e complexa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

## **4. Identidade Organizacional e Profissional**

O objetivo desta seção é abordar a identidade e seu processo de construção, o conceito de identidade organizacional e profissional, as suas características e a importância no ambiente organizacional, bem como demais conceitos correlatos, identificação organizacional e teoria social da identidade.

### **4.1. Identidade e seu processo de construção**

Os estudos sobre identidade resultam, em grande parte, da psicologia social, da sociologia, da antropologia, do comportamento organizacional, da comunicação influenciada por diversas correntes de pensamento que enfocam níveis de análise, do individual ao coletivo. Pesquisadores visualizam esta construção como uma chave para explicar e prever atitudes e comportamentos de um indivíduo (Billiot, 2010). Abordando essencialmente o indivíduo e o processo socialmente construído por meio do qual ele se relaciona com os outros (Machado; Kopittke, 2002).

De acordo com Alvesson e Sveningsson (2003), a questão da identidade é considerada central para a explicação dos fenômenos de significado e motivação, comprometimento, lealdade, lógica para compreensão da ação, inércia e tomada de decisões, mudança, liderança, relações inter e intragrupos, colaboração organizacional, entre outros. Esse reconhecimento tem seu fundamento no papel apontado por Patvardhan, Gioia e Hamilton (2015) em que a identidade é percebida como um conceito-chave que molda, sustenta e conduz indivíduos em qualquer sistema social, como também no nível coletivo.

A identidade conceitualmente pode ser abordada com base em diferentes níveis: individual, grupal, organizacional (Brewer e Gardner, 1996; Ravasi e Rekon, 2003). Diante disso, Asforth e Mael (1996) destacam que o tema se desenvolve no nível individual, em grupo e organizacional, abrangendo os campos da psicologia, psicologia social e psicodinâmica, teoria da identidade social, gênero, raça, etnia, identidades nacionais, bem como identificação, papéis e imagem organizacional.

A identidade individual é dada pelo conjunto de características compreendidas pelos aspectos do *self*, que formam um perfil único ou um conjunto destes aspectos que diferenciam uma pessoa de outra. Estes aspectos incluem valores pessoais, história de vida e personalidade (Kreiner, 2011). No nível de identidade de grupo Tajfel (1982) preconiza que esta é

desenvolvida e mantida primariamente pela comparação intergrupo, onde um grupo busca as diferenças consideradas positivas entre eles mesmos, ou em outros grupos de referência, como forma de aumentar a sua própria autoestima. No nível organizacional, a identidade é construída sobre a ideia de que esta é um construto relacional formado pela interação com os outros (Albert; Whetten, 2004; Ashforth; Mael, 1996).

Estudos de Hall (2011) oferecem três concepções de identidade. A primeira, que caracterizava o sujeito do iluminismo, estava baseada em uma concepção da pessoa humana como indivíduo totalmente centrado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação. Este seria dotado de um núcleo interior, que emergia pela primeira vez quando o sujeito nascia e com ele se desenvolvia, ainda que permanecesse, em essência, inalterado ao longo de toda a sua existência. A segunda concepção é a do sujeito sociológico, segundo a qual a identidade preenche o espaço entre o mundo pessoal e o mundo público, contribuindo para alinhar os sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que os indivíduos ocupam no mundo social e cultural. Segundo esta concepção, a identidade é formada com base na interação entre o eu e a sociedade. O sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o eu “real”, embora este seja formado e modificado em um diálogo contínuo com os mundos culturais exteriores e com as identidades oferecidas por tais universos. A terceira concepção é a do sujeito pós-moderno, na qual há o reconhecimento de que as mudanças estruturais e institucionais, que vêm ocorrendo no ambiente, têm causado o colapso das identidades que compunham as paisagens sociais e asseguravam a conformidade subjetiva dos indivíduos com as necessidades da cultura.

Na ótica de Freitas (2000), a identidade pode ser compreendida como um resultado, um estado que pode variar no tempo, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Pode-se acrescentar ainda que a identidade é um estado de consciência de si, um estado de coerência interna que fundamenta a existência; apesar disso, a identificação situa-se no ato de reconhecer ou reconhecer-se em algo ou alguém. A identidade dos indivíduos é permeada por processos de socialização, que por sua vez, implica em múltiplas identificações, pois o indivíduo estabelece múltiplos vínculos e referências ao longo da vida, não só com os outros significativos, mas também com as organizações (Freitas, 2000).

Portanto, não se pode dizer que os indivíduos possuem uma identidade e, sim, múltiplas identidades que se constroem dinamicamente (Borzeix; Linhart, 1996; Ashforth; Johnson, 2001). A construção das identidades é influenciada por diferentes contextos e



espaços nos quais os indivíduos interagem e que envolvem estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações dos indivíduos (Goffman, 2011).

Para compreender a construção de identidades é necessário entender os modos de constituição dos sujeitos por meio dos processos de socialização. Durante toda a vida, os indivíduos vivenciam e aprendem diversos comportamentos, os quais, de alguma maneira, passam a ser reproduzidos socialmente. É por meio da socialização que as identidades são construídas e reconstruídas. Por isso, torna-se necessário apresentar uma compreensão do que é socialização.

Para Dubar (2005), a partir da década de 1960, os sociólogos passam a utilizar o conceito de socialização como a construção de um mundo vivido, que pode ser desconstruído e reconstruído ao longo de sua existência. Assim sendo, a socialização passa a ser percebida como um processo de construção, desconstrução e reconstrução de identidades, relacionadas às diversas esferas de atividade da vida do indivíduo, e nas quais ele aprende a se tornar um ator.

Atuando como atores, os indivíduos possuem determinada definição da situação em que se inserem da forma como definem a si próprios e aos outros. Estas definições baseiam-se em categorias, de origens diversas, e têm como forma argumentos que implicam em interesses, valores e posicionamentos e todas as identidades são denominações relativas a uma época histórica e a um tipo de contexto social, consideradas construções sociais e de linguagem, acompanhadas por racionalizações e reinterpretações (Dubar, 2005).

Berger e Luckmann (1998) aprofundam os elementos constituintes da socialização primária e secundária, ao se basearem nas discussões da Psicologia Social apresentadas por Mead (1967), uma vez que o autor destaca os efeitos do grupo social para com as experiências e comportamentos do indivíduo em grupo, pois a relação entre as estruturas sociais e o indivíduo é capaz de contribuir para a construção do *self*. Com base nas discussões desses autores, é possível ressaltar o caráter processual na constituição da identidade do indivíduo, uma vez que as etapas da socialização não são estanques, mas inseridas e, muitas vezes, sobrepostas em um *continuum* temporal e histórico. Logo, a socialização não se torna acabada, mas se reconstrói ao longo do tempo, sendo que no contexto do grupo e das organizações esse processo se destaca como importante espaço para a dialética, envolvendo a constituição da identidade.

Dessa forma, a socialização ocorre de forma permanente e contínua por meio das diversas interações entre fatores biológicos, psíquicos e sociais. É por intermédio da identificação que se pode tratar a identidade, não de maneira essencialista, mas relacional; não como algo acabado, mas como um processo em andamento (Hall, 2011), proporcionando ao indivíduo convivências marcantes decorrentes do grau de identificação vivido em cada momento.

Os processos de construção e reconstrução identitária ocorrem também nas organizações (Schnurr, 2009), por meio dos processos de socialização organizacional em que se busca a adesão dos indivíduos aos princípios organizacionais. Ao ingressarem em uma organização, indivíduos com características diversas unem-se para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural em busca de objetivos predeterminados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo, assim, as suas identidades (Fernandes; Zanelli, 2006).

Wählin (2002) destaca que a identidade nas organizações é frequentemente vista como múltipla em função de aspectos como idade, profissão, etnia, entre outros, sendo multifacetada. O autor entende que há espaço para discutir a questão da identidade, organizacional e pessoal, nos enfoques de identidades múltiplas e integradas. A Figura 9 mostra a construção identitária ao longo de duas dimensões:

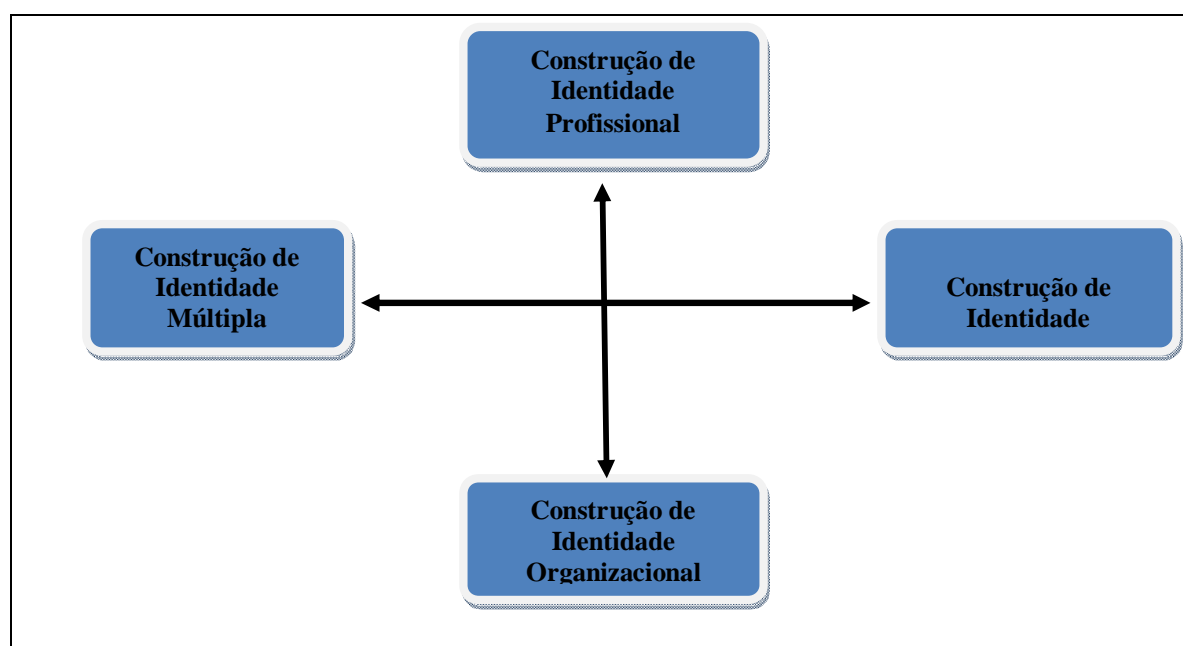


Figura 9. Duas dimensões críticas na construção de identidade  
Fonte: Wählin (2002).

a) A primeira dimensão relaciona-se com a tensão entre a construção da identidade individual com a organizacional, destacando-se que essas perspectivas são entrelaçadas.

b) A segunda dimensão demonstra a tensão entre identidade integrada e múltiplas construções identitárias em ambientes culturais em geral.

Mediante esta dimensão atividades e acordos são contextualizados para além dos níveis individual e organizacional, possibilitando visualizar como as construções identitárias múltiplas e integradas influenciam-se reciprocamente permitindo a questão: Como podemos encontrar o equilíbrio entre unidade e diversidade? (Wählin, 2002).

Para o autor, esta análise pode possibilitar compreender que a mistura particular de características individuais e organizacionais faz a construção da identidade possível. Portanto, como apresentado por Alvesson (2011), os indivíduos e as organizações devem negociar estas tensões entre as suas similaridades e diferenças em relação a outras organizações, buscando um ponto de equilíbrio pelo processo cognitivo individual e pelas crenças coletivas, sobre *o que a organização é e o quão distinta é de outras organizações*.

Na compreensão da constituição da identidade do indivíduo, é importante analisar as relações sociais que o permeiam, desdobrando-se na identidade social. Dessa forma, a identidade social, na visão de Machado e Kopittke (2002), é o fruto da interação entre mecanismos psicológicos e fatores sociais. Trata-se de um processo social dinâmico, em contínua evolução, que se constrói por semelhança e oposição.

De acordo com a teoria da identidade social, as pessoas buscam manter e aumentar uma autoestima positiva. Por buscarem uma autoestima positiva, indivíduos altamente identificados com o grupo estariam dispostos a empreender esforços em prol dos objetivos desse grupo (Blader e Tyler, 2009). Assim, a teoria da identidade social define grupo como um conjunto de indivíduos que percebem a si mesmos como pertencentes de uma mesma categoria social em função das similaridades que guardam entre si (Tajfel; Turner, 1979).

Portanto, a teoria da identidade social assenta em três pilares: categorização social, identificação social e comparação social (Tajfel, 1978). A categorização social consiste em um processo cognitivo básico necessário para a organização e seleção da informação complexa. Este mecanismo acentua as semelhanças entre estímulos pertencentes à mesma categoria (física, social, ou aspectos do próprio), e as diferenças entre os estímulos pertencentes a diferentes categorias. A categorização aplica-se tanto a estímulos físicos como a estímulos sociais e independentes da personalidade e do grau de informação dos indivíduos.

A comparação social, baseada na teoria da comparação social de Festinger de 1954, quando é aplicada ao contexto grupal permite ao sujeito aprender sobre si mesmo, surgindo por meio do processo de comparação e avaliação das suas características, habilidades e opiniões em relação às de outros grupos relevantes (Abou-Zeid; Ben-Akiva, 2011). Neste processo o sujeito usa os critérios disponíveis e relevantes do contexto, mas, sempre que possível, que permitam uma comparação em que o grupo próprio seja o mais valorizado possível (Tajfel, 1978), e assim contribuir para uma autoestima positiva.

A identificação social é a percepção de unidade ou sentimento de pertença a algum agrupamento humano (Ashforth e Mael, 1989). Com isso, sugerem o agrupamento em unidades sociais como a principal fonte de identidade. Estudiosos desta teoria partem da premissa de que as pessoas se classificam e aos outros com base em grupos e categorias, que podem ser, por exemplo, baseados em sexo, raça, etnia, religião, ocupação, e assim por diante (Tajfel e Turner, 1985). Esse sistema de classificação social proporciona aos indivíduos um meio de se definirem e se identificarem com determinados grupos, ou seja, o autoconceito. O autoconceito é a maneira como o sujeito percebe a si próprio em relação a si mesmo e em relação aos outros (Tajfel e Turner, 1985); é formado pela soma da identidade pessoal do sujeito e de suas identificações sociais oriundas de sua autoclassificação nos grupos (Ashforth; Mael, 1989).

A identidade social é um conceito multidimensional que incorpora um componente cognitivo, ou seja, identificação e dois componentes avaliativos, que, segundo Tyler e Blader (2003), são orgulho e respeito. Em ambientes organizacionais, a identificação organizacional captura a crença cognitiva dos empregados de que eles pertencem à organização (Ashforth; Mael, 1989; Blader; Tyler, 2009). O orgulho reflete a avaliação dos empregados sobre o status de seu grupo e o respeito refere-se à avaliação de seu próprio status dentro do grupo (Blader; Tyler, 2009).

Assim, a identificação representa o grau em que uma organização expressa e aumenta a identidade de um indivíduo. A força da identificação é determinada pela consciência, conhecimento e experiência de um indivíduo com a organização (Balmer; Liao, 2007). A identificação ocorre principalmente por meio de interações diretas entre um indivíduo e uma organização. No entanto, há estudos que sugerem que a identificação é uma construção perceptual que descreve até que ponto um indivíduo psicologicamente aceita a organização como parte de seu próprio ser (Bhattacharya; Sen, 2003; Wilkins; Huisman, 2013). De acordo

com este ponto de vista, os indivíduos sem quaisquer vínculos ou interações também podem se identificar com uma organização.

Segundo Brickson (2000), um ponto de destaque da teoria da identidade social é que esta considera as identidades individuais compostas tanto por componentes da identidade pessoal, quanto da identidade social. Diante desses aspectos, os contextos e os níveis de análise da identidade não são campos estanques, separados, mas se interrelacionam, podendo, no contexto das organizações, constituírem uma identidade no nível organizacional.

Assim, a identidade social é o fruto da interação dos mecanismos psicológicos e dos fatores sociais. Trata-se de um processo social e dinâmico, em contínua evolução, que se constrói por semelhança e oposição (Machado, 2003).

Seguindo essa linha de pensamento, a identidade é definida pelo pertencimento do sujeito em dado grupo e na relação com outros grupos, ou seja, estabelece-se uma relação de semelhança e diferença entre os grupos. Com isso, as relações entre determinados grupos sociais possibilitam apreender a maneira como os indivíduos percebem a si enquanto pertencentes a determinado grupo, ou, como na percepção dos demais membros, como pertencente ao grupo.

Portanto, os estudos que envolvem o aspecto da identidade envolvem não somente o nível do indivíduo, mas compreendem outros níveis de análise, a partir do pressuposto que os indivíduos se constituem na relação com o outro, nos processos de socialização e integração.

Tomando como referência a necessária vinculação do indivíduo em grupos sociais, de trabalho e em organizações para a construção da sua identidade individual, abordar-se-ão, a seguir, aspectos relacionados à identidade organizacional e profissional.

## **4.2. Identidade Organizacional**

Ao ingressar em uma organização, indivíduos com diferentes características unem-se para atuar dentro do mesmo sistema sociocultural com o intuito de concretizar determinados objetivos. Essa união implica a partilha de crenças, valores, culturas, entre outros, que irão orientar as suas ações e definir, assim, as suas identidades (Fernandes; Zanelli, 2006).

A identidade das organizações é conceituada por Albert e Whetten (1985) como características coletivas, entendidas pelos membros de uma organização, como sendo centrais, distintivas e temporariamente contínuas. Esta terceira característica, ao longo do trabalho citado destes autores, passou a ser denominada como duradoura (Albert; Whetten, 2010).

Por duradoura, Albert e Whetten (1985) entendem as características percebidas como não sendo fáceis ou rapidamente mudadas ou, ainda, que continuamente estejam ligando o presente da organização com o seu passado e, presumivelmente, com o seu futuro. Embora devam ocorrer mudanças na vida organizacional, essa se processa de forma lenta e gradual. Por este motivo, a característica da identidade organizacional foi anteriormente designada por estes autores como temporariamente contínua.

Gioia, Schultz e Corley (2000) argumentam que a identidade é construída e sustentada pela interação com os outros e que o ambiente sofre contínuas mutações. Diante desse fato, esses autores discordam da concepção de continuidade temporal (critério duradouro) da identidade; para eles, a noção de durabilidade implica em a identidade permanecer sempre a mesma, ao longo do tempo. Os autores sugerem uma identidade com senso de continuidade, entendendo que é aquela que permite alterar suas interpretações e significados, adaptando-se ao contexto, porém, mantém crenças e valores centrais inalterados ao longo do tempo. A identidade expressa valores, mas a interpretação desses valores não é necessariamente fixa ou estável.

Albert e Whetten (1985) apresentam ainda a identidade organizacional como composta de três facetas: definicional, ideacional e fenomenológica. A faceta da identidade organizacional, referente a características centrais, distintivas e duradouras (temporariamente), é denominada por definicional. Já a ideacional considera que a identidade organizacional desenvolve-se por meio de um processo ordenado de comparação e reflexão ininterrupta pelos membros de uma organização. As formas de respostas a esses eventos e questões são direcionadas por conjunto de crenças compartilhadas entre os membros da organização. A faceta fenomenológica é apresentada em relação ao discurso e ao simbolismo em importantes momentos e eventos da organização.

É importante ressaltar que para Albert e Whetten (1985) pode não ser desejável, conveniente ou possível obter-se uma definição precisa de identidade para uma organização; ao considerar que a definição pode estar assentada em esquemas comparativos entre organizações e grupos, não seria improvável que a identidade sofresse influência de acordo com os propósitos de pessoas envolvidas na situação em que ela ocorre. Os autores ainda argumentam que os estudos sobre o tema precisariam considerar que as organizações podem não ter uma identidade unidimensional ou única; elas podem ser híbridas, compostas de múltiplos tipos.

Apesar de os autores terem explorado o nível macro de análise, as ideias de Albert e Whetten (1985) continuam sendo referência para pesquisas que exploram diferentes conceitos, níveis de análise e paradigmas científicos acerca da identidade, de modo a suscitar novas questões sobre as organizações (Gioia, 1998). De acordo com Hatch e Schultz (2002), fundamentados no trabalho de Whetten é que os estudos sobre identidade em organizações ganham destaque (Schwartz, 1987; Ashforth; Mael, 1989; Alvesson, 1990; Dutton; Dukerich, 1991).

O estudo de Schwartz (1987) apresenta uma perspectiva psicanalítica para analisar o comprometimento dos indivíduos no contexto das organizações, baseando-se na influência da organização no direcionamento moral das ações desses indivíduos, visando compreender como se dá esse comprometimento nas organizações. Outro estudo relevante é o de Ashforth e Mael (1989) ao introduzirem o conceito de identificação nos estudos organizacionais. Para os autores, a identificação social baseia-se na unicidade percebida por determinado grupo de pessoas, sendo que a identificação direciona as atividades e ações com base em uma identidade organizacional. A pesquisa de Alvesson (1990) introduz o conceito de imagem nos estudos organizacionais. Já Dutton, Dukerich e Harquail (1994) discutem como os indivíduos constroem o sentido das organizações que estão inseridas com base nos processos adaptação organizacionais e na interface entre identidade e imagem organizacional, tendo como base os processos de gerenciamento das impressões.

Assim, a teoria da identidade organizacional desenvolve-se nos estudos organizacionais, não se atendo apenas ao nível organizacional, mas ampliando para outros níveis de análise e debates com base em diferentes paradigmas científicos.

A relevância do conceito de identidade reside em oferecer uma forma de explicar a influência da ação humana no contexto organizacional. Quando ocorre a internalização da identidade do grupo ou da organização como parte da definição da autoidentidade, o indivíduo adquire um sentido de significado e conexão (Albert et al., 2000).

Corley et al. (2006) concebem a identidade organizacional como um fenômeno experimentado pelos membros organizacionais, percebido pelos *outsiders* e central para os processos sociais, com resultados reais nos contextos organizacionais. Nessa visão, as identidades no nível coletivo podem ser diferentes das identidades no nível individual, embora estejam relacionadas, e capazes de ser modeladas nos processos sociais na organização. Esse processo envolve atividades e acontecimentos por meio dos quais a organização torna-se específica na mente de seus membros. As formas de respostas a esses eventos e questões são

direcionadas por conjunto de crenças compartilhadas entre os grupos de interesse (Scott; Lane, 2000).

A identidade organizacional, na ótica de Cornelissen et al. (2007), é vista como autodefinição ou autorepresentação cognitiva adotada pelos membros da organização e diz respeito aos recursos percebidos como intencionalmente centrais, duradouros e com características díspares, que contribuem para a forma como definem a organização e a sua identificação com ela.

Puusa, Kuittinen e Kuusela (2013) definem a identidade organizacional como uma construção social e simbólica que tem como propósito dar significado para uma experiência. É construída na interação e pela percepção dos atores envolvidos. Os autores consideram a identidade como o elemento essencial de determinada organização, ao afirmar que a identidade constitui a ação central da organização e afeta a relação com os seus membros.

Diferentes visões sobre a identidade organizacional resultam sobre a interação entre o nível individual e o coletivo. Uma dessas visões aponta que a identidade organizacional é um fenômeno que existe apenas no nível do ator social e rejeita a ideia de uma crença coletiva. Portanto, seria a cognição do indivíduo sobre o que é a organização, sendo definido como resultante da relação dialética entre cognição coletiva compartilhada e as cognições individuais socialmente construídas (Whetten; Mackey, 2002).

Dutton, Dukerich, Harquail (1994) apresentam outra visão ao argumentarem que a identidade organizacional é a cognição no nível individual sobre “o que a organização é”, onde existe uma relação dialética entre o coletivo e as cognições individuais construídas, que pode ser chamada de identidade organizacional construída ou percebida.

Na visão de Hatch e Schultz (2002), a identidade é um sistema de significados, valores, ideologias, em relação a uma ou várias culturas. Dessa forma, a identidade de uma organização sempre é afetada pelas significações culturais que percorrem as empresas. Os autores reiteram que a identidade organizacional está fortemente alicerçada nos significados locais e símbolos organizacionais embebidos na cultura organizacional, dentro de um contexto onde se processa o desenvolvimento e a manutenção desta identidade organizacional. Esses símbolos são construídos e comunicados aos membros internos da organização pela alta gerência, porém interpretados e utilizados por estes membros nas atividades e ações cotidianas, baseados nos padrões culturais da organização, nas experiências de trabalho e na influência social destas relações com o ambiente externo (Hatch; Schultz, 2002).



As identidades refletem como os indivíduos e grupos definem o que fazem em relação ao seu entendimento sobre o que é a organização da qual fazem parte (Maitlis; Christianson, 2014; Paula; Oliveira; Vilas Boas; Guimarães, 2014; Resende; Paula, 2011; Jeffcutt, 1994; Ashforth; Mael, 1989). A cultura organizacional pode exercer grande influência na (re)construção da identidade dos seres humanos inseridos no contexto das instituições; esses indivíduos transformam-se, na medida em que se adaptam às demandas dos grupos sociais dos quais fazem parte. Tal influência permite a formação da identidade organizacional e uma noção de totalidade ao indivíduo, levando-o a construir uma imagem de si mesmo, em um dinâmico e complexo processo (Resende; Paula, 2011). Silva e Vergara (2000) indicam que não se pode falar de uma única identidade dos indivíduos, mas sim em identidades múltiplas, construídas dinamicamente ao longo do tempo e nos diferentes locais nos quais estão inseridos. A cultura organizacional pode ser compreendida como um “alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não for em função da interação com outros” (Silva; Vergara, 2000).

A identidade organizacional é o meio pelo qual os membros de uma organização dão sentido ao que fazem, de acordo com as regras gerais da instituição. As pessoas, na organização, constroem os significados de suas ações com base na intermediação de um conjunto de crenças atribuídas na forma de identidades. Glynn e Abzug (2001) caracterizam duas abordagens teóricas sobre os estudos organizacionais em identidade. A primeira enfatiza os atributos organizacionais na construção da identidade da empresa e dos indivíduos, considerando-se para isso as características que lhe são centrais, distintas e duradouras. A segunda perspectiva é relacional e enfoca o processo pelo qual a identidade remete a organização a uma determinada circunscrição espaço-temporal, cuja configuração dos atributos internos voltar-se-ia para o nível interorganizacional, e evidenciaria como a identidade transcenderia os limites organizacionais. Ao final, as duas perspectivas se complementariam.

Machado (2003) comenta que a complexidade da identidade organizacional está vinculada à multiplicidade de identidades dos indivíduos, bem como à forma de interação dessas identidades, que abrange as crenças compartilhadas pelos indivíduos da organização sobre o que é centrale duradouro na organização. A autora ainda afirma que com base na ação e na interação é que se formam as identidades.

De acordo com Souza, Carrieri e Faria (2008), a identidade organizacional pode ser concebida como um atributo interno ou externo em relação ao objeto analisado. A perspectiva

interna aborda as questões de identificação, que é o entendimento compartilhado por parte dos seus membros das características e valores distintivos (Albert; Whetten, 1985). A perspectiva externa está ligada à projeção da identidade e à sua relação com a imagem da organização.

Na primeira perspectiva, o processo de identificação é deflagrado por meio de experiências de socialização e os modelos são construídos dentro do imaginário de cada um por meio de uma internalização daqueles que se identificam. Segundo Machado (2005), não há identidade sem identificação, pois a identidade se constrói em relação àquele com quem o sujeito se identifica. A identidade fundamenta-se nos processos de identificação em que os indivíduos organizacionais se reconhecem em algo ou alguém como consequência das representações compartilhadas, uma vez que é por meio dos laços profissionais e afetivos, que as pessoas definem a si mesmas, governam suas vidas e interagem com o outro.

Assim, a identidade organizacional cria um entendimento de identificação entre os membros da organização (Whetten; Godfrey, 1998). Nesse sentido, no nível individual, a identidade organizacional é definida como a imagem cognitiva mantida pelo membro de uma organização, ao passo que a identificação considera o grau com que os membros definem a si próprios pelos mesmos atributos que estes acreditam definir a organização (Dutton; Dukerich; Harquail, 1994).

Segundo Jenkins (2006), a identidade é a compreensão de quem somos e de quem os outros são, e reciprocamente, o entendimento dos outros, de quem são e de quem somos. Por sua vez, a identificação pode ser caracterizada pelas formas como, em suas relações sociais, indivíduos e coletividades se distinguem de outros indivíduos e coletividades. A identificação é o processo pelo qual o indivíduo se define, comunica tal definição aos outros e se utiliza dessa definição para guiar sua vida e trabalho; contribui para o sentido de pertencimento do indivíduo na organização ou nos grupos, afetando sua autoestima e/ou motivando-o para o autodesenvolvimento (Ashforth et al. 2008).

Pode-se observar que as definições de identidade e identificação se aproximam em vários momentos, cabendo, portanto, uma diferenciação. Identidade é essencialmente o conjunto de crenças ou significados que respondem à pergunta “quem sou eu?” (Mead, 1967), e a identificação refere-se a quem é o indivíduo em relação ao outro ou aos outros (Pratt, 1998). É por meio da identificação que os indivíduos se reconhecem como distintos uns dos outros, sendo capazes de contestarem, argumentarem e compreenderem a vida social. Na visão de Ashforth e Mael (1989), a identificação pode ser definida como o reconhecimento, a manifestação de afinidades e a atração que é oriunda de um processo de internalização e

incorporação de crenças, valores e atitudes de um grupo social. Complementando, Pratt(1998) afirma que a identificação é um processo no qual as crenças dos indivíduos sobre uma entidade ou organização são tomadas como suas referências ou definições de si.

A identificação organizacional, por si só, tem implicações significativas para a motivação autônoma dos indivíduos a serem proativos (Parker; Wu, 2014, Parker et al., 2010). A primeira é que altos níveis de identificação organizacional podem fortalecer o vínculo psicológico dos indivíduos com a organização e ajudá-los a perceberem que pertencem ou são parte inseparável da organização (Ashforth; Mael, 1989). Consequentemente, os indivíduos desenvolverão um sentido despersonalizado do *self* e um sentido em comum com os objetivos da organização, desse modo dispostos agir no melhor interesse da organização (Dutton; Dukerich; Harquail, 1994; Hogg; Terry, 2000). Isso deve ajudar a moldar as crenças dos indivíduos sobre a importância e o valor de ações pró-ativas com a finalidade de colaborar com a organização para alcançar seus objetivos. A segunda implicação é que estudos de He e Brown (2013) demonstraram que a identificação organizacional influencia positivamente não apenas nas formas afiliativas de comportamentos, mas também nas formas desafiadoras de tais comportamentos.

Pode-se acrescentar ainda a essa discussão, que o processo de identificação do indivíduo para com a organização é permeado também pela imagem que os membros internos detêm, mas não se pode negar que a construção dessa imagem também é permeada pelo modo como a organização é compreendida por seus membros externos (Dutton; Dukerich; Harquail, 1994).

Na perspectiva externa, a percepção da identidade de uma organização é capturada, pelo exterior, por meio da noção de imagem organizacional, isto é, os símbolos produzidos externamente e as interpretações feitas sobre a organização por meio de *outsiders* (Mignonac, Herrbach; Guerrero, 2006). Dessa forma, a imagem centra-se na maneira como o indivíduo percebe a identidade da organização por meio do que define como central, distintivo e duradouro (Albert; Whetten, 2004).

A outra imagem está relacionada ao modo como o indivíduo acredita que os membros externos percebem a organização em que ele está inserido, ou seja, a imagem construída externamente à organização. Refere-se à relação do indivíduo para com a organização, o que esta lhe representa, sendo expresso pelos discursos, narrativas e uso de metáforas (Albert, 1998). Os estudos realizados por Riketta (2005) denotam forte correlação positiva entre a percepção de prestígio externo e a identificação organizacional, inclusive influenciando o

comportamento dos funcionários por meio da sua identificação com a organização. Bartels et al., (2007) salientam que a importância do prestígio para a identificação percebe-se no âmbito da abordagem da identidade social, pois quanto mais positivo for o grupo com o qual se identifica mais este contribuiu para uma identidade positiva, reforçando a autoestima.

Entretanto, é importante destacar que a imagem organizacional projetada externamente, quando interpretada de modo negativo, pode vir a alterar a maneira como os membros internos compreendem as características que antes eram consideradas centrais, distintas e duradouras da organização, estabelecendo, assim, a necessidade de rearranjo dos significados constituídos (Ran; Golden, 2011).

Logo, com base nessas imagens, o comportamento dos indivíduos é baseado nos atributos que utilizam para definir a si mesmo, bem como nos atributos que acreditam ser reconhecidos por outros acerca dos atributos da organização, como, por exemplo: sucesso, determinação, inovação, flexibilidade, entre outros (Dutton; Dukerich; Harquail, 1994). Assim, a identidade no nível organizacional é construída e percebida socialmente por intermédio da sua imagem tanto para os membros internos como externos, uma vez que pode ser compreendida como um resultado negociado entre as partes interessadas (Ran; Golden, 2011).

Ao considerar o valor social percebido pelos membros na identidade da organização, Brickson (2007) propõem um quadro de orientação da identidade com base em aspectos individualista, relacional e coletivista. O Quadro 23 sintetiza a proposta:

**Quadro 23.** Orientação de Identidade Organizacional

<b>Orientação de Identidade Organizacional</b>	<b>Locus de autodefinição organizacional</b>	<b>Traços organizacionais e características entre os membros</b>	<b>Base para motivação - Stakeholders</b>	<b>Autoavaliação - Quadro de referência</b>
<b>Individualista</b>	Organização individual	Distinguem a organização de outras entidades.	Interesse próprio organizacional.	Comparação interorganizacional.
<b>Relacional</b>	Inter entidades	Conectam o organização diadicamente.	Benefícios específicos de outros.	Comparação com padrões.
<b>Coletivista</b>	Coletivo (grupo de organizações, comunidade)	Conectam a organização para um grupo maior e impessoal.	Maior bem-estar coletivo.	Comparação entre grupos, contribuição dentro dos grupos.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Brickson (2007)

Albert e Whetten (2010) indicam que nos estudos de identidade organizacional devem ser considerados aspectos da cultura organizacional que sejam centrais, distintivos e temporariamente contínuos. Esses aspectos culturais fornecem elementos de conexão entre organização e seus funcionários no entendimento de como devem ser compartilhadas certas orientações distintivas, como eles acreditam que os outros os vêem e de como eles se diferenciam dos competidores.

Pode-se destacar que a identidade organizacional, além de contribuir com a compreensão das organizações, também contribui para que se compreenda o comportamento organizacional e o comportamento dos membros organizacionais, e como os compartilhamentos dos entendimentos impactam nas suas ações (Ravasi; Rekom, 2003).

Dessa forma, quando os membros da organização expressam a identidade organizacional, eles se valem dos artefatos culturais simbolicamente presentes na imagem que será interpretada pelos outros. Os simbolismos destes artefatos culturais são retirados das histórias, metáforas, narrativas cotidianas e rituais produzidos, que emergem dentro do universo simbólico da cultura organizacional, utilizados na reflexão e comunicação da identidade organizacional (Whetten; Godfrey, 1998).

Elsbach (1994) apresenta o ponto de vista de que é necessário distinguir entre dois tipos de percepção da identidade organizacional: (i) a identidade organizacional percebida pelos seus membros (aquilo que eles creem serem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros); (ii) a sua identidade externa construída (aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização creem serem esses atributos centrais, distintivos e duradouros). Os dois tipos de percepção estão relacionados com representações cognitivas mantidas pelos indivíduos, membros e não membros da organização. Esta visão sugere alguns fatores que poderiam estar relacionados com o aumento da identificação organizacional. Primeiro, a distinção dos valores e das práticas da organização, em comparação com os de outras, seria um importante fator que proporciona um entendimento de identidade única e singular. Segundo, a identificação organizacional ressaltaria a não inclusão do indivíduo noutros grupos, sublinhando a homogeneidade dos que se sentem participantes e a separação ou afastamento em relação aos não semelhantes.

Deste modo, a identidade organizacional pode ser compreendida como resultante dos esquemas cognitivos ou da percepção dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (status) e as comparações relevantes com outras organizações. Há vários elementos que vêm sendo usados para explicar que as

organizações possuem identidades coletivas, resultantes das crenças que os seus participantes partilham do que seja central, distintivo e duradouro para cada uma delas. Estas organizações articulam um conjunto de expressões culturais, tais como 27 símbolos e rituais e histórias, que traduzem, comunicam e codificam padrões organizacionais partilhados de atitudes e comportamentos (Allaire; Firsirotu, 1984).

A identidade também pode tornar-se mais saliente, quando os seus membros observam o aparecimento de inconsistência entre ela e as estratégias da organização ou quando as ações individuais de seus membros contradizem a identidade ou a imagem da organização (Alvesson, 1994). Quando isto ocorre, as ações individuais ou coletivas interrompem o curso normal de funcionamento organizacional, levando os seus membros a questionarem sobre a finalidade e a natureza das suas atividades. Constituem, portanto, momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência em relação ao que os membros acreditam definir a sua organização. Também são momentos para rever a magnitude da conexão que mantêm, individual e coletivamente, com a organização.

### **4.3. Identidade Profissional**

Enquanto que identidade organizacional, na ótica de Mael e Ashforth (1992), diz respeito à definição do indivíduo em função da organização a que pertence, identidade profissional refere-se à definição do indivíduo de acordo com o trabalho que executa. Considerando que o trabalho tem papel preponderante na construção da identidade profissional do sujeito, este conceito pode igualmente ser definido como a representação que o sujeito faz de si próprio e que os demais lhe atribuem, no que se refere ao trabalho que realiza (Miguel, 2009).

A identidade profissional constitui uma das identidades do indivíduo, que é um conceito mais amplo e possui grande variabilidade em seu significado e em sua fundamentação teórica. Três usos distintos são mais frequentes: (i) a identidade pode ser utilizada para se referir essencialmente à cultura de alguém; (ii) outros aplicam o termo referindo-se à identificação comum com uma categoria coletiva ou social, que cria a cultura comum entre seus participantes; e (iii) finalmente, alguns usam identidade referindo-se a uma parte do *self* composta por significados que as pessoas aplicam aos múltiplos papéis que elas tipicamente desempenham na sociedade (Stryker; Burke, 2000).

Sainsaulieu (2001) destaca que a identidade profissional aparece cada vez mais como determinante. O foco maior na carreira do que no investimento subjetivo, em longo prazo, em

relação a uma organização, torna-se um meio de enfrentar o risco da mudança acelerada imposta pela pressão modernizante.

A identidade profissional, na visão de Motta (2004), é interpretada como a concepção que o indivíduo tem de si mesmo no trabalho. Essa identidade é decorrente da identidade pessoal, porém é construída e mantida na medida em que o trabalhador exerce suas funções e atividades na organização, sendo determinada pela realidade sócio-organizacional específica. Os indivíduos ao se identificarem com um grupo vinculam-se psicologicamente a ele e às suas práticas, passando a partilhar as suas vivências positivas e negativas, as suas experiências, os seus sucessos e fracassos e o seu destino (Marra et al. 2014). Dessa forma, a identidade profissional pode ser estudada em função dos traços explícitos do grupo, pelos reflexos sociais que esse grupo produz, pelos valores que levaram à constatação da existência de uma sociedade e pelas crenças que permeiam o imaginário dos seus membros (Castells, 2001).

Hay (2013) defende que a identidade do indivíduo sofre alguma modificação dependendo do papel que o trabalhador exerce em seu contexto profissional, sendo que em tais momentos é explicitada a identidade social do trabalhador. O indivíduo está envolto em uma estrutura, forma-se uma espécie de mentalidade coletiva, na qual o indivíduo se conforma, assimila suas regras e normas de comportamento e, assim, estabelece vínculos afetivos com as pessoas com as quais coexiste nesse ambiente (Hay, 2013).

Assim, a identidade profissional é uma das muitas identidades sociais do indivíduo, sendo aquela que é ancorada nas representações, práticas e saberes profissionais e que depende do contexto de exercício profissional do indivíduo (Pimenta, 2005). Neste enquadramento, o contexto laboral é um local e um momento propício para o indivíduo interagir socialmente, sendo essa interação necessária à aquisição da identidade profissional.

Estudos de Van der Zee, Atsma, Brodbeck, (2004) demonstram que a identidade no trabalho constitui um importante elemento do processo motivacional, que converge para a construção de uma autoestima positiva. Essa constatação não se vincula apenas à realização do trabalho, mas, também objetiva melhores desempenhos. Para os autores, ao considerar o trabalho como elemento estrutural da identidade do indivíduo, a identidade profissional consiste na forma como esses indivíduos apresentam-se e definem-se com base em suas atividades profissionais e sua participação em grupos profissionais, inseridos em relações de trabalho. Assim, para Mitchell et al. (2011), é fundamental compreender o impacto da

identidade no contexto profissional, bem como da identificação indivíduo-organização sobre o desempenho dos colaboradores.

A identidade no trabalho e a identidade profissional são abordadas por Ghisleni (2010), ao preconizar que a identidade profissional é construída pelo indivíduo no dia a dia com as relações de trabalho, em processo de identificação com os sujeitos inseridos nas relações. Para a autora existe uma relação entre as identidades no trabalho e profissional na medida em que para a formação do profissional é fundamental observar o indivíduo estabelecendo relações de trabalho.

Assim, para compreender a identidade profissional é necessário conhecer alguns aspectos relacionados à profissão; dessa forma, Ghisleni (2010) sistematiza alguns conceitos conforme o Quadro 24 a seguir:

**Quadro 24.** Paradigma da Sociologia das Profissões

<b>Autores</b>	<b>Paradigma</b>	<b>Conceito de profissão</b>
Parsons (1939)	Funcionalista	Conhecimento científico universitário; Utilidade social; Reciprocidade assimétrica com cliente; Código de ética e conduta.
Hughes (1958)	Interacionista	Monopólio do conhecimento científico universitário; As interações do trabalho como definidoras da construção do profissional; Percepção de si como profissional; Juízo de valor e prestígio; Licença e mandato.
Wilensky (1964)	Funcionalista e Interacionista	Conhecimento ético e Código de ética; Controle sobre a formação; Utilidade social; Associação profissional e proteção legal.
Freidson (1970)	Poder das profissões	Autonomia no conteúdo e avaliação técnica - status; Monopólio sobre o campo de conhecimento científico universitário; Percepção de si mesmo como profissional; Credenciais – controle sobre o mercado de trabalho pelo conhecimento.
Abott (1988)	Abordagem sistêmica	Jurisdição da profissão sobre o trabalho; Sistema de interdependência entre os grupos



---

profissionais;  
Monópólio da prática profissional;  
Controle sobre a formação e o recrutamento.

---

Fonte: Ghisleni (2010, p. 36)

Dubar (2005) apresenta o processo de construção da identidade com base em duas perspectivas: o processo identitário biográfico e o processo identitário relacional. O processo identitário biográfico baseia-se na herança trazida de criança: a identidade de gênero, de etnia, e da classe social de seus pais. Na escola, sua primeira identidade social é conferida pelas instituições e pelos indivíduos próximos, por meio do pertencimento político, cultural, religioso e profissional de seus pais, além da contribuição de seu desempenho escolar. Surge a partir daí a dualidade entre identidade conferida ao outro e a identidade construída para si mesmo.

Jenkins (2006) em seus estudos aborda que a formação da identidade é construída e vivenciada pelos seres humanos e pode ser compreendida por três ordens distintas: a) a ordem individual é o mundo humano construído por indivíduos personificados, e pelo que vai às suas mentes; b) ordem interagente é o mundo humano constituído nos relacionamentos entre indivíduos e no que ocorre entre pessoas; c) a ordem institucional é o mundo humano de padrões e organizações, da maneira estabelecida de fazer as coisas.

As três ordens são simultâneas e ocupam o mesmo espaço, intersubjetiva e fisicamente. Os indivíduos são únicos e variáveis, e sua individualidade é construída nos processos de socialização e nas interações contínuas, nas quais eles se definem e redefinem durante o curso de suas vidas. Deste modo, há um processo dialético interno-externo de identificação, que molda a construção de todas as identidades, sejam elas individuais, sejam coletivas (Jenkins, 2006).

Watson (2008) considera que o indivíduo possui uma identidade externa (identidade social) que modela a autoidentidade (também chamada por *Self* ou *Self-Identity*); portanto, estabelece-se relação recursiva entre a identidade social e o *Self*, em que este se apresenta ao meio social durante as interações que o indivíduo realiza e aquela modela e influencia como o indivíduo se vê. Para construir este conceito ele realiza análise de como os gerentes constroem a sua identidade, considerando que existem múltiplos discursos socialmente disponíveis, em especial aqueles de cunho gerencial, os quais influenciam as múltiplas identidades sociais existentes naquele ambiente. Estas, por sua vez, influenciam a autoidentidade do indivíduo, a

qual apresenta influência na identidade social que aquele indivíduo manifesta no ambiente gerencial, sendo possível perceber que nesta perspectiva a realidade também é socialmente construída, pois o indivíduo internaliza a realidade e a externaliza por meio do seu discurso (Watson, 2008).

Para esta tese a identidade organizacional representa a percepção de unidade e de pertença a uma determinada organização em que o indivíduo se autodefine de acordo com a sua participação nessa mesma organização, neste caso, o indivíduo define-se a si mesmo pelos mesmos atributos que acredita ser a definição da própria organização (Mael; Ashforth, 1992).

A identidade profissional como um sentimento de pertença a um grupo profissional com uma determinada missão profissional e características particulares de desempenho, que permitem a esse grupo projetar o seu âmbito de atuação profissional (Miguel, 2009).

#### **4.4. Estudos Empíricos sobre as Relações das Identidades com a Cultura Organizacional e o Desempenho**

O objetivo dessa subseção é realizar uma análise de artigos empíricos publicados em periódicos científicos que aborda especificamente as relações das identidades com a cultura organizacional e o desempenho. O período compreendido foi de 2008 a 2016. As bases de dados utilizadas foram *Academic Search Premier* (EBSCO), *Cambridge Journals Online*, *Emerald Fulltext* (Emerald), *Gale – Academic OneFile*, Highwire Press, *JSTOR Arts & Sciences* (Social Sciences), *OECD iLibrary*, *Oxford Journals* (Oxford University Press), *PsyArticles* (APA), *SAGE Journals Online*, *ScienceDirect* (Elsevier) e *Scielo.ORG*, acessadas por intermédio do portal de periódicos mantido pela CAPES

Os critérios adotados para a seleção dos artigos entre aqueles recuperados pelos sistemas de busca foram: a) que fossem publicados de janeiro de 2008 e dezembro de 2016; b) que abordassem a relação entre as identidades com a cultura organizacional e o desempenho; e c) que constituíssem um relato de pesquisa empírica. A amostra final foi de 23 artigos, sendo 8 brasileiros e 15 estrangeiros.

##### **4.4.1. Relações entre a Cultura Organizacional com a Identidade Organizacional e Profissional**

A pesquisa de Chen (2011) desenvolveu uma estrutura de identidade organizacional que visa a explorar os efeitos positivos da cultura organizacional da liderança na vantagem competitiva, por intermédio do papel mediador da identidade organizacional. O estudo foi

realizado em diversas empresas de manufatura de Taiwan, sendo a mostra final composta de 138 respondentes com cargos de gerência nas empresas pesquisadas. Os resultados mostraram que a cultura organizacional e a liderança estão positivamente associadas com a identidade organizacional e a vantagem competitiva em termos de desempenho em contexto ambiental. A identidade organizacional teve efeito de mediação parcial sobre as relações positivas entre antecedente cultura organizacional e liderança ambiental.

Cheung, Wong e Wu (2011) verificaram se a cultura organizacional forma a identidade de uma organização, considerando a individualidade dos membros da empresa e suas ações. O estudo foi realizado junto aos profissionais empregados em empresas de construção civil, em Hong Kong, com uma amostra final de 146 respondentes. Os autores consideraram como artefatos da cultura organizacional os seguintes itens: definições de objetivos e realização das metas orientação em equipe, coordenação e integração, ênfase no desempenho, participação, orientação para inovação e orientação de recompensas. Os resultados mostraram que a cultura organizacional dá identidade à organização, pois a forte cultura de equipe gera consistência interna, pois molda o comportamento dos membros das empresas.

Em estudos de casos longitudinais e comparativos em duas indústrias distintas que enfrentaram desafio da sucessão de fundadores e mudança nas condições macroeconômicas, ao longo de um período de três décadas, Hatum et al. (2012) pesquisaram a relação entre a força de identidade e adaptação com os valores organizacionais centrais da cultura da família. No período do estudo foram realizadas 59 entrevistas semiestruturadas. Os resultados sugeriram que a identidade medeia o processos de adaptação, o reconhecimento de questões e a definição de implementação, variáveis ligadas ao ritmo de ajustamento em cada organização. Os autores concluíram que valores organizacionais foram reforçados pela forte cultura familiar por meio de novas dependências de trajetória nos negócios, vinculando valores, ação organizacional e sucesso.

Millward e Haslam (2013) investigaram a relação entre cultura (valores organizacionais) e identidade (organizacional, profissional, relacionada com a carreira, e social), em empresas do setor privado e público no Reino Unido. A amostra final foi composta de 166 funcionários do setor privado e 146 do setor público. Os resultados mostraram que a identificação de carreira foi significativamente maior para identidade na organização do setor privado e menor para o setor público. Os valores coletivistas e individualistas foram preditos para tornar a identidade do grupo de trabalho mais significativa

em organizações do setor privado. Portanto, o estudo apontou a identidade sofre influência tanto dos valores organizacionais (que afetam a acessibilidade da identidade) quanto da maneira como essas identidades são enquadradas localmente, principalmente da influência direta das práticas da organização, afetando o ajuste da identidade.

O estudo de Van den Bulck e Tambuyzer (2013) investigou a perspectiva cultural centrada nas identidades e culturas jornalísticas, mediante estudo de caso na VR News, empresa de televisão e rádio, em Genebra. Os autores aplicaram um questionário e sua amostra final foi de 168 respondentes. Os resultados revelaram que existe significativa identificação com a organização VRT News bem como com a cultura organizacional. Entretanto, os autores descobriram que questões de estruturas organizacionais (hierarquia) e processos de comunicação afetam significativamente a construção de uma cultura jornalística e, conseqüentemente, a identidade de equipe.

Rashid e Ghose (2015) verificaram a relação entre cultura organizacional e identidade organizacional no tocante à marca na indústria de alimentos e bebidas de varejo. A pesquisa foi realizada em 24 lojas franqueadas e não franqueadas de café em Christchurch, Nova Zelândia. Os resultados desta pesquisa revelaram que um nome de marca adequado ajuda o processo de criação de identidade da organização. A personalidade do líder de mercado influencia fortemente a cultura organizacional, e um fluxo constante de *business intelligence* atualizado desempenha um papel importante na criação de uma identidade de marca distintiva. O marketing interno e os valores pessoais são fundamentais para a construção da cultura interna (rituais, heróis símbolos), enquanto o processo de aculturação desempenha papel importante no desenvolvimento da cultura interna e da construção de identidade da marca nas organizações.

No Brasil, foram verificados os seguintes trabalhos que abordam a identidade profissional, organizacional e a cultura organizacional:

Silva e Schmidt (2008) analisaram como se dá a construção da cultura organizacional em uma empresa pública paranaense, situada em Curitiba, e a sua relação com a identidade. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com base nos pressupostos de Schein, que analisa a cultura organizacional no nível de artefatos, valores casados e certezas profundas. Os autores concluíram que os indivíduos pesquisados possuem identidade no trabalho e a identidade organizacional é identificada com a cultura organizacional da empresa na qual trabalham. Os atores organizacionais manifestaram, em seus relatos, a satisfação em fazer parte de uma organização que possui, no mercado, uma imagem positiva e respeitada.

Visando identificar e discutir a influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores de uma empresa que atua no ramo de transporte e tratamento de resíduos, localizada no sul de Minas Gerais, Resende e Paula (2011) realizaram um estudo de caso com a participação de quatorze funcionários da referida instituição, tendo sido utilizadas a observação participante e a entrevista semiestruturada como técnicas para a coleta de dados. Os resultados mostraram que os elementos da cultura organizacional (valores, sentimentos e comportamentos) podem influenciar na (re)construção da identidade dos trabalhadores, revelando-se como fatores fundamentais para a compreensão de como eles apreendem a empresa e constroem seu autoconceito.

Ao analisar o processo de construção da cultura e da identidade organizacionais de uma empresa familiar de pequeno porte, enfatizando a influência e o papel do fundador neste processo, Ésther (2014) entrevistou o proprietário e o núcleo familiar, que participam da gestão da Pizzaria e Cervejaria PC, na cidade de Juiz de Fora (MG), bem como os empregados que lá trabalham há pelo menos dois anos, cujos depoimentos foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que existe um discurso gerencialista (abordagem funcionalista) quanto à criação da cultura e da identidade, em contraposição à concepção da construção como negociação de significados e sentidos compartilhados (abordagem interpretativista). Para o autor, a própria visão do fundador e do núcleo familiar contribui para isto, na medida em que pressupõe um tipo de relação de trabalho fundamentalmente instrumental de racionalidade.

Rocco Junior (2014) analisou três casos de sucesso, no segmento esportivo, FC Barcelona, da Espanha; Sporting Club de Portugal; e, AFC Ajax, da Holanda, visando identificar se a implantação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional possibilita a criação de uma identidade do clube que agregue todos os seus stakeholders – atletas, torcedores, patrocinadores, marcas, investidores e outros. O autor concluiu que a cultura construída e bem edificada permite à agremiação, por intermédio do desenvolvimento de uma identidade clara, com valores bem definidos e atitudes que agregam valor aos seus grupos de interesse, contribuir para o equilíbrio entre o sucesso esportivo e os excelentes resultados econômico e financeiro.

Pode-se observar que os estudos empíricos revisados abordaram a relação entre cultura organizacional e identidade. Essas investigações apontaram que a identidade sofre influência dos valores organizacionais e das práticas organizacionais (Millward e Haslam, 2013). O estudo de Cheung, Wong e Wu (2011) encontraram influência positiva dos valores sobre a

identidade. De forma similar, Smith et al. (2013) mostram a influência direta das práticas de recursos humanos sobre a identidade. He e Baruch (2009) também apresentam as implicações de mudanças nas práticas organizacionais na identidade, o que estabelece uma relação direta entre esses construtos.

Assim, as percepções compartilhadas das práticas organizacionais constituem a essência da cultura de uma organização, e as práticas organizacionais influenciam as atitudes e os comportamentos dos membros da organização (Ogaard, 2006; Tuomi et al., 2004). Conseqüentemente, eles desempenham papel fundamental ligando a identidade da organização e profissional com o ambiente organizacional e os resultados individuais. Assim, têm-se as seguintes hipóteses de pesquisas:

**Hipótese 03.** As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade profissional (**H3a**) e organizacional(**H3b**).

**Hipótese 04.** Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade profissional (**H4a**) e organizacional(**H4b**).

#### **4.4.2. Relações entre Identidade Organizacional e Profissional e o Desempenho**

Walumbwa, Avolio e Zhu (2008) examinaram o nível de identificação do indivíduo com sua unidade de trabalho, sua autoeficácia para completar o trabalho e o nível de eficácia dos recursos disponíveis que ele possui para desempenhar o trabalho. O estudo foi realizado durante o período de aproximadamente um ano, em seis bancos separados situados em dois estados limítrofes no meio-oeste dos Estados Unidos. Os resultados demonstraram que a identificação com a unidade de trabalho, a autoeficácia e o nível de eficácia estavam significativamente relacionados com o desempenho individual. Os autores perceberam que no desempenho individual o aumento no nível de eficácia sobre os instrumentos e os procedimentos que lhes foram dados para realizarem o seu trabalho sem a devida qualificação poder ser contraproducente em termos de desempenho.

Hirst, van Dick e van Knippenberg (2009) usam a análise de identidade social para prever a criatividade dos funcionários. Os autores baseiam-se no pressuposto que a identidade da equipe propicia um desempenho criativo do funcionário, mediado pelo esforço criativo do indivíduo. Também consideraram que a motivação inspiradora do líder moderaria a relação

entre a identidade e o esforço criativo. Os dados foram coletados em uma empresa farmacêutica multinacional com base em quatro divisões de investigação, em três países (Estados Unidos, Reino Unido e Suécia); a amostra final foi de 115 respondentes empregados supervisores. Os autores em suas conclusões observaram que há um efeito positivo da identidade na criatividade dos funcionários, acarretando maior propensão dos mesmos a dedicar mais esforço criativo; portanto, maior criatividade ao seu trabalho, devido ao alinhamento entre os seus próprios interesses e o interesse da organização.

O trabalho de Mitchell, Hunter e Giles (2011) investigou o papel moderador da identidade em equipe e sua relação com a identidade profissional no desempenho da organização. Esses autores também investigaram se a identidade social, a identidade da equipe, pode moderar o efeito da diversidade profissional para que haja melhora no desempenho. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa distribuída a 120 equipes interprofissionais na Austrália. Os resultados sugeriram que a identidade profissional modera a relação entre a diversidade profissional e o desempenho da equipe. Este efeito aumenta com a força da identidade em equipe e o mesmo acontece com uma relação positiva entre diversidade e desempenho da equipe.

Johnson, Morgeson e Hekman (2012) investigaram o poder preditivo dos componentes da identidade em relação às atitudes e aos comportamentos e seu efeito no desempenho no trabalho. Além dos componentes, foram mensurados diferentes focos de identidade no contexto organizacional. Nos resultados encontrados pelo primeiro estudo, o componente afetivo da identidade com a organização apresentou maior poder preditivo sobre a satisfação. Já, no segundo trabalho, o componente afetivo da identidade com as equipes de trabalho foi o único preditor dessa atitude. Apesar de utilizarem modelos diferentes, os resultados desses estudos demonstraram o poder explicativo do componente afetivo na explicação da satisfação e tornam evidente a importância do uso de medidas que prevejam as diferentes dimensões da identidade e, assim, permitam análises mais profundas das relações estabelecidas entre a identidade e outras variáveis com efeito sobre o desempenho do trabalho.

Chun-Chen, Steve-Chi e Friedman (2013) analisaram o impacto da identidade no contexto do trabalho e da organização sobre o desempenho dos colaboradores, seja de um empregado, seja de comportamentos relacionados ao desempenho. Os participantes do estudo foram funcionários da área de vendas de 8 lojas de departamentos, em Taiwan, com uma amostra final de 181 participantes. Os resultados demonstraram que a relação entre a identidade da empresa e o desempenho (no trabalho e comportamento orientado para o

cliente) é positiva. Outra descoberta foi que a identidade profissional dos empregados com a empresa relaciona-se com a satisfação no trabalho, independentemente do grau em que os representantes de vendas se identificam com a loja de departamento.

Estudos de He, Wang, Zhu e Harris (2015) pesquisaram o efeito da identidade organizacional sobre o desempenho no trabalho, considerando as variáveis: orientação para o cliente, atitudes e valores. A amostra foi composta por 967 funcionários do setor de atendimento ao cliente de dez *call centers* em Pequim, China. Os resultados revelaram que a orientação para o cliente modera positivamente o efeito da identificação organizacional sobre o desempenho no trabalho dos trabalhadores de serviços. Especificamente, a identidade organizacional tem relação positiva mais forte com o desempenho no trabalho dos empregados com maior orientação para o cliente, enquanto que para aqueles com menor orientação para o cliente, identidade organizacional não se relaciona significativamente com o desempenho. Além disso, esta pesquisa demonstrou que atitudes e valores relacionam-se positivamente com a identidade organizacional e, por sua vez, tem relações indiretas com o desempenho do trabalho, moderada pela orientação ao cliente.

Estudos de Chenhall, Hall e Smith (2016) analisaram como as organizações sem fins lucrativos gerenciam identidades múltiplas e conflitantes de seus empregados e seus efeitos no desempenho da entidade. O estudo foi realizado no âmbito da Carewell e da Tennant Center, organizações de bem-estar sem fins lucrativos, que operam em uma grande cidade australiana. Adotou-se o estudo de caso e foram entrevistados 16 empregados de vários escalões. Os resultados sugeriram que as rotinas organizacionais e o uso de artefatos materiais tem influência na identidade e promovem uma identidade compartilhada, ocasionando um impacto positivo no desempenho da organização e dos indivíduos.

Visando investigar se a identificação organizacional medeia segurança e o desempenho no trabalho, Ma e colaboradores (2016) pesquisaram um grupo chinês de transportes aéreos, localizados na cidade de Changsha, Shenyang e Urumqi. A amostra final foi de 435 respondentes, sendo 212 empregados subordinados e 225 supervisores. Os resultados mostraram que a segurança no trabalho está positivamente relacionada com a identificação organizacional. Além disso, a identificação organizacional foi confirmada como mediadora. A percepção dos empregados sobre a segurança no trabalho desenvolve sua identificação organizacional e contribui para aumentar o seu desempenho e seus resultados relacionados ao trabalho.



Peng Lin, Hui Tsai e Ling Liu (2016), usando a teoria da identidade social e pesquisas de regulação emocional, avaliaram o desempenho das equipes de trabalho na indústria de tecnologia. Os autores basearam-se do pressuposto de que os membros das equipes de trabalho com alta identificação são motivados a cumprirem normas coletivas e estão positivamente relacionados com o desempenho. A amostra da pesquisa foi realizada com 10 grandes indústrias de alta tecnologia de Taiwan com 240 respondentes. Os autores observaram que há um efeito significativo e positivo da identidade dos profissionais no desempenho da equipe, em função de a identificação da equipe simbolizar a fusão psicológica do eu e da equipe, possibilitando aos membros da equipe terem o interesse coletivo como prioridade.

No contexto brasileiro, Estevez (2013), por meio de estudo de caso, analisou a formação da identidade de cooperados entre trabalhadores de uma fábrica recuperada. A pesquisa foi realizada na Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais (Metalcoop), localizada em Salto, São Paulo. Os resultados demonstraram que, na constituição da cooperativa, os líderes do grupo construíram uma identidade prototípica que opera como uma expectativa social sobre o modo de atuação dos cooperados. A assunção pessoal dessa identidade depende da possibilidade de seu desempenho pelos trabalhadores, o que é dificultado pelas limitações em controlar e modificar seu próprio trabalho. Isto resulta em uma identidade simultaneamente induzida pela liderança e interrompida pelo processo de trabalho.

Reis e Puente-Palacios (2016) desenvolveram e validaram uma escala de identidade com equipes de trabalho composta pelas dimensões afetiva, cognitiva e avaliativa. Dois estudos foram conduzidos. O estudo 01 buscou evidências de validade para uma escala de identidade com equipes de trabalho. Os dados foram coletados em uma amostra de 364 pessoas. O estudo 02 verificou a estabilidade da solução fatorial encontrada no estudo 01. A amostra foi composta por 367 empregados de uma organização pública brasileira. A estrutura fatorial final compõe-se por 20 itens distribuídos em três fatores e capaz de explicar 65% da variância. Indicadores de consistência interna foram satisfatórios ( $0,79 < \alpha < 0,94$  para o Alpha de Cronbach e  $0,52 < x < 0,75$  para a média de correlações item-total). Os autores concluíram que a escala de identidade com equipes de trabalho desenvolvida no presente estudo pode ser considerada também um avanço na medida em que se propõe a mensurar a identidade com equipes de trabalho, o que traz uma contribuição teórica para o campo de estudos que envolvem tanto a identidade social quanto as equipes de trabalho.

A pesquisa de Nery e Pelissari (2016) analisou de que forma os gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) identificam identidade visual corporativa (IVC) e seu efeito sobre a *performance* de seu negócio. A investigação utilizou o estudo de casos múltiplos e foram analisadas 7 (sete) MPEs, dos setores de comércio e serviço, nos municípios de Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica, no estado do Espírito Santo. Constatou-se que a maior parte das MPEs investigadas realiza ações para a gestão de sua IVC, algumas em menor grau que as outras. Foi possível comprovar que a maioria dos gestores reconhece a importância da IVC para o seu negócio e consegue compreender seu significado, seu papel na empresa e suas contribuições para o desempenho do negócio.

Estudos de Morano, Barichello e Jacomossi (2016) objetivaram identificar o papel da mediação da identidade social entre as variáveis preditoras (procedimentos justos e recompensas econômicas) e seus efeitos sobre o comportamento discricionário de empregados. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico preenchido pela web e foram obtidas 221 respostas, sem dados faltantes. Os resultados mostraram que a empresa, ao oferecer remuneração competitiva e adotar procedimentos justos para seus funcionários, não provoca diretamente neles o comportamento discricionário. Para que tal comportamento aconteça, é necessário o desenvolvimento da identidade social na organização. Os autores concluíram que os procedimentos justos, assim como as recompensas econômicas, desenvolvem o senso de coletividade que contribui para a formação da identidade social e tem como consequência o comportamento discricionário.

#### **4.4.3. Relações das identidades com a cultura organizacional e o desempenho em contexto militar**

Ao pesquisar os estudos empíricos sobre as relações das identidades com a cultura organizacional e o desempenho especificamente em contexto militar, no período de janeiro de 2008 a dezembro de 2016, constatou-se um número reduzido de trabalhos com esse enfoque, uma vez que apenas 10 trabalhos foram recuperados, sendo 4 em periódicos estrangeiros e 6 em periódicos nacionais. Foram os seguintes trabalhos:

Woodward e Jenkins (2011) examinaram como as identidades militares são construídas, articuladas e expressas. O estudo foi realizado mediante postagens em dois painéis de discussão militar, baseados na web e por meio de contatos pessoais. Foram 16 entrevistas em profundidade com militares do Exército Britânico e da *Royal Marines*, no posto de capitão entre militares da ativa e da reserva. Os resultados demonstraram que a

perícia e a habilidade profissionais foram significativas para o contínuo desempenho e para a construção de identidades a respeito do que significava ser um soldado. A promulgação da habilidade profissional como militar era uma prática entendida como essencialmente coletiva, um esforço de grupo. Na visão dos pesquisadores, a análise micro-sociológica sugere que identidades militares individuais sejam sobre práticas, e não sobre atributos a serem mapeados em categorias analíticas predeterminadas.

Johansen, Laberg e Martinussen (2013) examinaram se, e em que medida, aspectos da identidade militar podem prever percepções de desempenho e atitudes entre os cadetes militares noruegueses. A amostra foi de 117 alunos, sendo 101 homens e 16 mulheres. A identidade profissional militar foi medida considerando a identidade operacional, o individualismo e o idealismo. Os resultados mostraram correlações positivas moderadas entre a identidade e duas variáveis de resultado (habilidades e compromisso organizacional). Estas duas variáveis também foram moderada e negativamente correlacionadas com individualismo. Além disso, os níveis de compromisso organizacional foram associados a altos níveis de identidade operacional e idealismo, e com baixos níveis de individualismo.

Ellemers et al. (2013) investigaram o papel da identidade com equipes de trabalho sobre o desempenho de soldados. Nessa pesquisa, a identidade foi representada pelas dimensões autodefinição – quanto o indivíduo se percebe incluído no grupo – e autoinvestimento – quanto o indivíduo se sente valorizado no grupo. Os autores verificaram que o impacto da identidade social sobre o desempenho em equipes naturais pode não ser direto, e sim mediado por outras variáveis. A relação entre autodefinição e desempenho é mediada pela tendência de atribuir características positivas ao grupo. Já a relação entre o autoinvestimento e o desempenho é mediada pela disposição de investir no grupo.

Johansen, Martinussen e Kvilvang (2015) verificaram a influência da identidade militar no engajamento no trabalho e na síndrome de burnout entre os membros do Exército norueguês RRF (Rapid Reaction Forces). A amostra final foi de 211 militares. O engajamento no trabalho e o burnout foram usados como resultados, uma vez que estão relacionados à saúde e ao bem-estar individuais, bem como ao desempenho no trabalho, ao compromisso e às intenções de abandono da profissão. A identidade militar compreende as dimensões profissionalismo e individualismo. Os resultados sugeriram que o profissionalismo foi significativo e positivamente associado com engajamento no trabalho. O individualismo mostrou uma correlação negativa moderada com o engajamento no trabalho, ao mesmo tempo em que está positivamente relacionado ao burnout. Os participantes concluíram que essa

identificação mais próxima com o profissionalismo é incentivada pela doutrina oficial da instituição, consequentemente associando maior grau de engajamento no trabalho pelos entrevistados.

No Brasil, com a finalidade de verificar quais são os fatores constitutivos da identidade do policial militar do Distrito Federal, Nascimento e Nascimento (2009) analisaram os discursos dos doze policiais (soldados, cabos e sargentos), participantes da pesquisa, que permitiram compreender o universo das significações das identidades construídas pelos policiais militares, resultando em quatro eixos temáticos, representando os aspectos formadores da identidade policial, quais sejam: Cultura Organizacional; Desígnio Profissional; Instituição e Trabalho; e Relações Sociais. Verificou-se que no aspecto relacionado à cultura organizacional, os policiais reconhecem a Polícia Militar como uma instituição forte, suprimindo quase que totalmente as necessidades de seus integrantes, permitindo o seu crescimento pessoal e profissional, mesmo havendo algumas divergências entre os entrevistados. O sentimento de identificação com a Instituição está presente no discurso dos entrevistados, o que reflete a influência da polícia na construção da identidade desses profissionais.

Em sua pesquisa, Natividade (2009) investiga a configuração da identidade profissional do Bombeiro Militar da região da grande Florianópolis. A pesquisa foi caracterizada como um estudo exploratório e descritivo e o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário semiaberto, com 24 questões. A amostra final foi de 266 respondentes. Os resultados mostraram que os bombeiros militares consideram que possuem uma atividade profissional perigosa e estressante, possuindo um grau de perigo alto. Foi confirmada a interferência da atividade profissional na vida pessoal e social bem como sobre a autoimagem. A autora conclui que a identidade profissional de bombeiro militar ultrapassa os limites organizacionais e invade a vida pessoal do sujeito, demonstrando, assim, a importância de se compreender a identidade profissional não como uma parcela isolada do sujeito, mas sim como uma das facetas desse ser total.

Nascimento et al. (2013) testou a diferença entre os fatores componentes da identidade profissional do policial militar e das variáveis sociodemográficas sobre grupos de policiais (oficiais e praças), ambas derivadas da Escala de Identidade Profissional Policial Militar, construída e validada por Nascimento e Torres em 2010. Os autores utilizaram uma amostra de conveniência (não probabilística), composta por 600 policiais militares, provenientes da Polícia Militar do Distrito Federal. Os participantes eram de diversos graus hierárquicos. Os

resultados demonstram que a identidade profissional e os fatores que a constituem estão correlacionados com variáveis como sexo, posto ou graduação, nível educacional, estado civil, tipo de moradia, número de dependentes, idade, unidade em que trabalha e o tempo na Polícia Militar, posto ou na graduação e o último curso de especialização.

Marra, Fonseca e Marques (2014) estudaram o processo de identificação dos servidores públicos com uma Secretaria Estadual de Minas Gerais. Após a implantação da Avaliação de Desempenho Individual e do Prêmio de Produtividade, realizou-se uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa em que foram investigadas as percepções de dez policiais militares, de variadas patentes e tempos de serviço, sobre as mudanças mencionadas. Os resultados demonstraram que a implantação desses mecanismos de gestão não alterou significativamente o processo de identificação dos servidores pesquisados, apesar de aspectos salariais e de reconhecimento profissional terem sido recorrentes nos depoimentos como fatores positivos, que proporcionam maior identificação dos indivíduos com a organização. Os autores concluíram que em se tratando da identificação dos sujeitos entrevistados com a PMMG, o significado do que é ser um servidor público está permeado pelos valores introjetados da organização.

Nascimento, Torres e Adaid-Castro (2015) apresentaram evidências de validade, fatorial e preditiva, no contexto brasileiro, de uma medida de identidade profissional do Policial Militar. O estudo foi dividido em fase qualitativa e quantitativa. Na fase qualitativa, a amostra foi de 12 policiais e na fase quantitativa a amostra foi de 600 policiais do Distrito Federal. Os autores concluíram que houve evidências favoráveis de validade de construto e precisão para a escala de identidade profissional policial militar. Foi encontrada uma estrutura multifatorial e razoável consistência interna. Os resultados indicaram que a identidade profissional do policial é um construto paralelo ao da identidade social. Verificou-se, ademais, pelas análises, que ocorre preponderância da identidade profissional.

Marra, Fonseca e Sousa (2016) analisaram o processo de identificação de um grupo de policiais militares da Polícia Militar de Minas Gerais com base em relatos individuais. A pesquisa foi qualitativa de caráter exploratório, em que foram realizadas dez entrevistas em profundidade, investigadas pela análise crítica do discurso. Os autores concluíram que as representações (discursos) dos policiais militares identificados nas análises foram dialeticamente internalizadas em maneiras particulares de ação (gêneros) e em modos específicos de identificação (estilos). Desta maneira, foi possível verificar como discursos dos representantes do alto comando da corporação e demais discursos sociais e culturais foram

atribuídos às identidades dos policiais e, ao mesmo tempo, como constituíram também sentidos de pertencimento.

O contexto de pesquisas brasileiro ainda é incipiente para estudos que utilizam relações entre cultura organizacional, identidades e desempenho profissional no trabalho, o que indica lacuna de pesquisa. Ademais, são escassas as pesquisas que trabalham com todas as dimensões aqui apresentadas, que serão objeto de investigação da presente tese.

Nos estudos observa-se que a identidade vem sendo estudada como variável mediadora da relação entre cultura e desempenho (Chang e Wu, 2013; Chen, 2011). Estudos empíricos sobre identificação organizacional têm apontado relação positiva da identidade sobre o desempenho tanto nas tarefas quanto no trabalho, por exemplo, de Walumbwa, Avolio e Zhu (2008).

Há também estudos que comprovam a relação de influência da identidade profissional (Mitchell, Hunter e Giles, 2011; Johnson, Morgeson e Hekman, 2012) e da identidade organizacional (He, Wang, Zhu e Harris, 2015; Smith, 2011) sobre o desempenho.

Pesquisas de Chen, Chi e Friedman (2013) e Peng Lin, Hui Tsai e Ling Liu (2016) têm analisado as influências da identidade no contexto do trabalho e da organização. Especificamente os trabalhos Mitchell, Hunter e Giles (2011) revelaram que existe impacto positivo no desempenho com indivíduos que apresentam alta identificação organizacional e profissional, em virtude do maior esforço. Assim, têm-se as seguintes hipóteses de pesquisas:

**Hipótese 05.** A identidade profissional (**H5a**) e organizacional (**H5b**) medeiam a relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional.

**Hipótese 06.** A identidade profissional (**H6a**) e organizacional (**H6b**) medeiam a relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional.

**Hipótese 07.** A identidade profissional influencia de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Hipótese 08.** A identidade organizacional influencia de forma direta e positiva o desempenho profissional.

De acordo com Coelho Jr. (2009) e Walumbwa, Avolio e Zhu (2008), a idade vem se associando positivamente como desempenho no trabalho. Na medida em que o indivíduo envelhece na organização, seu desempenho no trabalho aperfeiçoa-se em termos de eficácia e qualidade na execução de tarefas (Coelho Jr., 2009).

Os estudos de Brandão et al. (2012); Coelho Jr. (2009); Santos, (2012); Nascimento et al. (2013) e Nascimento (2014) mostraram a influência de variáveis individuais sociodemográficas (idade, tempo de serviço, escolaridade, níveis hierárquicos e atividade fim e meio) no desempenho no trabalho. Dessa forma, a seguinte hipótese de pesquisa é proposta:

**Hipótese 09.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função das variáveis sociodemográficas: idade **(9a)**, tempo no serviço **(9b)**, escolaridade **(9c)**, nível hierárquico (oficiais e praças) **(9d)**, área de atuação (administrativo ou operacional) **(9e)** e da localização geográfica das unidades policiais **(9f)**.

#### 4.5. Quadro Resumo da Seção

O Quadro 25 apresenta a síntese dos principais conceitos sobre a identidade organizacional e profissional e seu processo de construção, que são considerados referência nesta tese.

#### Quadro 25. Síntese das considerações sobre Identidade Organizacional e Profissional

<b>Identidade e seu processo de construção</b>	<p>A identidade pode ser compreendida como um resultado, um estado que pode variar no tempo, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral (Freitas, 2000).</p> <p>A construção das identidades é influenciada por diferentes contextos e espaços nos quais os indivíduos interagem e que envolvem estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações dos indivíduos (Goffman, 2011).</p> <p>A identidade social é um conceito multidimensional que incorpora um componente cognitivo, ou seja, identificação e dois componentes avaliativos, que, segundo Tyler e Blader (2003) são orgulho e respeito. Em ambientes organizacionais, a identificação organizacional captura a crença cognitiva dos empregados de que eles pertencem à organização (Ashforth; Mael, 1989; Blader; Tyler, 2009).</p>
<b>Identidade Organizacional</b>	<p>Esta tese considera identidade organizacional como um conjunto de atributos ou características coletivas entendidas pelos membros de uma organização como centrais, distintivas e temporariamente contínuas (Albert e Whetten, 1985), estabelecendo um senso coletivo compartilhado entre esses, das percepções centrais e crenças sobre o que distingue esta organização de outras (Hatch; Schultz, 2002).</p>
<b>Identidade Profissional</b>	<p>Para esta tese a identidade profissional é como um sentimento de pertença a um grupo profissional com uma determinada missão profissional e características particulares de desempenho, que permitem a esse grupo projetar o seu âmbito de atuação profissional (Miguel, 2009).</p>
<b>Estudos Empíricos</b>	<p>Estudos que comprovaram a relação de influência da identidade profissional (Mitchell, Hunter e Giles, 2011; Johnson, Morgeson e Hekman, 2012) e da identidade organizacional (He; Wang Zhu e Harris, 2015; Smith, 2011) sobre o desempenho.</p> <p>Identidade vem sendo estudada como variável mediadora da relação entre cultura e desempenho (Chang; Wu, 2013; Chen, 2011).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor



## **CAPÍTULO II. MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA**

Tendo em vista que o objetivo geral deste estudo é identificar a influência das práticas, e valores organizacionais e da identidade profissional e organizacional sobre o desempenho profissional no serviço policial militar, neste Capítulo serão apresentados o modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa, desenvolvidas sobre as supostas relações entre as variáveis principais: práticas organizacionais e valores organizacionais; identidade profissional e organizacional e desempenho profissional.

### **1.1. Modelo Conceitual**

A presente tese assume para sua construção do modelo conceitual da pesquisa que as competências individuais são definidas como conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos e capacidades que os indivíduos devem mobilizar para efetuar determinada atividade e/ou transpor alguma situação, na qual se encontram. Ou ainda, pode-se dizer que são as entregas que determinado indivíduo deve mobilizar em prol do atendimento de determinado objetivo e/ou atividade (Riketta, 2005; Smith, 2011; Young; Dulewicz, 2003; Albert; Whetten, 2004; He; Brown, 2013).

As variáveis de contexto, como resultados organizacionais ou indicadores macro de eficácia, são comumente relacionadas ao desempenho manifestado no trabalho. Essas variáveis predizem desempenho em conjunto com outras variáveis, de ordem individual ou mesmo profissional. Nos estudos em que desempenho profissional é investigado como variável critério utiliza-se a abordagem individual de investigação das variáveis antecedentes (Sonnentag; Frese, 2002). Isso acontece tendo em vista que as organizações se preocupam em melhorar o desempenho dos indivíduos, partindo do reconhecimento de suas dificuldades, não considerando outros fatores de natureza macro, como o contexto de trabalho e a influência deste sobre o desempenho da atividade/função (Lam; Schaubroek, 1999).

O desempenho será mensurado em nível individual, relacionado a cultura, medidas por valores e práticas organizacionais e mediadas pela identidade profissional e organizacional, que vêm explicando variância significativa do desempenho profissional.

Essas variáveis serão mensuradas: pela escala de valores organizacionais, desenvolvida por Porto et al. (2012), construída com base no modelo de valores humanos de Schwartz (1999); pela escala de manifestações culturais (práticas organizacionais), construída

por Souza (2014), fundamentada nos estudos de D'Iribarne (1993); pela escala de identidade profissional, adaptada de Cameron (2004), construída baseada na Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1981); e pela escala de identidade organizacional, desenvolvida por Mael e Ashforth (1992).

O modelo contemplará, também, as variáveis sociodemográficas como predictoras do desempenho, conforme mostrado por pesquisas anteriores de Bedani (2009); Coelho Jr. (2009); Santos (2012) e Nascimento (2014).

O modelo conceitual, formulado com base nos referenciais teóricos revisados, apresenta os seguintes componentes dispostos na Figura 10.

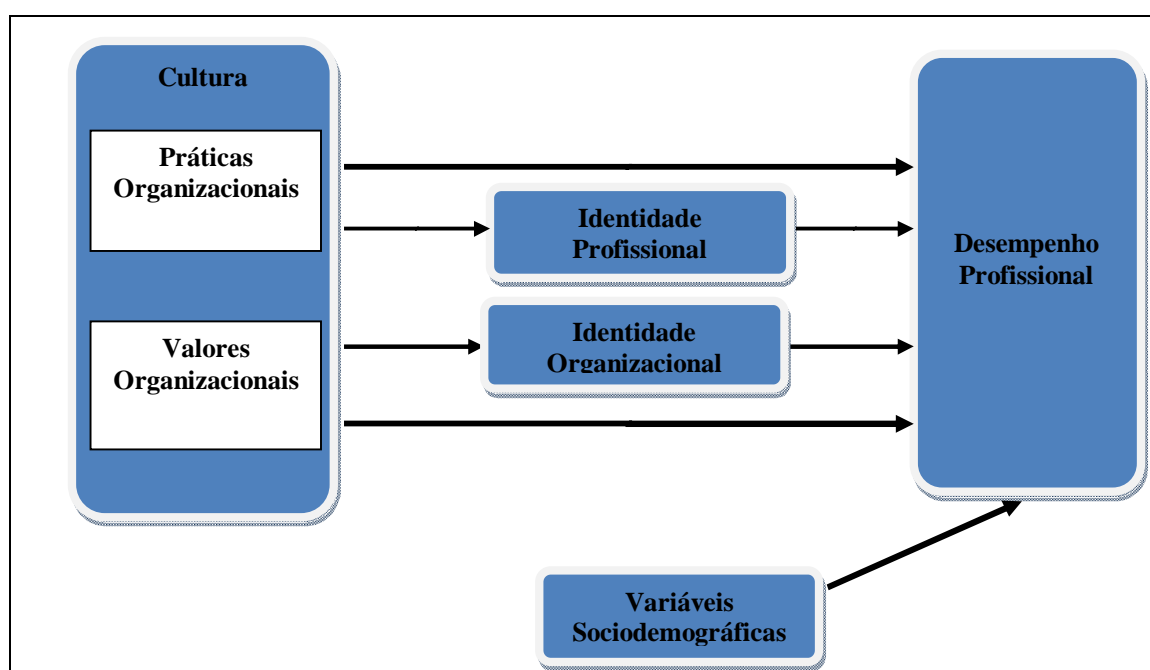


Figura 10: Modelo Conceitual da Pesquisa  
Fonte: Adaptado pelo autor de Nascimento (2014).

## 4.2. Hipóteses de Pesquisa

As hipóteses de pesquisa referem-se à relação entre as manifestações da cultura, mensurada pelas práticas e valores organizacionais e a identidade profissional e organizacional e o seu efeito sobre o desempenho profissional, e estão baseadas na pesquisa de Nascimento (2014).

Com base na literatura revisada nesta tese, sobre a influência da cultura da organização, por meio dos valores e práticas organizacionais, sobre o desempenho profissional bem como sobre a identidade organizacional e profissional, vale relembrar hipóteses de pesquisas que serão testadas:

**Ho1.** As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Ho2.** Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Ho3.** As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade profissional (**Ho3a**) e organizacional (**Ho3b**).

**Ho4.** Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade profissional (**Ho4a**) e organizacional (**Ho4b**).

**Ho5.** A identidade profissional (**Ho5a**) e organizacional (**Ho5b**) medeiam a relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional.

**Ho6.** A identidade profissional (**Ho6a**) e organizacional (**Ho6b**) medeiam a relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional.

**Ho7.** A identidade profissional influencia de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Ho8.** A identidade organizacional influencia de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Ho9.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função das variáveis sociodemográficas: idade (**9a**), tempo no serviço (**9b**), escolaridade (**9c**), nível hierárquico (oficiais e praças) (**9d**), área de atuação (administrativo ou operacional) (**9e**) e (**9f**) localização geográfica das unidades policiais.

Recapituladas as hipóteses de pesquisa, parte-se para a configuração do modelo conceitual geral com as hipóteses de pesquisa, conforme Figura 11.

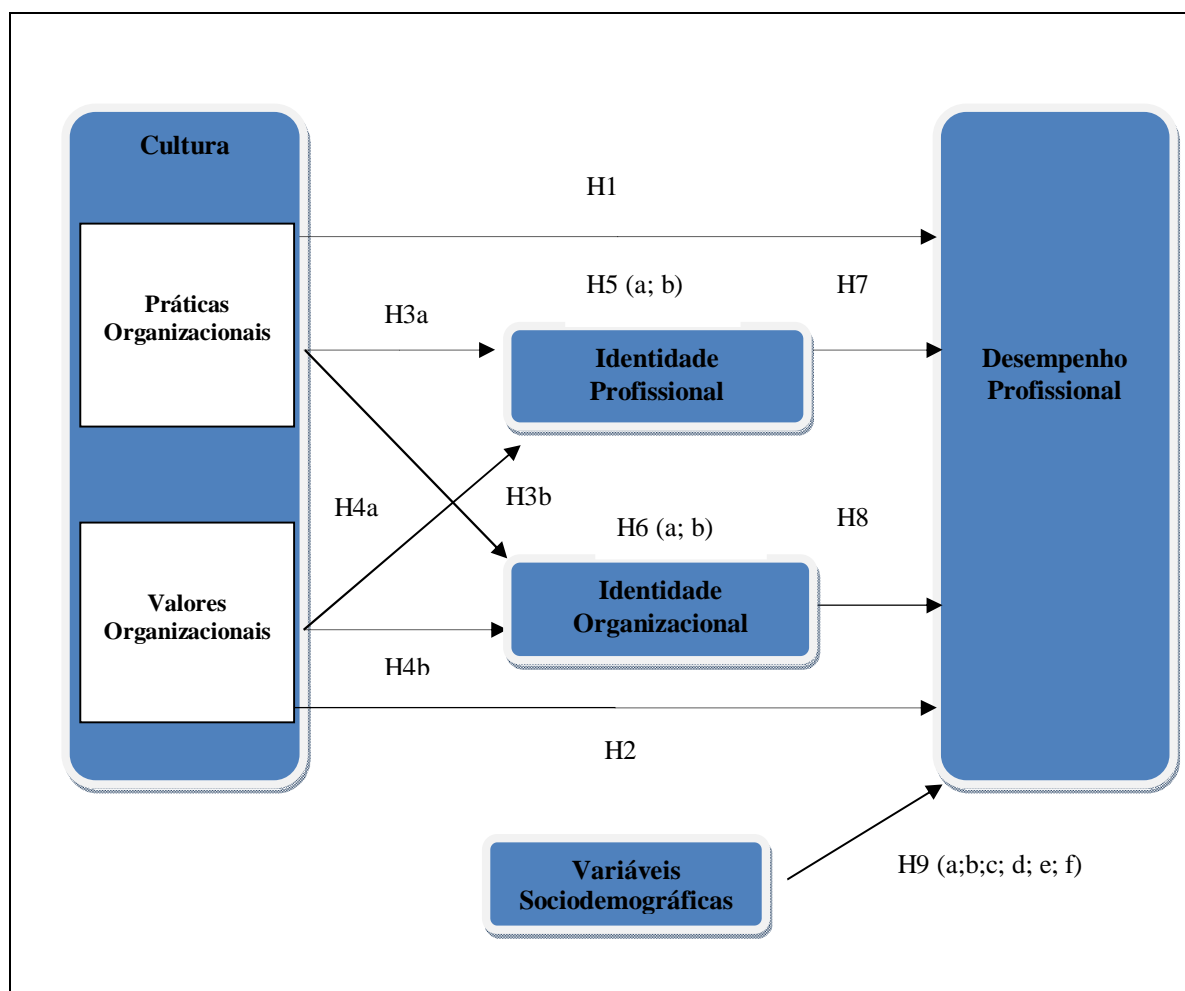


Figura 11: Modelo Conceitual Geral e Hipóteses da Pesquisa  
Fonte: Adaptado pelo autor de Nascimento (2014).

Apresentados o modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa, o capítulo seguinte abordará o método de pesquisa. Para tanto, serão apresentados a caracterização e o local da pesquisa, a população e amostra, os procedimentos de coleta e análise de dados e os instrumentos de medidas.

## CAPÍTULO III. MÉTODOS

Este capítulo está dividido em cinco seções que apresentam o método empregado no presente estudo. A primeira seção inclui a caracterização da pesquisa a segunda demonstra o *locus* da pesquisa. A terceira apresenta a população, a forma de seleção da amostra e os procedimentos de coleta de dados. A quarta detalha os instrumentos utilizados na pesquisa. E por fim, os procedimentos de análise de dados, enfocando o tratamento dos dados, análise fatorial exploratória e confirmatória, assim como, o método de equação estrutural e as variáveis sociodemográficas.

### 1. Caracterização da Pesquisa

Quanto aos fins, essa pesquisa é descritiva, pois visa compreender e descrever dados acerca das manifestações da cultura, por meios de valores e práticas organizacionais e seu efeito no desempenho profissional. Além disso, a pesquisa é, também, de natureza inferencial, pois examina relações entre variáveis, de forma a verificar quais fatores influenciam para a ocorrência do fenômeno em estudo.

De acordo com os meios, o estudo é uma pesquisa de campo, pois foi realizada no ambiente em que os fenômenos se manifestam. O levantamento foi realizado por meio analítico, visando estabelecer relações associativas entre variáveis a serem pesquisadas.

Em relação ao aspecto temporal, os dados foram obtidos durante um período específico, logo, o fenômeno estudado foi de forma transversal, que de acordo com Remenyiet al. (1998) é uma pesquisa que estuda o fenômeno em um determinado momento.

A pesquisa utilizou a abordagem quantitativa, buscando mensurar dados que produzam os resultados generalizados com base em uma amostra da população de interesse por meio de instrumentos estruturados e analisados estatisticamente, em número suficiente para recomendar-se uma linha de ação (Malhotra, 2012).

A pesquisa deu-se em duas etapas, sendo a primeira composta pela revisão da teoria acerca dos temas cultura, cultura organizacional, valores e práticas organizacionais, identidade profissional e organizacional e o desempenho profissional. A segunda etapa baseia-se na pesquisa empírica, com o propósito de atender aos objetivos do trabalho,

apontando as relações entre as variáveis a serem pesquisadas. O nível de análise é o individual.

## **2. Locus da Pesquisa**

A escolha da Polícia Militar do Estado de Goiás – PMGO, como *locus* da pesquisa deu-se por duas razões principais. A primeira está ligada à questão acadêmica, em função da escassez de pesquisas sobre o desempenho profissional no trabalho nas organizações de segurança pública, denotando uma lacuna ao se tratar de organizações policiais como foi mostrado no capítulo do marco teórico da tese. A segunda razão deu-se por em função da predisposição da organização em permitir a pesquisa, após entendimentos mantidos com o Comando Geral e com os Comandantes das Regionais e das Unidades pesquisadas.

A PMGO é uma instituição centenária e como órgão estatal possui uma estrutura de gestão funcional e capilarizada em todas as regiões do Estado. A pesquisa proposta atendeu um dos objetivos do projeto de implementação do plano estratégico para 2016 a 2022 que é a adoção de uma política de gestão administrativa e operacional que produza uma visão sistêmica, bem como a necessidade da compreensão e difusão da identidade organizacional.

Destaca-se uma das diretrizes do Plano de Metas Operacional da Polícia Militar de Goiás é constituir uma estratégia de gestão, com a finalidade incrementar as ações policiais militares através do estabelecimento de avaliação periódica da produtividade de todos os segmentos operacionais da Polícia Militar, visando a avaliação de desempenho das Organizações Policial Militar (OPM) para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho do policial militar ao longo do tempo (Polícia Militar do Estado de Goiás, 2016).

A Polícia Militar do Estado de Goiás foi criada através da Resolução nº 13 de 28 de julho de 1858, sendo denominada Força Policial, posteriormente Corpo de Polícia (Lei nº 5 de 12 de julho de 1892, Batalhão de Polícia (Lei nº 364, de 02 de julho de 1910), Força Pública (Decreto nº 395, de 19 de dezembro de 1930), Polícia Militar (Decreto nº 399, de 01 de julho de 1935), Força Policial (Decreto-Lei nº 3.035, de 29 de março de 1940), Polícia Militar ( 18 de novembro de 1946) com a promulgação da Constituição Federal, posteriormente ratificada a denominação de Polícia Militar do Estado de Goiás (P.M.E.GO) com o advento da Constituição do Estado datada de 1947.

Hoje as atribuições da Polícia Militar de Goiás são definidas pelas Constituições Federal e Estadual. A constituição do Estado de Goiás estabelece as seguintes atividades da Policia Militar:

Art. 124 - A Polícia Militar é instituição permanente, organizada com base na disciplina e na hierarquia, competindo-lhe, entre outras, as seguintes atividades:

I - o policiamento ostensivo de segurança;

II - a preservação da ordem pública;

III - a polícia judiciária militar, nos termos da lei federal;

IV - a orientação e instrução da Guarda Municipal, quando solicitadas pelo Poder Executivo municipal;

V - a garantia do exercício do poder de polícia, dos poderes e órgãos públicos estaduais, especialmente os das áreas fazendária, sanitária, de uso e ocupação do solo e do patrimônio cultural.

Parágrafo único - A estrutura da Polícia Militar conterá obrigatoriamente uma unidade de polícia florestal, incumbida de proteger as nascentes dos mananciais e os parques ecológicos, uma unidade de polícia rodoviária e uma de trânsito.

Segundo a Constituição Federal, artigo 144, §5º e §6º (Brasil, 1988), as Polícias Militares são forças auxiliares reservas do Exército, subordinadas aos governadores dos estados. Busca estabelecer e preservar a paz social nos âmbitos público e privado, prestando um serviço eficaz e eficiente aos cidadãos. A Polícia Militar tem como missão o policiamento ostensivo, preventivo e repressivo, a preservação da ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio, a manutenção da tranquilidade pública e da paz social.

A Lei Estadual nº 8.125 de 18 de junho de 1976 e demais alterações em vigor estabelece a seguinte competência a Polícia Militar de Goiás:

Art. 2º - Compete à Polícia Militar:

I - executar com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares às Forças Armadas, o policiamento ostensivo fardado planejado pelas autoridades policiais competentes, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos;

II - atuar de maneira preventiva com força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presume ser possível a perturbação da ordem;

III - atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;

IV - atender à convocação do Governo Federal, em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave subversão da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-

se ao Comando da 11ª Região Militar para emprego em suas atribuições específicas de Polícia Militar e como participante da defesa territorial;

V - realizar serviços de prevenção e de extinção de incêndios, simultaneamente com o de proteção e salvamento de vidas e materiais no local de sinistro, bem como o de busca e salvamento, prestando socorros em casos de afogamentos, inundações, desabamentos, acidentes em geral, catástrofes e calamidades públicas.

Para cumprir sua missão, a PMGO está dividida em órgãos de direção, apoio e execução. Os órgãos de direção realizam o comando e a administração da Polícia Militar e se incumbem do planejamento em geral visando à organização, às necessidades de pessoal, de material e ao emprego da Corporação no cumprimento de sua missão. Os órgãos de direção são o Comando Geral, o Subcomando Geral e a Chefia do Estado Maior Estratégico. Sendo que o Estado Maior é composto, além da chefia, por 08 (oito) Seções: PM -1 (legislação), PM-2 (inteligência), PM-3 (planejamento operacional), PM-4 (convênios), PM-5 (comunicação social), PM-6 (planejamento orçamentário), PM-7 (mapeamento de processo) e PM-8 (gerenciamento de projetos).

Os órgãos de apoio, constituídos de elementos técnicos e administrativos, atendem às necessidades de pessoal e de material da Corporação, realizando as suas atividades-meio e atuando em cumprimento às diretrizes e ordens dos órgãos de direção. Os órgãos de apoio são: o Comando de Correição e Disciplina Policial Militar (CCDPM), o Comando de Gestão e Finanças (CGF), o Comando de Saúde (CS), Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação (CALTI), o Comando da Academia de Polícia Militar (CAPM), Centro de Polícia Comunitária (CPCOM), Quartel de Ajudância Geral, e Bases Administrativas. Também são órgãos de apoio as Assistências Policiais Militares do Tribunal de Justiça, da Assembléia Legislativa, do Tribunal de Contas do Estado, da Procuradoria Geral do Estado, da Secretaria de Segurança Pública, da Câmara de Vereadores de Goiânia, da Prefeitura de Goiânia e Administração Penitenciária e do Tribunal Regional do Trabalho, o Comando de Ensino Policial Militar com 27 (vinte sete) unidades do Colégio Militar (CPMG).

Já os órgãos de execução realizam a atividade-fim da Corporação, segundo as diretrizes, ordens e planos emanados dos órgãos de direção e, no pertinente às necessidades de pessoal e material, obedecerão à orientação dos órgãos de apoio. Os órgãos de execução são 17 (dezessete) Comandos Regionais: 1º Comando Regional de Polícia Militar (Goiânia), 2º Comando Regional de Polícia Militar–2º CRPM (Aparecida de Goiânia), 3º Comando Regional de Polícia Militar–3º CRPM (Anápolis), 4º Comando Regional de Polícia Militar–4º



CRPM (Goiás), 5º Comando Regional de Polícia Militar–5º CRPM (Luiziânia), 6º Comando Regional de Polícia Militar–6º CRPM (Itumbiara), 7º Comando Regional de Polícia Militar–7º CRPM (Iporá), 8º Comando Regional de Polícia Militar – 8º CRPM (Rio Verde), 9º Comando Regional de Polícia Militar–9º CRPM (Catalão), 10º Comando Regional de Polícia Militar–10º CRPM (Uruaçu), 11º Comando Regional de Polícia Militar–11º CRPM (Formosa), 12º Comando Regional de Polícia Militar–12º CRPM (Porangatu), 13º Comando Regional de Polícia Militar–13º CRPM (Posse), 14º Comando Regional de Polícia Militar–14º CRPM (Jataí), 15º Comando Regional de Polícia Militar–15º CRPM (Goianésia), 16º Comando Regional de Polícia Militar–16º CRPM (Ceres), 17º Comando Regional de Polícia Militar–17º CRPM (Águas Lindas de Goiás), Comando de Policiamento Rodoviário (CPRV), Comando de Policiamento Ambiental (CPA) e Comando de Missões Especiais (CME).

O organograma que indica a estrutura da organização tradicional e verticalizada, com foco na hierarquização dos cargos e departamentalização está no **Anexo 01** desta tese.

### 3. População, Amostra e Coleta de Dados

#### 3.1. População e Seleção da Amostra

A população da pesquisa é o quadro de pessoal da PMGO dividido entre os oficiais, que compõem os postos de coronel, tenente-coronel, major, capitão, 1º tenente, 2º tenente, além dos cadetes. Os praças compreendem as seguintes graduações: subtenente, 1º sargento, 2º sargento, 3º sargento, cabo, soldado e soldado 2a classe.

Em 28/10/2016 a PMGO contava em seus quadros com 1.159 oficiais, 39 cadetes e 10.874 praças, perfazendo um total de 12.072 policiais militares, discriminados na Tabela 01.

**Tabela 01.** Número de Policiais por Posto/Graduação

Postos/Graduação	Nº de Policiais	f em relação ao total de oficiais/praças	F em relação ao total de policiais
<b>Postos</b>			
Coronel	31	2,67%	0,25%
Tenente Coronel	140	12,09%	1,16%
Major	229	19,76%	1,90%
Capitão	274	23,64%	2,27%
1º Tenente	350	30,19%	2,90%

2° Tenente	135	11,65%	1,12%
<b>Total</b>	<b>1.159</b>	100%	9,60%
<b>Graduação</b>			
Cadetes	39	0,36%	0,32%
Subtenentes	691	6,33%	5,72%
1° Sargento	778	7,13%	6,45%
2° Sargento	1.496	13,71%	12,39%
3° Sargento	2.533	23,21%	20,98%
Cabos	3.322	30,44%	27,52%
Soldados	1.407	12,89%	11,66%
Soldados 2ª Classe	647	5,93%	5,36%
Total	<b>10.913</b>	100,00%	90,08%
Total Geral de Policiais	<b>12.072</b>		100,00%

Fonte: PMGO em 28/10/2016

\* Cadetes: Alunos do curso de formação de oficiais.

\*\* Soldados de 2ª Classe: Alunos do curso de formação de praças.

Aos cargos existentes na PMGO são atribuídas as seguintes funções conforme a Lei 8.033/75.

[...]Art. 35 - O Oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das organizações Policiais Militares.

Art. 36 - Os subtenentes e sargentos auxiliam e complementam as atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego dos meios, quer na instrução e na administração, podendo, também, ser empregados na execução de atividades de policiamento ostensivo peculiares à Polícia Militar.

Parágrafo Único - No exercício das atividades mencionadas neste artigo e no comando de elementos subordinados, os subtenentes e sargentos deverão impor-se pela lealdade, pelo exemplo e pela capacidade profissional e técnica, incumbindo-lhes assegurar a observância minuciosa e ininterrupta às ordens, das regras de serviço e as normas operativas pelas Praças que lhes estiverem diretamente subordinadas e a manutenção da coesão e do moral das mesmas Praças em todas as circunstâncias.

Art. 37 - Os cabos e soldados são, essencialmente, os elementos de execução.

No presente estudo, a escolha das unidades que fazem parte da amostra foi em função da importância estratégica para a polícia militar do Estado em termos de Unidades de Direção e Apoio policial. Quanto aos órgãos de execução foi considerada a divisão do Estado de Goiás em mesorregiões geográficas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE divididas em:

- a) **Centro Goiano:** 1º Comando Regional de Polícia Militar – Goiânia; 15º Comando Regional de Polícia Militar – Goianésia.
- b) **Leste Goiano:** 5º Comando Regional de Polícia Militar – Luziânia
- c) **Noroeste Goiano:** 4º Comando Regional de Polícia Militar – Goiás.
- d) **Norte Goiano:** 10º Comando Regional de Polícia Militar – Uruaçu
- e) **Sul Goiano:** 6º Comando Regional de Polícia Militar – Itumbiara.

A Tabela 02 apresenta a distribuição da amostra das Unidades Policiais por Órgãos de Direção, Apoio e Execução.

**Tabela 02.**Distribuição da Amostra da Pesquisa por Unidade Policial

<b>Unidades Policiais</b>	<b>Amostra</b>
<b>Órgãos de Direção</b>	<b>41</b>
Gabinete do Comando Geral	24
Estado Maior	17
<b>Órgãos de Apoio</b>	<b>403</b>
Comando de Ensino Policial Militar	35
Comando de Saúde	32
Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação - CALTI	12
Comando de Gestão e Finanças - CGF	46
Comando de Correição e Disciplina Policial Militar- CCDPM	23
Comando da Academia de Polícia Militar	255
<b>Órgãos de Execução</b>	<b>671</b>
<b>1º Comando Regional de Polícia Militar – Goiânia</b>	<b>77</b>
Comando do Policiamento da Capital	44
28ª Companhia Independente de Goiânia	33
<b>4º Comando Regional de Polícia Militar – Goiás</b>	<b>108</b>
Comando/sede	07
6º Batalhão da Polícia Militar – Cidade de Goiás	36
32º Batalhão da Polícia Militar - Jussara	11
34º Batalhão da Polícia Militar - Itaberaí	16
17ª Companhia Independente - Anicuns	19
44ª Companhia Independente – Aruanã	09
45ª Companhia de Policiamento Especializado - Goiás	10
<b>5º Comando Regional de Polícia Militar –Luziânia</b>	<b>163</b>
Comando/sede	08
10º Batalhão da Polícia Militar - Luziânia	37

19º Batalhão da Polícia Militar – Novo Gama	23
20º Batalhão da Polícia Militar - Valparaíso	21
33º Batalhão da Polícia Militar – Cidade Ocidental	20
2ª Companhia Independente - Luziânia	15
32ª Companhia Independente - Cristalina	19
33ª Companhia Independente de Choque - Valparaíso	20
<b>6º Comando Regional de Polícia Militar – Itumbiara</b>	<b>111</b>
Comando/sede	04
5º Batalhão da Polícia Militar - Itumbiara	34
26º Batalhão da Polícia Militar – Caldas Novas	28
29º Batalhão da Polícia Militar - Goiatuba	17
3ª Companhia Independente - Piracanjuba	10
10ª Companhia Independente - Morrinhos	18
<b>10º Comando Regional de Polícia Militar – Uruaçu</b>	<b>30</b>
Comando/sede	03
14º Batalhão da Polícia Militar – Uruaçu	27
<b>15º Comando Regional de Polícia Militar –Goianésia</b>	<b>53</b>
Comando/sede	04
23º Batalhão da Polícia Militar – Goianésia	30
3ª Companhia Independente – Jaraguá	19
<b>Órgãos de Execução – Unidades Especializadas</b>	
<b>Comando de Policiamento Ambiental – CPA</b>	<b>62</b>
Comando/sede	06
1º Batalhão Ambiental da Polícia Militar – Abadia de Goiás	41
1ª Companhia Independente Ambiental - Goianópolis	15
<b>Comando de Missões Especiais – CME</b>	<b>67</b>
Batalhão de Choque – Goiânia	49
Grupamento de Rádio Patrulha Aéreo – Goiânia	18
<b>TOTAL</b>	<b>1.115</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Participaram da pesquisa policial militares de todos os níveis hierárquicos divididos da seguinte forma: soldados de 2ª classe, soldados, cabos, sargentos, subtenentes, enquadrados no círculo de praças, cadetes (alunos do curso de formação de oficiais); 1º Tenentes e 2º Tenentes, considerados oficiais subalternos. Capitães, enquadrados como oficiais intermediário e majores, tenentes-coronéis e coronéis são oficiais superiores.

**Tabela 03.** Quantitativo da Amostra da Pesquisa por Posto/Graduação

Posto/Graduação	População	Amostra
<b>Oficiais</b>		
Coronel	31	09
Tenente Coronel	140	24
Major	229	25
Capitão	274	33
1º Tenente	350	38
2º Tenente	135	23
<b>Total de Oficiais</b>	<b>1.159</b>	<b>152</b>
Cadetes	<b>39</b>	<b>35</b>
<b>Subtenentes e Sargentos</b>		
Subtenentes	691	37
1º Sargento	778	48
2º Sargento	1.496	93
3º Sargento	2.533	273
Total de Subtenentes e Sargentos	<b>5.498</b>	<b>451</b>
<b>Cabos e Soldados</b>		
Cabos	3.322	250
Soldados	1.407	159
Soldados 2ª Classe	647	68
Total de Cabos e Soldados	<b>5.376</b>	<b>477</b>
Total Geral do Efetivo	<b>12.072</b>	<b>1.115</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada nas diversas unidades da Polícia Militar de Goiás, por intermédio da aplicação dos instrumentos de medida – questionários (Anexo 01) com 138 itens. Foi replicado o questionário utilizado por Nascimento (2014) em sua pesquisa sobre a PMDF.

Os instrumentos de coleta de dados estão divididos em duas partes. A primeira contém as seguintes escalas de medida: (1) Escala de Manifestações Culturais - Práticas Organizacionais e Escala de Valores Organizacionais; (2) Escala de Identidade Profissional e Organizacional; (3) Escala de Desempenho Profissional. A segunda parte agrupa variáveis sociodemográficas. Os instrumentos são mensurados por escalas tipo Likert, de 05 pontos, exceto a escala de valores organizacionais, que é do tipo *osgood*, pois possibilita medir a reação das pessoas expostas a palavras e conceitos por meio de escalas bipolares, definida com adjetivos antônimos em seus extremos.

Os questionários de pesquisa foram administrados à PMGO no período compreendido entre os meses de novembro, dezembro de 2016 e janeiro e fevereiro de 2017, sendo aplicados face a face visando elucidar perguntas que geraram confusão, bem como fornecer detalhes necessários para o respondente.

Para se realizar a coleta de dados, realizou-se um agendamento de datas junto as Unidades Militares que compuseram a amostra. Durante a coleta de informações e dados houve acesso a documentos da Instituição, bem como ida *in loco* nas unidades da polícia militar, tanto em Goiânia como nas cidades do interior do Estado, para a aplicação dos questionários junto aos oficiais, cadetes e praças.

Visando limitar os vieses, ao utilizar métodos empíricos de amostragem, foi dada especial atenção à segmentação dos entrevistados. Essa segmentação deu-se em função da seleção dos entrevistados, o local da aplicação do questionário e o período de realização. No tocante à seleção dos respondentes, buscou-se uma diversificação, abrangendo todos os postos e graduações da polícia e que trabalhassem em atividades administrativas (direção e apoio) e operacionais (unidades de execução). No que diz respeito ao local, foi utilizado o de trabalho. A pesquisa foi realizada durante 120 dias, o que propiciou uma coleta com todos os níveis hierárquicos da PMGO.

#### **4. Escalas de Medidas Utilizadas na Pesquisa**

##### **4.1. Escala de Manifestações Culturais - Práticas Organizacionais**

A escala proposta para mensurar as manifestações culturais foi a EMC – Escala de Manifestações Culturais criada por Souza (2009, 2014), a partir de estudos de D'Iribarne (1993) com evidências de validação encontradas por Nascimento (2014).

Essa escala construída foi submetida por Nascimento (2014) a um processo de validação de conteúdo e semântica por 14 juízes especialistas no tema e cada item foi avaliado de acordo com as 07 categorias (senso de dever, relações hierárquicas, qualidade de cooperação, sanções, percepção do controle, regulação) e os quesitos - clareza da linguagem, pertinência prática, relevância teórica – em uma escala variando de 1 a 6, 1 significando não e 6 significando sim. Os itens que obtiveram ao menos 60% de concordância entre os juízes foram incluídos na versão final, que ficou composta de 45 itens (Nascimento, 2014).

O Quadro 26 apresenta os itens e as dimensões que compõem a Escala de Manifestações Culturais - Práticas Organizacionais.

## Quadro 26: Dimensões e Atributos da Escala de Manifestações Culturais – Práticas Organizacionais

### Dimensões e Atributos

**Dimensão Senso de Dever:** Refere-se ao exercício de procura de direitos e execução de deveres. Inclui aspectos de motivação na execução do trabalho (obrigação *versus* compromisso), adesão a valores organizacionais ou prevalência de interesses individuais nas relações de trabalho; sentimentos de orgulho e de pertencimento à organização, compromisso com a obtenção de resultados.

- PO2 Os profissionais envolvem-se no trabalho pelo desafio de solucionar problemas e cumprir as metas.  
 PO3 As equipes trabalham para alcançar resultados.  
 PO6 Os profissionais sentem prazer nas tarefas que realizam, em seu trabalho.  
 PO19 Os profissionais envolvem-se no trabalho pelo sentimento de orgulho e pertencimento à organização.  
 PO27 Os profissionais estão comprometidos com o seu trabalho.  
 PO32 O ambiente da organização estimula os profissionais a serem mais efetivos no trabalho.  
 PO35 Os profissionais envolvem-se no trabalho visando o alcance de resultados.  
 PO43 Os profissionais respeitam-se uns aos outros.

**Relações de Hierárquicas:** Relação entre os diferentes níveis de gestão e entre profissionais, tomada de decisão na organização, percepção de controle.

- PO7 Os profissionais relacionam-se no trabalho por meio de laços de amizade.  
 PO9 As relações entre os diferentes níveis hierárquicos são flexíveis (desenvolvidas com facilidade, adaptáveis).  
 PO15 Profissionais comunicam-se livremente sobre suas atividades com distintos níveis de chefia  
 PO17 A comunicação de assuntos profissionais ocorre de maneira informal entre os diferentes níveis hierárquicos.  
 PO34 Para realizar as tarefas os profissionais são escolhidos pelas competências necessárias à sua execução.  
 PO40 As chefias delegam autoridade aos profissionais.

**Dimensão Definição de Responsabilidades:** Refere-se à forma das funções/tarefas serem atribuídas (segundo critérios normativos, por fidelidade, por amizade, por interesses privados) e avaliadas, ao estabelecimento e à difusão das responsabilidades individuais e dos grupos, aos critérios formais, definidos pelos superiores (responsabilidade objetiva), aos critérios informais de acordo com as relações pessoais ou à crença dos profissionais subordinados (responsabilidade subjetiva), utilização de regras mais formalizadas.

- PO1 As práticas de gestão são desempenhadas de acordo com as regras definidas *a priori* pela organização, independentemente dos interesses individuais.  
 PO13 Os profissionais priorizam interesses pessoais aos organizacionais.  
 PO20 O planejamento das tarefas é um processo contínuo.  
 PO28 A divisão das tarefas é estabelecida mediante critérios claros.  
 PO33 As regras sobre a operacionalização do trabalho são elaboradas com a participação dos profissionais.  
 PO38 Os profissionais são valorizados no trabalho.

**Dimensão Regulação:** Refere-se ações de moderação e de acordos que regem as atividades dos profissionais, o cumprimento de contratos, gestão de interesses organizacionais e individuais.

- PO4 Os profissionais resistem à mudanças determinadas pela organização.  
 PO14 Os profissionais são valorizados no trabalho. A linguagem utilizada pelas chefias estabelece distância com os demais profissionais.  
 PO22 A chefia interfere diretamente na forma de trabalhar dos profissionais.  
 PO23 As tarefas e ações são realizadas por meio de acordos e arranjos (maneira informal).  
 PO29 Os conflitos são resolvidos, formalmente, utilizando-se as regras da organização.

**Dimensão Recompensas e Punições:** Refere-se às recompensas e/ou punições aplicadas em função de comportamentos no trabalho; à concessão de benefícios ou punições decorrentes da obtenção de resultados ou objetivos propostos; à existência de políticas organizacionais de sanções, e os critérios para a aplicação de sanções.

PO8	Investe-se continuamente nos profissionais para o desenvolvimento de competências.
PO24	As recompensas concedidas pela organização atendem as expectativas dos profissionais.
PO30	Os profissionais são recompensados pelo bom desempenho no trabalho.
PO42	Os profissionais são punidos pelo baixo desempenho no trabalho.

---

**Dimensão Qualidade da Cooperação:** Refere-se às características das relações interpessoais entre funcionários no trabalho individual ou em grupo, à disponibilidade dos profissionais para trabalharem em equipe; à forma como são gerenciados os conflitos no e pelo grupo; à tendência ao individualismo ou ao coletivismo das relações profissionais; à base em que ocorrem laços de cooperação.

PO11	Os profissionais trabalham de forma mais eficiente individualmente do que em equipe.
PO18	As relações interpessoais nas equipes de trabalho são conflituosas.
PO21	O planejamento das atividades envolve todos os profissionais da seção/unidade/setor.
PO25	A cooperação entre as diferentes áreas de trabalho é encorajada pela organização.
PO31	Os profissionais trabalham sentindo-se membros de uma equipe.
PO37	As tarefas (atividades) são realizadas por meio das equipes.
PO39	Os profissionais criam novas práticas no trabalho.
PO44	As distintas unidades (departamentos) da organização trabalham de forma integrada.

---

**Dimensão Percepção de Controle:** Refere-se à percepção que o profissional possui sobre as medidas de controle da organização; aos níveis de consentimento e de conformidade com as normas estabelecidas e com a autoridade; à percepção sobre a liberdade de atuação; à percepção sobre atos arbitrários.

PO5	O ritmo de trabalho das equipes é definido pelos profissionais que as constituem.
PO10	Os horários de trabalho são controlados pela organização.
PO12	Os profissionais são promovidos de acordo com critérios estabelecidos nas normas da organização.
PO16	As escalas de trabalho são respeitadas pelas chefias.
PO26	Os prazos para execução das tarefas são cumpridos.
PO36	Os profissionais concordam com os critérios de controle da execução das tarefas.
PO41	A avaliação dos profissionais é realizada de forma imparcial.
PO45	Os profissionais aceitam o controle de seu desempenho.

---

Fonte: Adaptado de Souza (2014) e Nascimento (2014)

## 4.2. Escala de Valores Organizacionais

Esta pesquisa utilizou uma adaptação da escala proposta por Porto et al. (2012) para mensurar os valores. Com base na teoria de Schwartz (1999), esses autores realizaram uma sistematização das dimensões encontradas nas principais escalas de valores organizacionais disponíveis na literatura. A operacionalização da escala de valores organizacionais para esta tese já foi validada por Nascimento (2014) e a sua versão final contou com 39 itens.

O Quadro 27 apresenta as dimensões e sua definição constitutiva, e os respectivos itens da escala de valores organizacionais (EVO) utilizada no presente trabalho.



## Quadro 27: Dimensões e Atributos da Escala Valores Organizacionais

---

### Dimensões e Atributos

---

**Dimensão Harmonia:** Enfatiza a convivência pacífica com ambiente, busca-se a adequação ao mundo e não sua mudança.

VO5	Relações transparentes com a sociedade.
VO13	Respeito à sociedade.
VO18	Respeito às leis.
VO28	Proteção do meio ambiente.
VO36	Credibilidade frente aos cidadãos.
VO37	Desenvolvimento do País e das comunidades em que atua.

---

**Dimensão Domínio:** Enfatiza o sucesso organizacional e domínio sobre o ambiente, como forma de demonstrar controle, a partir de um posicionamento assertivo.

VO10	Posicionamento dominante no setor de segurança pública.
VO15	Obtenção de cada vez mais êxito na sua atuação.
VO19	Favorecimento da PMGO em detrimento do meio ambiente.
VO26	Preocupação com o aumento da prestação dos serviços.
VO34	Ambição nas ações de segurança pública.
VO39	Eliminação das ações dos organizações policiais concorrentes.

---

**Dimensão Igualitarismo:** Busca a transcendência dos interesses particulares em favor do tratamento igual entre todos os policiais propiciando o bem-estar coletivo.

VO1	Autorrealização profissional dos policiais.
VO7	Cordialidade no relacionamento entre os policiais.
VO12	Saúde e bem-estar dos policiais.
VO14	Trabalho em equipe.
VO22	Cooperação entre os policiais.
VO30	Oportunidades iguais a todos os policiais.

---

**Dimensão Hierarquia:** Enfatiza a distribuição desigual do poder, papéis e recursos, de forma legítima, entre os níveis hierárquicos.

VO3	Centralização das decisões.
VO11	Centralização da definição das normas na alta hierarquia.
VO32	Subordinação às pessoas com cargos de chefia.
VO35	Tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia.
VO38	Poder concentrado nos níveis hierarquicamente superiores.

---

**Dimensão Conservação:** Enfatiza a manutenção do funcionamento organizacional de forma tradicional, impedindo ações que possam prejudicar o grupo ou as tradições.

VO8	Fidelidade às práticas consagradas da organização.
VO16	Evitação de erros por parte dos policiais.
VO20	Respeito aos costumes da organização.
VO23	Respeito às regras da organização.
VO27	Obediência às normas da organização.
VO29	Obediência dos policiais aos padrões de comportamento estabelecidos.
VO33	Atuação dos policiais de acordo com a missão da organização.

---

**Dimensão Autonomia:** Enfatiza a criatividade e o destaque no setor de atuação. Enfatiza o desejo de que os indivíduos busquem suas próprias ideias e interesses intelectuais (autonomia intelectual) e o desejo das pessoas buscarem experiências afetivas positivas (autonomia afetiva).

VO2	Busca de novidades.
VO4	A opinião dos cidadãos.
VO6	Liderança na área de segurança pública pela introdução de ideias criativas.
VO9	Reconhecimento pelas outras agências policiais por seus serviços inovadores.
VO17	Flexibilidade.
VO21	Autonomia dos policiais na realização de tarefas.
VO24	Capacidade de inovar.
VO25	Originalidade.
VO31	Capacidade de iniciativa.

---

Fonte: Adaptado de Porto et al. (2012) e Nascimento (2014)

### 4.3. Escala de Identidade Profissional e Organizacional

O instrumento para mensurar a identidade profissional foi com base no modelo adaptado da escala de Cameron (2004) e já validada por Nascimento (2014).

Cameron (2004) propõe a identidade representada em termos dos três fatores:

- a) Centralidade, que se refere ao destaque cognitivo dos membros de um grupo, operacionalizada em termos da frequência com que o grupo vem à mente de seus indivíduos,
- b) Afetos com o grupo de pertença, que trata da avaliação emocional, englobando a dimensão afetiva;
- c) Laços com o grupo de pertença, que demonstra a percepção de semelhança e vínculos com outros membros do grupo.

Esse instrumento foi submetido à tradução para o português e seguiu a técnica de tradução e retradução de Brislin (1970) e Vallerand (1979) e a validação de conteúdo de Henández-Nieto (2002), com vistas a garantir a equivalência da escala em português (Nascimento, 2014). Para a operacionalização da identidade organizacional utilizou-se a escala de identificação organizacional de Mael e Ashforth (1992) o qual já foi validada anteriormente por Nascimento (2014).

As escalas são propostas a partir de afirmações que serão colocadas no questionário e que utilizam a escala de resposta tipo Likert de 5 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), com respostas intermediárias (2, 3 e 4) que permitem ao respondente expressar níveis de discordância ou concordância moderados em relação à cada afirmação do questionário. O Quadro 28 apresenta as dimensões e os atributos que serão utilizados para mensurar a identidade profissional e organizacional.

**Quadro 28.** Dimensões e Atributos da Escala de Identidade Profissional**Dimensões e Atributos**

**Dimensão Centralidade:** Refere-se ao destaque cognitivo dos membros de um grupo.

IP2	Ser um policial é uma parte importante de quem eu sou.
IP3	Em minha vida diária, eu frequentemente penso sobre o que significa ser um policial.
IP7	Eu frequentemente penso sobre o fato de que sou um policial.
IP11	Eu normalmente não estou consciente do fato de que sou um policial.
IP15	Ser um policial tem pouco a ver como eu me sinto sobre mim mesmo.
IP16	O fato de que eu sou um policial raramente entra em minha mente.
IP17	Ser um policial é um importante reflexo de quem eu sou.

**Dimensão Afeto:** Refere-se a avaliação emocional, englobando a dimensão afetiva.

IP1	Eu estou contente por ser um policial.
IP6	Eu frequentemente me arrependo de ser um policial.
IP9	Eu me sinto bem quando eu penso sobre mim mesmo como um policial.
IP10	Eu não me sinto bem em ser um policial.
IP18	Só de pensar sobre o fato de que eu sou um policial às vezes me dá sentimentos ruins.

**Dimensão Laços:** Demonstra a percepção de semelhança e vínculos com outros membros do grupo.

IP4	Em um grupo de policiais, eu realmente sinto que pertenço a esse grupo.
IP5	Eu encontro dificuldades em formar vínculos com outros policiais.
IP8	Eu não me sinto “conectado” com outros policiais.
IP12	Eu sinto que me ajusto bem quando estou entre policiais.
IP13	Eu sinto fortes vínculos com outros policiais.
IP14	Eu tenho muito em comum com os demais policiais.

Fonte: Adaptado de Cameron (2004) e Nascimento (2014)

**Quadro 29.** Dimensões e Atributos da Escala de Identidade Organizacional**Dimensões e Atributos**

**Dimensão Identidade Organizacional:** percepção de unidade ou pertencimento com a organização em que o indivíduo define a si próprio, pelo menos em parte, em termos de sua filiação organizacional.

IO1	Quando alguém critica minha organização é como se estivesse me criticando.
IO2	Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre minha organização.
IO3	Quando me refiro à PMGO, normalmente falo nós, ao invés de eles.
IO4	Quando alguém elogia a PMGO é como se estivesse me elogiando.
IO5	Quando uma matéria na mídia faz crítica à PMGO, eu me sinto constrangido.
IO6	O sucesso da PMGO é como se fosse o meu sucesso pessoal.

Fonte: Adaptado de Mael e Ashforth (1992) e Nascimento (2014)

**4.4. Escala de Desempenho Profissional**

O instrumento de desempenho profissional é medido por uma escala tipo Likert, em termos de importância (da competência para a atividade profissional), variando de 1 (nenhuma importância - competência irrelevante) a 5 (extrema importância - competência imprescindível) e domínio (sua própria expertise), variando de 1 (não tenho domínio - não

posso competência) a 5 (tenho domínio completo da competência - excelência na competência).

A operacionalização da escala de desempenho profissional foi com base no método proposto por Faiad et al. (2012) para o mapeamento profissiográfico e de competências, em instituições policiais. Também são consideradas as competências técnicas e comportamentais dos policiais militares, mensuradas em termos de importância e domínio da competência, em âmbito nacional, pela Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP.

A escolha dos itens que compuseram a escala de desempenho profissional por competências foi realizada por 20 policiais militares (oficiais e praças), tendo como critério a importância técnica e comportamental da tarefa (alta importância para a atividade profissional), sua representatividade em todos os níveis hierárquicos e não ultrapassar quinze itens para cada competência (Nascimento, 2014).

O Quadro 30 apresenta as dimensões e os atributos utilizados para mensurar o desempenho profissional, dividindo em competências técnicas e comportamentais.

**Quadro 30.** Escala de Desempenho Profissional por Competências - Dimensões e itens da escala de desempenho profissional por competências

---

**Dimensões e Atributos**

---

**Competências Técnicas:** baseada nos conhecimentos e habilidades adquiridos na formação profissional e na especialização e capacitação continuada ocorrida durante a carreira. Faz parte do currículo do indivíduo e deve ser adequada à função exercida.

DCT1	Capacidade de utilizar armas e munições, quando necessário.
DCT2	Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre legislação, normas e regimentos internos.
DCT3	Capacidade de identificar e gerenciar conflitos.
DCT4	Ter capacidade de agir com inovação.
DCT5	Capacidade de visão sistêmica (ter compreensão do todo em uma determinada situação; ser capaz de combinar partes coordenadas entre si e que formam um conjunto).
DCT6	Ser capaz de trabalhar de forma interdisciplinar.
DCT7	Capacidade de resposta imediata à sociedade, de acordo com as necessidades da mesma.
DCT8	Capacidade de persuasão e argumentação (poder de convencimento; capacidade contra-argumentar).
DCT9	Ter capacidade de utilizar a experiência pessoal e profissional ao planejar ações, seguindo normas, doutrina e legislações pertinentes ao âmbito da PMGO.
DCT10	Capacidade de agir com responsabilidade.
DCT11	Agir com eficiência no desempenho das atividades.
DCT12	Capacidade de tomada de decisão.
DCT13	Capacidade de gerar resultados efetivos ao desempenhar as tarefas relativas ao cargo.

---

**Competências Comportamentais:** Atitudes e habilidades sociais dos profissionais em lidar com pessoas em situações cotidianas. Influenciada pela cultura institucional, seu desenvolvimento é estimulado por características individuais, tais como curiosidade, cautela, ousadia, razão, entre outras.

DCC1	Capacidade de negociação (buscar consenso de ideias; demonstrar firmeza em seus posicionamentos, sem ser intransigente).
DCC2	Capacidade de agir proativamente (buscar soluções de problemas demonstrando determinação).
DCC3	Capacidade de reagir a ameaças e enfrentar situações, com prudência e coragem (dominar o medo em uma situação difícil; agir com cautela e precaução, procurando evitar riscos e consequências desagradáveis).
DCC4	Capacidade de agir com dinamismo (ser ativo e ágil, envolvendo-se em diversas atividades ao mesmo tempo).
DCC5	Capacidade de agir com senso crítico (ter postura crítica frente à determinada situação ou evento, após se cientificar das possíveis consequências).
DCC6	Capacidade de agir com empatia (entender e colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos e percepções / crenças gerais).
DCC7	Capacidade de agir com persistência e determinação, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho.
DCC8	Capacidade de agir com flexibilidade (saber aceitar sugestões e críticas, bem como ajustar-se, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).
DCC9	Capacidade de agir com imparcialidade (agir com neutralidade e impessoalidade).
DCC10	Capacidade de agir com preocupação com a própria segurança.
DCC11	Capacidade de agir com criatividade.
DCC12	Capacidade de agir com postura ética e profissional.
DCC13	Capacidade de trabalhar em equipe.
DCC14	Capacidade de comunicação.
DCC15	Capacidade de agir com deferência (capacidade de acatar normas e agir em conformidade com as mesmas).
DCC16	Capacidade de disciplina.
DCC17	Ter capacidade de manter bom relacionamento com outros servidores.

Fonte: Adaptado do SENASP (2012) e Nascimento (2014)

A fim de demonstrar as variáveis utilizadas na tese, a Tabela 04 apresenta uma síntese abrangendo: Cultura mediante valores e práticas organizacionais (variável independente), Identidade profissional e organizacional (variável independente ou mediadora) e desempenho profissional (variável dependente).

**Tabela 04.** Síntese das variáveis

	Construtos	Operacionalização	Nº de Itens
Variáveis Independentes ou Mediadoras	Práticas organizacionais	Construída com base nos estudos de D' Iribarne (1993) por Souza (2014).	45
	Valores Organizacionais	Adaptado de Porto et. al (2012).	39
	Identidade Profissional	Adaptado de Cameron (2004).	18
	Identidade Organizacional	Adaptado de Mael e Ashforth (1992).	06
Variável Dependente	Desempenho profissional	Adaptado do SENASP (2012) com base no modelo de Faiad et al. (2012).	30
<b>TOTAL</b>			<b>138</b>

Fonte: Adaptado pelo autor de Nascimento (2014)

## 5. Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados primários recolhidos com questionário foram organizados em planilhas eletrônicas usando o *software* Excel® e posteriormente importados para o *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS). Inicialmente efetuou-se um pré-tratamento dos dados com o intuito de verificar os dados faltantes, *outliers*, respostas em duplicidade e erros de digitação.

Na sequência, efetuaram-se os cálculos da assimetria e curtose. O uso destas duas medidas, segundo Hair et al.(2009) tem a finalidade de avaliar a normalidade da distribuição. A assimetria tem por objetivo identificar o grau de afastamento na distribuição de frequências de uma variável da posição em que a média e mediana coincidem. Já a medida de curtose, de acordo com Kline (2010) tem a finalidade de verificar o grau de elevação ou achatamento de uma distribuição de frequências.

### 5.1. Valores Ausentes (*missing values*) e Valores Discrepantes (*outliers*)

Um processo de dados ausentes é qualquer evento sistemático externo ao respondente (como erros na entrada de dados ou problema na coleta de dados) ou ação por parte do respondente (como recusa a responder) que conduz a valores ausentes (Hair et al., 2009).

Segundo Hair et al. (2009), os tratamentos ou ações corretivas para lidar com dados ausentes podem ser classificados em quatro categorias, com base na aleatoriedade do processo de dados ausentes e no método empregado para estimar os mesmos:

(1) A primeira classe surge de um erro de procedimento, tal como erro na entrada de dados ou falha na codificação. Essas observações atípicas devem ser identificadas durante o estágio de limpeza dos dados, mas se algumas permanecerem, elas devem ser eliminadas ou registradas como valores ausentes;

(2) A segunda classe é aquela que ocorre como o resultado de um evento extraordinário, o que então explica a peculiaridade da observação. O pesquisador deve decidir, então, se o evento extraordinário deve ser mantido ou eliminado da análise;

(3) A terceira classe refere-se a observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação. Apesar de estes *outliers* serem aqueles com maior probabilidade de eliminação, eles poderão ser mantidos se o pesquisador considerar que os mesmos representam um segmento válido da população;

(4) A quarta e última classe contém as observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Em tais situações, o pesquisador deve reter a observação, a não ser que exista uma evidência que desconsidere o *outlier* como um membro válido da população em estudo.

Na visão de Tabachnick e Fidell (2001), se os casos faltantes ultrapassarem 5% da amostra, o pesquisador deve realizar uma verificação pormenorizada do banco. Caso sejam inferiores aos 5%, deve-se proceder a algum tipo de tratamento, como por exemplo: substituição pela média, regressão, pela remoção da observação.

Nesta tese foi realizada a substituição pela média, onde se faz a troca dos dados ausentes por valores médios da variável em questão; com base em respostas válidas (Hair et al., 2009; Marôco 2011).

Com relação aos valores discrepantes define-se como uma observação que é essencialmente distinta de outras observações (Hair et al., 2009). De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), ele precisa ser identificado na pesquisa porque sua presença pode levar a uma distorção significativa dos resultados. Nesta tese os valores discrepantes foram tratados utilizando a assimetria e a curtose. Uma vez identificados os valores discrepantes multivariados e as variáveis que os provocam, o pesquisador deve decidir pela manutenção ou exclusão dos casos.

## 5.2. Normalidade e linearidade dos dados

De acordo com Mecklin e Mundfrom (2004), a identificação da normalidade multivariada pode ser obtida por meio de gráficos e coeficientes de correlação. Pode-se testar a normalidade univariada por meio do teste de Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov, há também o índice de Mardia baseado nas funções de assimetria (*skewness*) e achatamento (*kurtosis*) e disponível no *software* Amos, será utilizado para verificar a normalidade multivariada.

A multicolinearidade refere-se à correlação entre três ou mais variáveis independentes. O que precisa ser feito é procurar variáveis independentes que tenham baixa multicolinearidade com as outras variáveis independentes, mas também apresentem correlações elevadas com a variável dependente. Na ótica de Hair et al. (2009) além dos efeitos na explicação a multicolinearidade pode ter sérios efeitos nas estimativas dos coeficientes de regressão e na aplicabilidade geral do modelo estimado.

Para verificar a ocorrência da multicolinearidade, deve se observar o valor do fator de inflação da variância (VIF - *Variances Inflation Factor*). Se o valor do VIF exceder a 10, existem

motivos para preocupações, caso a tolerância estiver abaixo de 0,10, este valor é uma indicação de sérios problemas (Tabachnick e Fidell, 2001; Kline, 2010).

### **5.3. Homogeneidade da variância da amostra**

A homogeneidade de variâncias caracteriza os grupos de dados de forma a direcioná-los aos tratamentos estatísticos mais convenientes e, para muitos casos, é ponto de partida para obter resultados estatisticamente válidos. Um dos testes de variância utilizado é o teste de Bartlett. Na visão de Mecklin e Mundfrom (2004) esse teste é eficiente somente se as variáveis possuem distribuição normal. Quando a suposição de normalidade é violada, o tamanho do teste pode ser muito maior do que o nível de significância fixado. Outro teste é o de Lavene que é usado para testar a igualdade de variâncias de populações normais univariadas. De acordo com Marôco (2011) é um teste robusto porque na ausência de normalidade seu tamanho real é próximo do nível de significância fixado para uma grande variedade de distribuições de probabilidade.

### **5.4. Análise Fatorial Exploratória**

A análise fatorial exploratória (AFE) é um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006).

Durante a realização de AFE, diversas decisões precisam ser tomadas a fim de se obter uma estrutura fatorial adequada (Costello e Osborne, 2005). Uma vez que os resultados obtidos nas AFE dependem, em grande medida, das decisões tomadas pelo pesquisador, a técnica possui um alto potencial de produzir resultados errôneos e/ou não confiáveis (Patil, Singh, Mishra e Donovan, 2008). Assim, todas as decisões tomadas durante a realização de uma AFE devem ser pautadas em critérios teóricos e metodológicos claros, buscando a obtenção de modelos fatoriais adequados. Nesta pesquisa, utilizando-se o SPSS, foi efetuada a AFE para cada construto e dimensão.

No intuito de definir a unidimensionalidade estabeleceram-se os seguintes critérios: confirmação da viabilidade da análise fatorial com os dados pelos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett; extração de um único fator pelo critério de Kaiser; cargas fatoriais dos itens igual ou maior do que 0,5; confiabilidade da consistência interna, medida pelo KMO, igual ou maior do que 0,5.



Os testes KMO e de Esfericidade de Bartlett, indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial. Isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados ao usar o método multivariado de análise fatorial (Hair et al., 2009).

O teste de adequação da amostra de KMO indica qual a proporção das variáveis retidas que formam um conjunto coerente para se mensurar adequadamente um conceito (Kline, 2010). Valores próximos a 1 indicam que os dados são fatorizáveis, Hair et al.(2009) sugerem 0,50 como patamar aceitável e Pallant (2005) sugere 0,60 como um limite razoável.

A Esfericidade de *Barlett* testa a hipótese de que a matriz de covariâncias é uma matriz identidade, ou seja, as correlações fora da diagonal principal são todas iguais a 0 e, portanto, nenhuma variável se relaciona com nenhuma outra. Quando se rejeita essa hipótese, a matriz é fatorizável (Pasquali, 2012). Segundo Field (2005) esse teste avalia, também, a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados.

Para a interpretação dos fatores são fundamentais as comunalidades e os coeficientes de correlação entre as variáveis iniciais. (1) Comunalidades: avalia a qualidade da representação das variáveis pelo fator. Mensuram a proporção da variância da variável explicada pelos fatores retidos. As variáveis com comunalidades inferiores 0,50 têm pouco em comum com as outras e não são explicadas pelas componentes ou fatores devendo sair da análise (Hair et al., 2009); (2) Coeficientes de correlação: a correlação entre as variáveis iniciais e os fatores propicia observar a contribuição fatorial das variáveis iniciais sobre os fatores retidos. São considerados apenas valores superiores a 0,3 (Pasquali, 2012; Tabachnick e Fidell, 2001).

O método de extração adotado foi da análise de componentes principais (ACP). Para Garson (2012), a análise de componentes principais é em geral preferida para fins de redução de dados (traduzindo o espaço das variáveis em um espaço ótimo de fatores). Quanto ao processo de retenção fatorial, há diversos procedimentos e critérios. Nesta tese foi adotado o critério de Kaiser-Guttman, mais conhecido como *eigenvalue* > 1. Esse critério propõe uma avaliação rápida e objetiva do número de fatores a ser retido. O *eigenvalue* de um dado fator mede a variância em todas as variáveis que são devidas ao fator. A razão de *eigenvalues* é a importância explicativa dos fatores em relação às variáveis. Se um fator tem um *eigenvalue* baixo ele contribui pouco para a explicação das variâncias nas variáveis e pode ser ignorado como redundante em relação a fatores mais importantes (Garson, 2012).

A rotação dos fatores pode ser de duas ordens: ortogonais ou oblíquas. As rotações ortogonais assumem que os fatores extraídos são independentes uns dos outros, ou seja, não apresentam correlações entre si. As rotações oblíquas, por sua vez, permitem que os fatores

sejam correlacionados entre si (Costello e Osborne, 2005). Essa tese adota o tipo de rotação ortogonal *Varimax*, segundo Pallant (2005) esse tipo é o mais comumente utilizado, pois procura minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator.

### 5.5. Modelagem de Equações Estruturais– MEE

Modelagem de equações estruturais (MME) é um modelo estatístico que busca explicar o relacionamento entre múltiplas variáveis. Essa técnica examina estruturas de interrelacionamentos, expressos em uma série de equações, similarmente a uma série de equações de regressões múltiplas (Hair et al., 2009).

Garson (2012) descreve a modelagem de equações estruturais - MME como um instrumento que serve a propósitos similares aos da regressão múltipla, porém com maiores poder analítico e vantagens, como uma maior flexibilidade relativa a suposições críticas para a regressão múltipla, como a multicolinearidade, a utilização de análise fatorial confirmatória para reduzir os erros de mensuração normalmente presentes quando se procuram as relações entre diversos indicadores e uma variável latente, a facilidade de compreensão de sua interface gráfica, a possibilidade de se testar modelos com várias variáveis dependentes, de modelar variáveis mediadoras, dentre outras.

Autores como Hair et al. (2009), Kline (2010), Iriondo et al. (2003), Kelloway (1998) mostram os passos para conduzir a modelagem de equações estruturais. Aqui serão demonstrados os setes estágios sugeridos por Hair et al. (2009) no quadro 31 a seguir:

**Quadro 31.** Estágios do modelo de equações estruturais

Estágios	Comentários
1º. Desenvolver um modelo teórico.	Avalia-se o papel na estratégia de modelagem confirmatória, especificando as relações causais e evitação dos erros de especificação.
2º Construir um diagrama de caminhos.	Definem os construtos endógenos e exógenos das relações do diagrama de caminhos.
3º Converter o diagram de caminhos.	Especificam o modelo de medidas, determina-se o número de indicadores, explica-se a confiabilidade do construto, identificam-se as correlações do construto e variáveis observadas.
4º Escolher o tipo de matriz de entrada de dados.	Verificam-se as suposições de modelagem estruturais, normalidade dos dados, remoção de outliers, avalia-se a adequação do tamanho da amostra, o método de estimação do modelo.
5º Avaliar a identificação do modelo.	Determinam-se os graus de liberdade e verificam e corrigem os problemas de identificação.
6º Avaliar as estimativas do modelo e qualidade dos ajustes.	Identificam-se e corrigem as estimativas transgressoras, são feitos os ajustes no modelo estrutural e compara-se com os modelos concorrentes.
7º Interpretação e modificação do modelo.	Verificam-se as modificações indicadas, caso haja justificativas teóricas para as mudanças no modelo proposto.

Fonte: Adaptado de Hair et al. (2009).

Para estimação do parâmetro do modelo, três aspectos são considerados: (a) a escolha da matriz de dados: será adotada a matriz de variâncias-covariâncias, que possibilita a maximização da probabilidade de observar a estrutura correlacional das variáveis percebidas na amostra (Marôco, 2011); (b) O tamanho da amostra foram consideradas as sugestões de Hair et al. (2009) de apresentar na faixa de 05 a 10 respondentes por item. (c) O método de estimação: nessa tese será adotado o método da máxima verossimilhança (MV). De acordo com Kline (2010) possibilita a obtenção de melhores resultados, mesmo com a violação do pressuposto da normalidade.

### **5.5.1. Análise Fatorial Confirmatória**

Análise fatorial confirmatória (AFC) é entendida como uma técnica confirmatória, uma vez que o pesquisador precisa predeterminar a estrutura a ser avaliada. Refere-se a um tipo de modelagem de equações estruturais voltada, especificamente, a modelos de mensuração, ou seja, modelos que avaliam a relação entre variáveis observadas e variáveis latentes (Brown, 2006).

Neste estudo, como sugerido por Hair et al. (2009), utilizou-se a AFC para validar o modelo de mensuração com a finalidade de determinar se as relações são suportadas pelos dados, de acordo com os objetivos da pesquisa. O modelo deste trabalho foi composto por construtos latentes práticas e valores organizacionais (manifestações culturais), identidade profissional e identidade organizacional, desempenho profissional e as variáveis observáveis para cada construto. Estas variáveis podem ser formativos ou reflexivos, ou seja, os indicadores formam ou refletem o construto, como foi usado neste trabalho.

Inicialmente, com o uso do software AMOS® 22, testou-se o modelo de mensuração para cada um dos construtos, incluindo as dimensões consideradas. Hair et al. (2009) e Kline (2010) evidenciam que o ajuste geral do modelo pode-se avaliar por um conjunto de medidas. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001) para se confirmar a estrutura latente existente, é necessário especificar as relações entre as variáveis, prioritariamente, levando-se em consideração os índices de ajuste para decidir se os dados se adequam ao modelo. Em caso de índices satisfatórios, conclui-se que o modelo se ajusta aos dados.

### **5.5.2 Medidas de Avaliação dos Ajustes do Modelo**

Uma situação de ajustamento perfeito ou muito bom de modelos é  $\chi^2/gl = 1$ . Para ajustamento com  $\chi^2/gl = 2$  é considerado bom. Modelos com  $\chi^2/gl > 2$  e  $< 5$  é considerado como

sofrível (Marôco, 2011). Para esse autor, modelos com  $\chi^2/df > 5$  são caracterizados como mau ajustamento. Nesse sentido, modelos com  $\chi^2/df$  acima de 2,0 devem ser reespecificados até que alcancem um bom ajuste.

Na análise efetuada, verificou-se que os valores das cargas das dimensões de cada construto sejam maiores de 0,5 e também foram avaliados os indicadores de ajustes. As medidas de qualidade de ajuste classificam-se de acordo com Marôco (2011), Hair et al. (2009), Tabachnick e Fidell (2001) em:

a) medidas de ajuste absoluto: determinam o grau em que o modelo de medida construído é capaz de prever com menor erro possível a matriz de variância-covariância ou a matriz de correlação utilizada na modelagem. As medidas desta classificação utilizadas neste estudo com os respectivos valores aceitáveis apresentam-se na Tabela 05.

**Tabela 05.** Medidas de ajuste absoluto

Classificação	Medida	Descrição	Valores mínimos recomendados
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	$\chi^2$	Estatística qui-quadrado da razão de verossimilhança	$p > 0,05$
	GI	Graus de liberdade	-0-
	GFI	( <i>Goodness of Fit Index</i> ) Índice de qualidade de ajuste	Valores maiores indicam melhor ajuste, sem referências estabelecidas.
	RMSEA	( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> ) – Raiz do erro quadrático médio de aproximação. Representa a discrepância entre as matrizes observadas e previstas, levando em consideração os graus de liberdade. Valores de 0,08 conferem 95% de confiança	$< 0,100$

Fonte: Hair. et al.(2009).

b) medidas de ajuste incremental: são indicadores de qualidade do ajuste que possibilitam comparar o modelo estimado com um modelo teórico nulo, ou seja, visa determinar se todos os indicadores estão associados a um único fator latente.

As medidas desta categoria utilizados neste estudo estão evidenciadas na Tabela 06.

**Tabela 06.** Medidas de ajuste incremental

Classificação	Medida	Descrição	Valores mínimos recomendados
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	AGFI	( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> ) – Índice ajustado de qualidade de ajuste.	> 0,900
	NNFI ou TLI	( <i>Non-Normed Fit Index</i> ) ou ( <i>Tucker-Lewis Index</i> ) – Índice de ajuste não normado ou Índice de Tucker-Lewis.	> 0,900
	NFI	( <i>Normed Fit Index</i> ) – Índice de ajuste normado.	> 0,900

Fonte: Hair. et al. (2009).

c) medidas de ajuste de parcimônia: relacionam à qualidade (*goodness*) do modelo com o número de coeficientes necessários para alcançar este nível de ajuste. Um modelo é parcimonioso quando possui boa capacidade explicativa e não contem coeficientes desnecessários. Os índices desta classificação utilizados nesta tese encontram-se na Tabela 04.

**Tabela 07.** Medidas de ajuste parcimonioso

Classificação	Medida	Descrição	Valores mínimos recomendados
<b>Medidas de Ajuste parcimonioso</b>	$\chi^2/gf$	Medida de qui-quadrado normado.	< 3,00
	CFI	( <i>Comparative Fit Index</i> ) – Índice de ajuste comparativo.	> 0,900
	RFI	( <i>Relative Fit Index</i> ) – Índice de ajuste relativo	> 0,900

Fonte: Hair. et al. (2009).

### 5.5.3. Validação do Modelo

A validade dos indicadores do modelo diz respeito à sua solidez de inferências baseada nas informações sobre a validade que mostram ao pesquisador se a aplicação do teste atingiu seus objetivos que é medir o construto hipotético de maneira consistente (Marôco, 2011). Assim, a verificação da validade e confiabilidade dos construtos que compõe o modelo foi feita analisando as medidas de Confiabilidade Compósita, Validade Fatorial, Confiabilidade Individual, Validade Convergente e Validade Discriminante.

A confiabilidade compósita de acordo com Marôco (2011) é a medida mais adequada para a análise fatorial, pois os valores iguais ou superiores a 0,70 é indicador de confiabilidade do construto, sendo que valores abaixo de 0,70 são aceitáveis em estudos exoratório, como é o caso desse estudo.

## 6. Método dos Testes de Hipóteses da Pesquisa

Essa seção apresenta o método do teste das hipóteses relativas às relações estruturais diretas, mediadoras e das variáveis sociodemográficas.

### 6.1. Método do teste dos efeitos diretos nas equações estruturais

Visando testar as hipóteses de pesquisa, três pontos serão contemplados, de acordo com as recomendações de Kline (2010):

a) Significâncias dos coeficientes de regressão não estandardizados (padronizados): nesse ponto, o valor de teste *t de Student* deve ser analisado, levando-se em consideração cada um dos coeficientes para assegurar que a relação hipotética é estatisticamente diferente de zero. O valor do *t* deve ser maior do que 1,96 para um nível de significância de 5%.

b) Coeficientes de regressão estandardizados (padronizados): os coeficientes padronizados permitem estimar a importância relativa dos “caminhos”; situam-se entre 0 e 1. Quanto maior o valor destes coeficientes, maior a força da relação entre as variáveis latentes.

c) Correlação múltipla ao quadrado ou porcentagem da variância da variável endógena ( $R^2$ ): calcula-se subtraindo 1 do quadrado do coeficiente normalizado (estandardizado) do termo de erro associado à variável latente. Tal percentual é equivalente a  $R^2$  da regressão. Valores até 0,3 são considerados baixos, entre 0,3 e 0,5 medianos e acima de 0,5 bons.

### 6.2. Método do teste dos efeitos mediadores

O conceito de mediação para Abbad e Torres (2002) implica suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas. Portanto, uma variável pode ser considerada mediadora no momento em que influencia a relação entre *VI* e *VD* (Mckinnon et al. 2002), de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, a força do impacto da variável independente sobre a dependente. Os testes da função de mediação serão realizados adotando o teste de Sobel.

### **6.3. Influência das variáveis sociodemográficas**

Visando estudar as diferenças nas variáveis do modelo com base em variáveis categóricas (sexo, idade, escolaridade, nível hierárquico, entre outras) será utilizada a análise de variância (ANOVA). Modelos de análise de variância constituem uma classe de modelos que relacionam uma variável resposta contínua com variáveis independentes categóricas nominais.

Na verdade, os modelos focam a análise das médias e a variabilidade entre estas médias. As covariáveis nos modelos ANOVA designam pertinência a grupo, por exemplo, raça, gênero, situação de residência, situação empregatícia etc. De acordo com Marôco (2011), a ANOVA é um teste estatístico utilizado para mensurar uma variável explicativa discreta que influencia a distribuição de uma variável contínua a explicar.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise descritiva dos dados enfocando os dados ausentes e outliers e amostra válida, demonstra as AFE e AFC dos construtos práticas, valores organizacionais, identidades e desempenho profissional, posteriormente é evidenciado o modelo geral de mensuração, modelo estrutural e os testes de hipóteses.

### 1. Análise Descritiva e Exploratória dos Dados

#### 1.1. Análise de Dados Ausentes e *Outliers* e da Amostra

Os resultados da pesquisa foram organizados em um banco de dados com o auxílio da planilha eletrônica Excel. Na sequência efetuou-se um pré-tratamento com a finalidade de verificar os dados faltantes. Em 1.115 questionários respondidos, 13 foram desconsiderados, em virtude de sua incompletude. A aplicação de ação corretiva, imputando-se as médias dos valores dos itens foi em função das respostas apresentarem baixos percentuais de dados ausentes por variáveis (Bethlehem, 2009).

Os *outliers* foram analisados conforme recomenda Marôco (2011) e Hair et al (2009) considerando valores superiores a 3,0 para assimetria e curtose. Quanto à normalidade dos dados, três etapas foram seguidas: 1) pela curva de Gauss de normalidade para cada variável estudada, cujos resultados indicam certa normalidade para a maioria das variáveis. Em seguida, 2) foram utilizados os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, que são mais poderosos (Marôco, 2011; Tabachnick e Fidell, 2001).

A linearidade foi testada, inicialmente, através da matriz de correlação de Spearman, estatística não paramétrica que prescinde do pressuposto da normalidade dos dados (Field, 2005). O teste de Bartlett, por sua vez, revelou p-valores inferiores a 0,05 para todos os construtos, indicando evidências significativas de linearidade em seus interiores.

A Tabela 08, a seguir, demonstra o quantitativo de dados ausentes nos questionários respondidos por variável.

**Tabela 08.** Variáveis ausentes da amostra

Variáveis	Questionário*	Item	Ausentes	Valor da média
PO18.	I	18	1	3
DCTi5	V	5	1	4
DCTi10	V	10	1	5
DCTi13	V	13	1	4



<b>DCTd1</b>	V	1	1	4
<b>DCTd5</b>	V	5	1	4
<b>DCTd11</b>	V	11	2	4
<b>DCCi2</b>	V	2	1	4
<b>DCCi6</b>	V	6	2	4
<b>DCCi15</b>	V	15	1	4
<b>DCCi16</b>	V	16	1	4
<b>DCCd1</b>	V	1	1	4
<b>DCCd6</b>	V	6	1	4

\* Apêndice A

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o total final foi de 1.102 questionários válidos para este estudo, suficientes para os testes com o uso da MEE segundo Hair et al.(2009). A Tabela 09 demonstra o número de respondentes válidos por posto/graduação.

**Tabela 09.** Quantitativo da Amostra final por Posto/Graduação

<b>Posto/Graduação</b>	<b>Amostra N (1.102)</b>
<b>Oficiais/Cadetes</b>	
Coronel	09
Tenente Coronel	24
Major	25
Capitão	32
1º Tenente	37
2º Tenente	23
Cadetes	35
Total de Oficiais/Cadetes	<b>185</b>
<b>Subtenentes e Sargentos</b>	
Subtenentes	37
1º Sargento	48
2º Sargento	92
3º Sargento	270
Total de Subtenentes e Sargentos	<b>447</b>
<b>Cabos e Soldados</b>	
Cabos	243
Soldados	160
Soldados 2ª Classe	67
Total de Cabos e Soldados	<b>470</b>
Total Geral	<b>1.102</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Visando uma melhor adequação na distribuição da amostra para cobrir todo o Estado de Goiás em termos de unidades policiais participantes da pesquisa efetuou-se uma separação por unidades administrativas e operacionais, considerando a própria divisão realizada pelo comando geral da PMGO. Órgão de direção e apoio (administrativo) órgãos de execução (operacionais) compostos pelos Comandos Regionais nos municípios goianos e as Unidades

Especializadas. A Tabela 10 evidencia a distribuição da amostra final por unidade policial que participaram da pesquisa.

**Tabela 10.** Distribuição da Amostra Final da Pesquisa por Unidade Policial

<b>Regiões</b>	<b>Unidades Policiais</b>	<b>Amostra</b>
<b>Goiânia</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>440</b>
	Órgãos de Direção	41
	Órgãos de Apoio	399
	<b>OPERACIONAL</b>	<b>662</b>
	Órgãos de Execução	<b>662</b>
	Comando de Policiamento Ambiental – CPA	61
	Comando de Missões Especiais – CME	67
	<b>Subtotal (Unidades Especializadas)</b>	<b>128</b>
<b>Centro Goiano</b>	1º Comando Regional de Polícia Militar – Goiânia	77
	15º Comando Regional de Polícia Militar – Goianésia	54
	<b>Subtotal</b>	<b>129</b>
<b>Leste Goiano</b>	5º Comando Regional de Polícia Militar - Luziânia	159
	<b>Subtotal</b>	<b>159</b>
<b>Noroeste e Norte Goiano</b>	4º Comando Regional de Polícia Militar – Goiás	107
	10º Comando Regional de Polícia Militar – Uruaçu	30
	<b>Subtotal</b>	<b>137</b>
<b>Sul Goiano</b>	6º Comando Regional de Polícia Militar – Itumbiara	109
	<b>Subtotal</b>	<b>109</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1.102</b>

Fonte: elaborado pelo autor

## 1.2. Análise das Variáveis Sociodemográficas

Em termos de variáveis sociodemográficas, a parcela majoritária dos respondentes foi do sexo masculino, correspondendo 88,20% do total. Essa distribuição é explicada pelas características da PMGO, que por restrição legal só pode contar com 10% do seu efetivo do sexo feminino.

Ao analisar os níveis hierárquicos, 16,79% são oficiais e cadetes e 83,21% são praças classificados em subtenentes e sargentos (40,56%) cabos e soldados (42,65%).

Em termos de área de atuação do policial militar 39,93% atuam na área administrativa e 60,07% em atividades operacionais. Quanto à idade, os respondentes apresentam uma idade

média de 39 anos, com desvio padrão de 7,63 anos. O grau de escolaridade mais frequente foi o de graduação com 42,40%, posteriormente, 21,10 % possuem especialização e 18,4% dos respondentes apenas possuem ensino médio.

A Tabela 11 sumariza a análise descritiva das variáveis de caracterização dos respondentes.

**Tabela 11.** Dados dos respondentes

Variável	Descrição		
	Categorias	N	%
<b>Sexo</b>	Masculino	972	88,20%
	Feminino	119	10,81%
	Omissos	11	0,99%
<b>Área de Atuação</b>	Administrativo	440	39,93%
	Operacional	662	60,07%
	Omissos	-	-
<b>Posto/Graduação</b>	Oficias e Cadetes	185	16,79%
	Subtenentes e Sargentos	447	40,56%
	Cabos e Soldados	470	42,65%
	Omissos	-	-
<b>Escolaridade</b>	Fundamental I*	20	1,8%
	Fundamental C**	30	2,7%
	Médio I	30	2,7%
	Médio C	201	18,2%
	Graduação I	68	6,2%
	Graduação C	467	42,4%
	Especialização I	29	2,6%
	Especialização C	233	21,1%
	Mestrado I	6	0,5%
	Mestrado C	4	0,4%
	Doutorado I	1	0,1%
	Doutorado C	4	0,5%
	Omisso	9	0,8%
	<b>Valores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Idade</b>	Média (D.P)	39	7,635
<b>Tempo de Serviço</b>	Média (D.P)	16,11	9,981

\* Incompleto

\*\* Completo

Fonte. Elaborado pelo autor

## **2. Análise Descritiva das Dimensões dos Construtos Práticas, Valores, Identidade e Desempenho Profissional.**

Nesta seção, são apresentados os dados estatísticos descritivos alusivos às análises fatorial exploratória (AFE) das variáveis observadas do modelo segmentados por dimensão do construto.

Para os construtos práticas organizacionais, identidade profissional, organizacional e desempenho profissional efetuaram-se análise fatorial exploratória com o método de extração das componentes principais e rotação varimax com normalização de Kaiser. Para valores organizacionais manteve-se a estrutura inicial da matriz fatorial validada por Nascimento (2014), tendo em vista que os valores encontrados mostraram-se adequados para a interpretação dos resultados dos valores organizacionais, fato esse já ocorrido nos estudos de Porto et al (2012).

Esta tese adota o preconizado por Hair et al. (2009) em que itens com cargas fatoriais inferiores a 0,50 devem ser desconsiderados, tendo vista que não contribuem de forma relevante para a formação da variável latente, bem como prejudicam a validade e a qualidade dos indicadores criados.

A fim de se verificar se os dados coletados são adequados à solução fatorial, procedeu-se ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que visa a indicar a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Esta tese adota o preconizado por Hair et al (2009) um limite aceitável de 0,50 do KMO e também por Pallant (2005) que sugere 0,60 como um limite razoável do teste KMO.

### **2.1. Análise Fatorial Exploratória - Práticas Organizacionais**

A análise preliminar dos componentes principais e a matriz de intercorrelações das quarenta cinco variáveis mostrou-se fatorizável, com o teste de esfericidade de Bartlett ( $p < 0,000$ ) e KMO, que foi de 0,92, considerado excelente por Pasquali (2012).

Utilizando-se o SPSS, foi realizada uma primeira análise fatorial exploratória com as dimensões que compõe práticas organizacionais, visando verificar variáveis com carga fatorial abaixo de 50%, com valores negativos ou que estavam formando um segundo fator na matriz de componentes. Nessa análise a dimensão **Regulação** apresentou um KMO abaixo de 0,60 (Apêndice B), portanto, as variáveis foram excluídas, exceto a P029 (os conflitos são

resolvidos, formalmente, utilizando-se as regras da organização) que apresentou uma carga fatorial acima de 0,50%. A dimensão não foi utilizada na análise fatorial confirmatória (AFC).

Posteriormente foi rodada outra AFE dos dados e os novos fatores, então, renomeados, foram assim compostos com suas respectivas variáveis, a fim de adequação com a teoria de base, conforme mostra o Quadro 32.

**Quadro 32.** Fatores, dimensões e variáveis de práticas organizacionais

Fator/Dimensões	Variáveis
<b>Fator 01. Recompensas e Punições</b>	PO8. Investe-se continuamente nos profissionais para o desenvolvimento de competências.
	PO21. O planejamento das atividades envolve todos os profissionais da seção/unidade/setor.
	PO24. As recompensas concedidas pela organização atendem as expectativas dos profissionais.
	PO25. A cooperação entre as diferentes áreas de trabalho é encorajada pela organização.
	PO30. Os profissionais são recompensados pelo bom desempenho no trabalho.
	PO31. Os profissionais trabalham sentindo-se membros de uma equipe.
	PO32. O ambiente da organização estimula os profissionais a serem mais efetivos no trabalho.
	PO33. As regras sobre a operacionalização do trabalho são elaboradas com a participação dos profissionais.
	PO34. Para realizar as tarefas os profissionais são escolhidos pelas competências necessárias à sua execução.
	PO36. Os profissionais concordam com os critérios de controle da execução das tarefas.
	PO38. Os profissionais são valorizados no trabalho.
	PO39. Os profissionais criam novas práticas no trabalho.
	PO40. As chefias delegam autoridade aos profissionais.
	PO41. A avaliação dos profissionais é realizada de forma imparcial.
<b>Fator 02. Qualidade de Cooperação</b>	PO42. Os profissionais são punidos pelo baixo desempenho no trabalho.
	PO26. Os prazos para execução das tarefas são cumpridos.
	PO27. Os profissionais estão comprometidos com o seu trabalho.
	PO28. A divisão das tarefas é estabelecida mediante critérios claros.
	PO37. As tarefas (atividades) são realizadas por meio das equipes.
	PO43. Os profissionais respeitam-se uns aos outros.
	PO44. As distintas unidades (departamentos) da organização trabalham de forma integrada.
	PO45. Os profissionais aceitam o controle de seu desempenho.
	PO2. Os profissionais envolvem-se no trabalho pelo desafio de solucionar problemas e cumprir as metas.
	PO3. As equipes trabalham para alcançar resultados.
	PO6. Os profissionais sentem prazer nas tarefas que realizam,

<b>Fator 03. Senso de Dever</b>	em seu trabalho. PO19. Os profissionais envolvem-se no trabalho pelo sentimento de orgulho e pertencimento à organização. PO35. Os profissionais envolvem-se no trabalho visando o alcance de resultados.
<b>Fator 04. Percepção de Controle</b>	PO1. As práticas de gestão são desempenhadas de acordo com as regras definidas <i>a priori</i> pela organização, independentemente dos interesses individuais. PO10. Os horários de trabalho são controlados pela organização. PO12. Os profissionais são promovidos de acordo com critérios estabelecidos nas normas da organização. PO16. As escalas de trabalho são respeitadas pelas chefias. PO20. O planejamento das tarefas é um processo contínuo. PO29. Os conflitos são resolvidos, formalmente, utilizando-se as regras da organização.
<b>Fator 05. Relações Hierárquicas</b>	PO7. Os profissionais relacionam-se no trabalho por meio de laços de amizade. PO9. As relações entre os diferentes níveis hierárquicos são flexíveis (desenvolvidas com facilidade, adaptáveis). PO15. Profissionais comunicam-se livremente sobre suas atividades com distintos níveis de chefia. PO17. A comunicação de assuntos profissionais ocorre de maneira informal entre os diferentes níveis hierárquicos.
<b>Fator 06. Definição de Responsabilidade</b>	PO13. Os profissionais priorizam interesses pessoais aos organizacionais. PO18. As relações interpessoais nas equipes de trabalho são conflituosas.

Fonte: Dados da pesquisa

### **Fator 01. Recompensas e Punições**

As variáveis observadas explicam 44,14 % da dimensão Recompensas e Punições, que apresenta um KMO 0,95 com significância de Bartlett  $< 0,001$  sendo que suas variáveis PO24, PO30, PO32, PO33 e PO38 (Apêndice C. 01) explicam o construto com carga fatorial acima de 50%. As variáveis PO8, PO9, PO21, PO25, PO31, PO34, PO36, PO39, PO40 e PO41 foram excluídas da análise por apresentarem carga fatorial abaixo 0,50.

### **Fator 02. Qualidade de Cooperação**

As variáveis observadas explicam 49,03% da dimensão Qualidade de Cooperação, que apresenta um KMO 0,87 com significância de Bartlett  $< 0,001$  sendo que as variáveis PO26, PO27, PO28, PO37, PO43, PO44 e PO45 estão explicando o construto com carga fatorial acima de 50%. (Apêndice C. 02).

### **Fator 03. Senso de Dever**

As variáveis observadas explicam 52,80% da dimensão Senso de Dever que apresenta um KMO 0,78 com significância de Bartlett  $< 0,001$  sendo que suas variáveis PO2, PO3 e PO35 (Apêndice C.03) explicam o construto com carga fatorial acima de 50%. Na análise as variáveis PO6 e PO19 foram excluídas por apresentarem carga fatorial abaixo 0,50.

### **Fator 04. Percepção de Controle**

As variáveis observadas explicam 37,81 % da dimensão **Percepção de Controle** que apresenta um KMO 0,78 com significância de Bartlett  $< 0,001$ . As variáveis PO1, PO10, PO12, PO16, PO20 e PO29 (Apêndice C. 04) explicam o construto apresentando carga fatorial acima de 50%.

### **Fator 05. Relações Hierárquicas**

As variáveis observadas explicam 45,48 % da dimensão **Relações Hierárquicas** que apresenta um KMO de 0,56 com significância de Bartlett  $< 0,001$ , sendo que suas variáveis PO15, PO17 e PO7 (Apêndice C. 05) estão explicando o construto com carga fatorial acima de 50%. A variável PO23 foi excluída por apresentar carga fatorial abaixo 0,50.

### **Fator 06. Definição de Responsabilidades**

As variáveis observadas explicam 43,26 % da dimensão **Definições de Responsabilidades** que apresenta um KMO de 0,665 com significância de Bartlett  $< 0,001$ . As variáveis P13 e PO18 explicam o construto com carga fatorial acima de 50%. (Apêndice C. 06).

## **2.2. Análise Fatorial Exploratória – Valores Organizacionais**

Nesta tese, mantivemos a estrutura inicial da matriz fatorial já validada por Nascimento (2014) e considerada adequados para a interpretação dos resultados dos valores organizacionais. A Tabela 12 mostra os tipos motivacionais que serão utilizados na realização da análise fatorial confirmatória.

**Tabela 12.** Tipos motivacionais e índices de precisão de valores organizacionais

<b>Tipo Motivacional</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Alpha de Cronbach / Lambda 2 de Guttman</b>
<b>Harmonia</b>	VO5. Relações transparentes com a sociedade. VO13. Respeito à sociedade. VO28. Proteção do meio ambiente. VO36. Credibilidade frente aos cidadãos. VO37. Desenvolvimento do País e das comunidades em que atua.	0,89 / 0,89
<b>Domínio</b>	VO19. Favorecimento da PMGO em detrimento do meio ambiente. VO26. Preocupação com o aumento da prestação dos serviços. VO34. Ambição nas ações de segurança pública. VO39. Eliminação das ações dos organizações policiais concorrentes.	0,61 / 0,63
<b>Igualitarismo</b>	VO7. Cordialidade no relacionamento entre os policiais. VO12. Saúde e bem-estar dos policiais. VO22. Cooperação entre os policiais. VO30. Oportunidades iguais a todos os policiais.	0,90 / 0,90
<b>Hierarquia</b>	VO3. Centralização das decisões. VO11. Centralização da definição das normas na alta hierarquia. VO35. Tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia. VO38. Poder concentrado nos níveis hierarquicamente superiores.	0,82 / 0,82
<b>Conservação</b>	VO8. Fidelidade às práticas consagradas da organização. VO20. Respeito aos costumes da organização. VO23. Respeito às regras da organização. VO27. Obediência às normas da organização. VO29. Obediência dos policiais aos padrões de comportamento estabelecidos. VO33. Atuação dos policiais de acordo com a missão da organização.	0,91 / 0,91
<b>Autonomia</b>	VO2. Busca de novidades. VO4. A opinião dos cidadãos. VO6. Liderança na área de segurança pública pela introdução de ideias criativas. VO9. Reconhecimento pelas outras agências policiais por seus serviços inovadores. VO17. Flexibilidade. VO21. Autonomia dos policiais na realização de tarefas. VO24. Capacidade de inovar. VO25. Originalidade. VO31. Capacidade de iniciativa.	0,94 / 0,94

Fonte. Nascimento (2014, p. 247)



### 2.3. Análise Fatorial Exploratória - Identidade Profissional

A análise preliminar do construto identidade profissional mediante o método de extração dos componentes principais (PC) e a matriz de intercorrelações mostrou-se fatorizável, apresentando teste de esfericidade de Bartlett ( $p < 0,000$ ) e KMO de 0,87.

Foi efetuada outra AFE dos dados, sendo que o sistema SPSS redistribuiu as variáveis em três fatores retidos. Os fatores foram assim compostos com suas respectivas variáveis, a fim de adequação com a teoria de base e a estrutura final das variáveis que compõe o construto identidade profissional, portanto, reteve itens que apresentaram compatibilidades teóricas e parcimônia. Dessa forma, os três fatores laços, afeto e centralidade estão estruturados de forma satisfatória, representando adequadamente as dimensões teóricas do estudo original de Cameron (2004). O Quadro 33 mostra os fatores, dimensões e variáveis relacionadas com a identidade profissional.

**Quadro 33.** Fatores, dimensões e variáveis de identidade profissional

Fator/Dimensões	Variáveis
<b>Fator 01. Afeto</b>	IP6. Eu frequentemente me arrependo de ser um policial.
	IP10. Eu não me sinto bem em ser um policial.
	IP18. Eu não me sinto “conectado” com outros policiais.
<b>Fator 02. Centralidade</b>	IP2. Ser um policial é uma parte importante de quem eu sou.
	IP3. Eu sinto fortes vínculos com outros policiais.
	IP17. Ser um policial é um importante reflexo de quem eu sou.
<b>Fator 03. Laços</b>	IP12. Eu sinto que me ajusto bem quando estou entre policiais.
	IP13. Eu sinto fortes vínculos com outros policiais.
	IP14. Eu tenho muito em comum com os demais policiais.

Fonte: Dados da pesquisa

#### **Fator 01. Afeto**

As variáveis observadas explicam 65,08 % da dimensão Afeto, que apresenta um KMO 0,68 com significância de Bartlett  $< 0,001$  sendo que suas variáveis IP6, IP10, IP18 (Apêndice C. 07) explicam o construto com carga fatorial acima de 50%. A variável IP9 foi excluída da análise por apresentarem carga fatorial abaixo 0,50. Após o ajustamento a variável IP8 com carga fatorial (0,71) que estava na dimensão Laços, passa a integrar a dimensão Afeto.

### **Fator 2. Centralidade**

Pode-se observar que as variáveis explicam 67,84 % da dimensão Centralidade, com significância de Bartlett  $<0,001$  e um KMO de 0,67. As variáveis IP2, IP3 e IP17 (Apêndice C. 08) explicam o construto com carga fatorial acima de 50%. As variáveis IP7, IP11, IP15, IP16 foram excluídas da análise por apresentarem carga fatorial abaixo 0,50. Após o ajustamento a variável IP18 com carga fatorial (0,69) que estava na dimensão Afeto, passa a integrar a dimensão Centralidade.

### **Fator 3. Laços**

Pode-se observar que as variáveis explicam 65,71% da dimensão Laços, com significância de Bartlett  $<0,001$  e um KMO de 0,787. As variáveis IP4, IP12, IP13 e IP14 (Apêndice C.09) explicam o construto com carga fatorial acima de 50%.

## **2.4. Análise Fatorial Exploratória - Identidade Organizacional**

As variáveis observadas explicam 59,19% do construto Identidade Organizacional que apresenta um KMO de 0,87 e significância de Bartlett  $<0,001$ . Todas as variáveis IO1, IO2, IO3, IO4, IO5 e IO6 (Apêndice C. 10) que compõem a dimensão estão explicando o construto com carga fatorial acima de 50%. A estrutura final das variáveis da identidade organizacional reteve os seis itens originais que apresentaram compatibilidades teóricas e parcimônia.

O uni-fator da matriz fatorial de identidade organizacional está estruturado de forma satisfatória, representando adequadamente a dimensão teórica do estudo original de Mael e Ashforth (1992).

## **2.5. Análise Fatorial Exploratória - Desempenho Profissional**

### **2.5.1. Competência Técnica**

As variáveis observadas explicam 54,02 % do desempenho profissional - competência técnica que apresenta um KMO 0,89 com significância de Bartlett  $<0,001$ . As variáveis DCT1 a DCT7 (Apêndice C.11) que compõem a dimensão estão explicando o construto com carga fatorial acima de 50%. Foram excluídas da análise fatorial as seguintes variáveis: DCT08 a DCT13 referente ao desempenho profissional por competência técnica. A exclusão foi em função das variáveis apresentaram um segundo fator no componente da matriz fatorial.

## 2.5.2. Competência Comportamental

As variáveis observadas explicam 56,37 % do desempenho profissional - competência comportamental que apresenta um coeficiente KMO 0,96 com significância de Bartlett < 0,001. As variáveis DCC1 a DCC15 (Apêndice C.12) estão explicando o construto com carga fatorial acima de 50%.

Foram desconsideradas na análise fatorial as seguintes variáveis: DCC16 e DCC17 relacionadas com o desempenho profissional por competência comportamental. As variáveis foram excluídas da análise por apresentarem um segundo componente na matriz fatorial.

O Quadro 34 mostra um resumo das variáveis que compõem desempenho profissional que foram utilizadas na análise fatorial exploratória.

**Quadro 34.** Variáveis de Desempenho Profissional

<b>Desempenho Profissional Técnico</b>	<b>Desempenho Profissional Comportamental</b>
DCT1. Capacidade de utilizar armas e munições, quando necessário.	DCC1. Capacidade de negociação (buscar consenso de ideias; demonstrar firmeza em seus posicionamentos, sem ser intransigente).
DCT2. Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre legislação, normas e regimentos internos.	DCC2. Capacidade de agir proativamente (buscar soluções de problemas demonstrando determinação).
DCT3. Capacidade de identificar e gerenciar conflitos.	DCC3. Capacidade de reagir a ameaças e enfrentar situações, com prudência e coragem (dominar o medo em uma situação difícil; agir com cautela e precaução, procurando evitar riscos e consequências desagradáveis).
DCT4. Ter capacidade de agir com inovação.	DCC4. Capacidade de agir com dinamismo (ser ativo e ágil, envolvendo-se em diversas atividades ao mesmo tempo).
DCT5. Capacidade de visão sistêmica (ter compreensão do todo em uma determinada situação; ser capaz de combinar partes coordenadas entre si e que formam um conjunto).	DCC5. Capacidade de agir com senso crítico (ter postura crítica frente à determinada situação ou evento, após se cientificar das possíveis consequências).
DCT6. Ser capaz de trabalhar de forma interdisciplinar.	DCC6. Capacidade de agir com empatia (entender e colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos e percepções / crenças gerais).
DCT7. Capacidade de resposta imediata à sociedade, de acordo com as necessidades da mesma.	DCC7. Capacidade de agir com persistência e determinação, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho.
DCT8. Capacidade de persuasão e argumentação (poder de convencimento; capacidade contra-argumentar).	DCC8. Capacidade de agir com flexibilidade (saber aceitar sugestões e críticas, bem como ajustar-se, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).
DCT9. Ter capacidade de utilizar a experiência pessoal e profissional ao planejar ações, seguindo normas, doutrina e legislações pertinentes ao	DCC9. Capacidade de agir com imparcialidade (agir com neutralidade e impessoalidade).

âmbito da PMGO.	
DCT10. Capacidade de agir com responsabilidade.	DCC10. Capacidade de agir com preocupação com a própria segurança.
DCT11. Agir com eficiência no desempenho das atividades.	DCC11. Capacidade de agir com criatividade.
DCT12. Capacidade de tomada de decisão.	DCC12. Capacidade de agir com postura ética e profissional.
DCT13. Capacidade de gerar resultados efetivos ao desempenhar as tarefas relativas ao cargo.	DCC13. Capacidade de trabalhar em equipe.
	DCC14. Capacidade de comunicação.
	DCC15. Capacidade de agir com deferência (capacidade de acatar normas e agir em conformidade com as mesmas).
	DCC16. Capacidade de disciplina.
	DCC17. Ter capacidade de manter bom relacionamento com outros servidores.

Fonte: Elabordo pelo autor

### 3. Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória (AFC) é o procedimento desenvolvido para se testar hipóteses a respeito da estrutura de um conjunto de dados. Na visão de Garson (2012) ela corrige deficiências do modelo exploratório e conduz a uma maior certeza das hipóteses que devem ser contrastadas através de modelos que expliquem os interrelacionamentos existentes na estrutura de um questionário.

Para Hair et al. (2009) a análise fatorial confirmatória refere-se a uma técnica de análise estatística multivariada criada para identificar estruturas em conjuntos de variáveis observadas, demonstrando o surgimento de relações entre as variáveis com o objetivo, identificando e estabelecendo novos fatores nas dimensões observadas. O método utilizado para estimar o modelo de mensuração é o da Estimação por Máxima Verossimilhança que, normalmente, é o mais utilizado na CFA.

#### 3.1. Análise Fatorial Confirmatória Individual por Construto

Com o auxílio do *software* AMOS e com base nos dados obtidos na AFE, realizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), com a finalidade de verificar a validade dos construtos do modelo de mensuração.

##### 3.1.1. Práticas Organizacionais

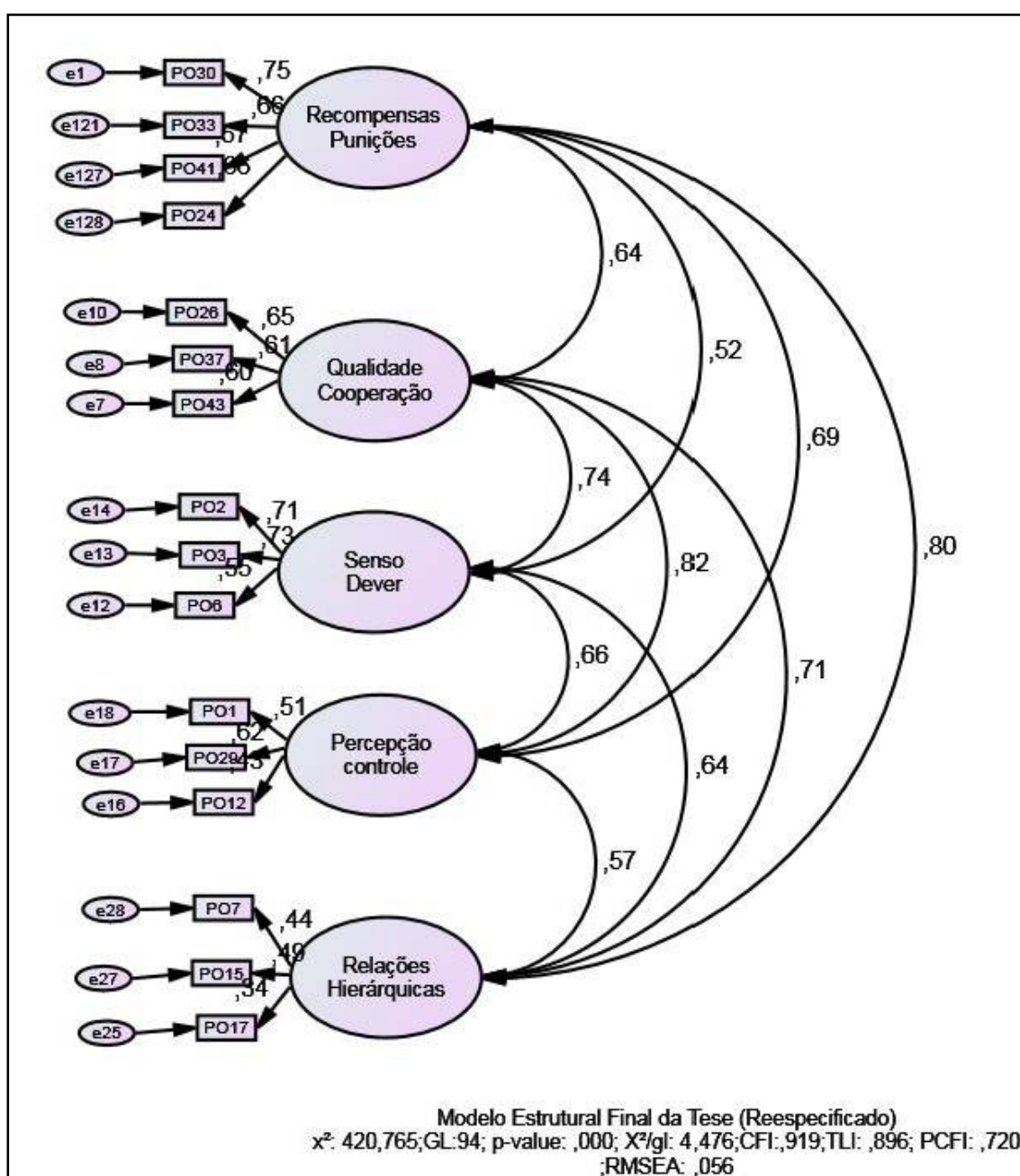
Esse construto apresentava na AFE seis dimensões, entretanto a dimensão de definição de responsabilidade apresentou apenas duas variáveis com carga fatorial acima de 0,50, apesar de sua importância na mensuração das práticas organizacionais, foi decidida a sua

retirada para realização da AFC considerando o recomendado por Hair et al (2009) e Marôco (2011) da necessidade de se manter, pelo menos, três variáveis por construto.

Face ao exposto foi retirada a prática de definição de responsabilidade e realizada a AFC com as cinco dimensões. Dessa forma, as dimensões relacionadas às práticas organizacionais foram representadas por dezesseis variáveis observáveis.

A Figura 12 apresenta seu diagrama de mensuração, evidenciando também o valor das estimativas de cargas padronizadas.

**Figura 12.** Análise confirmatória do construto práticas organizacionais



Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a Figura 12, observa-se que os valores das estimativas padronizadas mostram que os indicadores estão acima de 0,50 com exceção as variáveis que compõem a dimensão relações hierárquicas. Apesar de seus valores estarem abaixo do coeficiente padronizado, decidiu-se pela sua permanência em função de sua importância de análise no conjunto das dimensões que compõem as práticas organizacionais.

Pode-se observar que o qui-quadrado é 420,765 e é significativa a 1% ( $p = 0,000$ ) com graus de liberdade de 94, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade no valor de 4,476 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando o índice de ajuste absoluto e o índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação – RMSEA é de 0,56 e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,919) é superior ao valor de referência mínimo de 0,9. O ajuste de parcimônia do modelo, PCFI representa 0,720 considerado adequado.

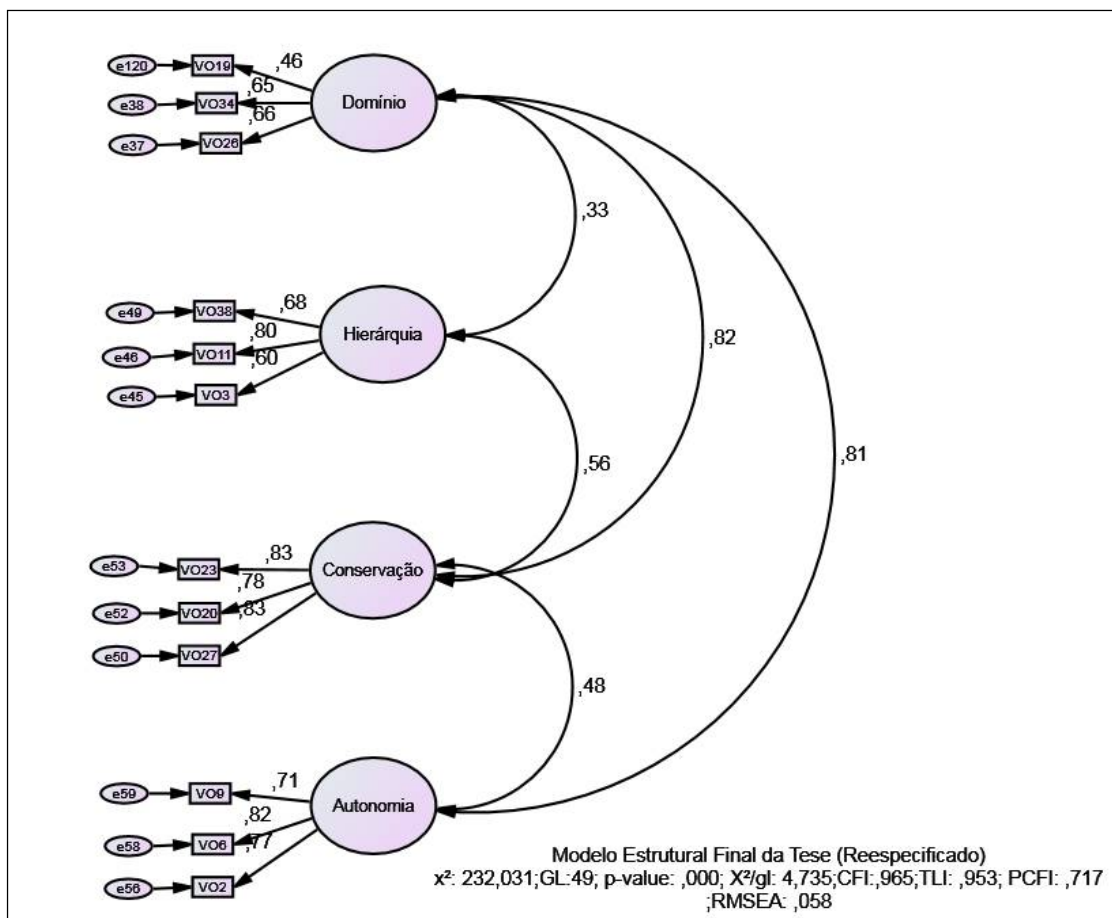
### **3.1.2. Valores Organizacionais**

Este construto era formado por seis dimensões compostas de tipo motivacional bipolar: harmonia x domínio, igualitarismo x hierarquia, conservação x autonomia. Entretanto, após os procedimentos feitos na AFE, retiveram-se quatro dimensões, sendo excluída a dimensão bipolar igualitarismo x hierarquia, apesar de sua relevância, porém contribuía para um mau ajustamento do modelo. Também foi considerado no ajustamento do modelo o preconizado por Hair et al (2009) e Marôco (2011) da necessidade de se manter, pelo menos, três variáveis por construto.

Foi efetuada nova análise fatorial confirmatória, as quatro dimensões do construto valores organizacionais (harmonia x domínio e conservação x autonomia) foram representadas por doze variáveis observáveis.

A Figura 13 apresenta seu diagrama de mensuração, evidenciando também o valor das estimativas de cargas padronizadas.

**Figura 13.** Análise confirmatória do construto valores organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa

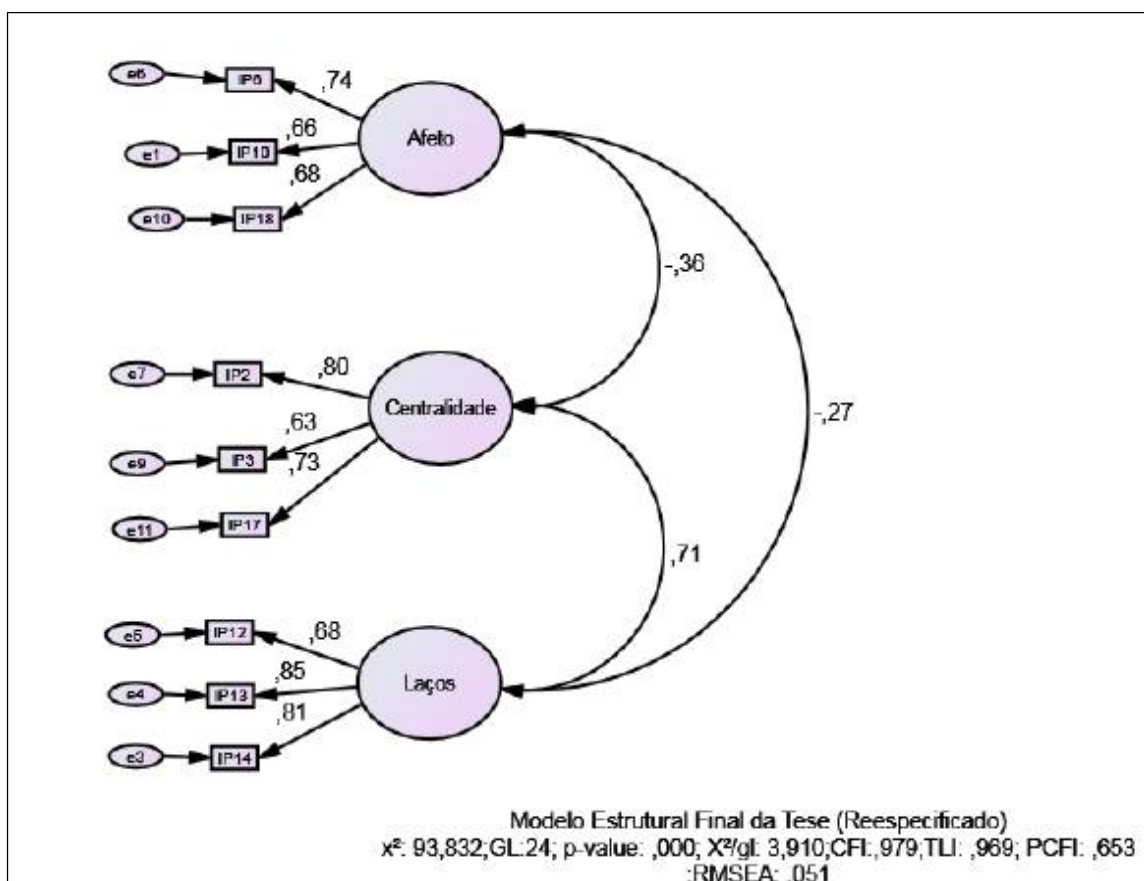
As correlações entre as dimensões foram significativas, o qui-quadrado é 232,031 é significativo a 1% ( $p = 0,000$ ) com graus de liberdade de 49, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade, no valor de 4,375 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) é de 0,58 e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,965) é superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta um ajuste de parcimônia do modelo, PCFI de 0,717. Após os ajustes realizados, os resultados indicam que o construto valores organizacionais cumpre os quesitos necessários para sua participação no modelo geral.

### 3.1.3. Identidade Profissional

O construto identidade profissional esteve mensurado por três dimensões - centralidade, afeto e laços totalizando dezoito variáveis. Após a AFE as dimensões ficaram três variáveis cada.

As três dimensões do construto identidade profissional foram representadas por nove variáveis observáveis. A Figura 14 apresenta seu diagrama de mensuração, evidenciando também o valor das estimativas de cargas padronizadas.

**Figura 14.** Análise confirmatória do construto identidade profissional



Os resultados apresentados na Figura 14 mostra que o coeficiente padronizado da dimensão afeto apresenta valor menor de 0,5 e com variância negativa.

Pode-se verificar que o qui-quadrado de 93,832 é significativo a 1% ( $p = 0,000$ ) com graus de liberdade de 24, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade no valor de 3,910 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação - RMSEA é



de 0,51, o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,919) é superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta também um ajuste de parcimônia do modelo (PCFI de 0,653).

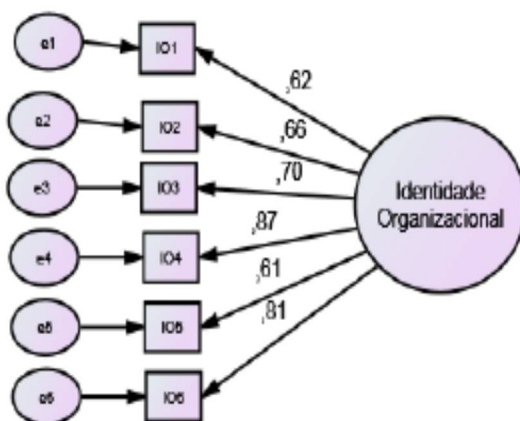
Portanto, visando adequar o modelo geral, retirou-se dimensão Afeto, assim na visão de Marôco (2011) quando variáveis apresentam características negativas e abaixo de 0,50 em um modelo de medida, elas devem ser excluídas, porque estão contribuindo com o mau ajustamento desse modelo.

### 3.1.4. Identidade Organizacional

O construto identidade organizacional permaneceu mensurado pelas seis variáveis e após a AFE as variáveis observáveis permaneceram.

A Figura 15 apresenta seu diagrama de mensuração, evidenciando também o valor das estimativas de cargas padronizadas.

**Figura 15.** Análise confirmatória do construto identidade organizacional



Modelo Estrutural Final da Tese (Reespecificado)  
 $\chi^2$ : 61,427; GL: 9; p-value: ,000;  $\chi^2$ /gl: 6,825; CFI: ,981; TLI: ,968; PCFI: ,589  
 ;RMSEA: ,073

Pode-se verificar um o qui-quadrado de 61,427 é significativo a 1% ( $p = 0,000$ ) com graus de liberdade de 9, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade no valor de 6,825 extrapolando o intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA = 0,73) e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,981) superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta também um ajuste de parcimônia do modelo (PCFI de 0,589).

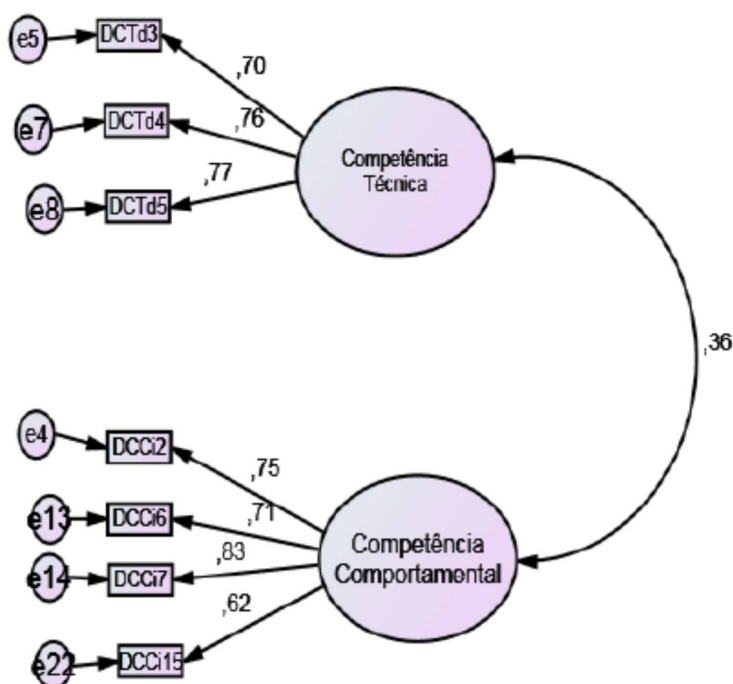
### **3.1.5. Desempenho profissional - Competência e Técnica**

O construto desempenho profissional é mensurado por duas dimensões – técnica (variáveis DCT1 a DCT13) e comportamental (DCC1 a DCC17) apresentando trinta variáveis. Após realização da AFE as dimensões ficaram com um total de 22 variáveis sendo composta da DCT1 a DCT7 para o desempenho técnico e da DCC1 a DCC13 para o desempenho comportamental.

Entretanto, os resultados da AFC continuaram confirmando um mau ajustamento do modelo com coeficientes padronizado altos, face ao exposto, houve outro ajuste e foram retiradas quinze variáveis, visando adequar o modelo geral. A necessidade de excluir essas variáveis que compõem o desempenho comportamental e técnico foi porque as variáveis do construto apresentam a mesma fonte de medida, dessa forma estavam demonstrando alta correlação, além de ser multicolineares, ou seja, tinham viés e fonte comum. Essas situações estavam contribuindo para o mau ajustamento do modelo de medida, após os ajustes o modelo mostrou-se adequado. Novamente, buscou a solução preconizada por Hair et al. (2009) e Marôco(2011) para obter um modelo de ajuste adequado para a análise fatorial confirmatória (AFC).

Dessa forma, a Figura 16 apresenta a AFC ajustada, o qual mostra seu diagrama de mensuração, evidenciando também o valor das estimativas de cargas padronizadas.

**Figura 16.** Análise confirmatória do construto desempenho profissional



Modelo Estrutural Final da Tese (Reespecificado)  
 $\chi^2$ : 27,904; GL: 13; p-value: ,009;  $\chi^2$ /gl: 2,146; CFI: ,994; TLI: ,991; PCFI: ,615  
 ;RMSEA: ,032

Pode-se verificar um qui-quadrado de 27,904 é significante a 1% ( $p = 0,000$ ) com graus de liberdade de 13, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade, no valor de 2,146 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA = 0,32), o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,994) foi superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta também um ajuste de parcimônia do modelo (PCFI de 0,615). Portanto, os resultados indicam que o construto desempenho profissional cumpre os quesitos necessários para sua participação no modelo geral de mensuração. O Quadro 35 sintetiza as variáveis que foram excluídas visando adequação do modelo.

**Quadro 35.** Variáveis excluídas por dimensão dos construtos

Dimensões	Variáveis
<b>Práticas Organizacionais</b>	
Recompensas e Punições	PO8, PO21, PO25, P031, P032, P034, P036, P038, P039, P040, PO41, PO42
Qualidade de Cooperação	PO27, PO28, PO44, PO45
Senso de Dever	PO19, PO35
Percepção de Controle	PO10, PO16, PO20
Definição de Responsabilidade	PO13, PO18
Relações Hierárquicas	PO9
<b>Valores Organizacionais</b>	
Harmonia	VO5, VO37
Domínio	VO39
Igualitarismo	VO7, VO12, VO22, VO30
Hierarquia	VO3, VO11, VO35, VO38
Conservação	VO8, VO23, VO33
Autonomia	VO4, VO17, VO21, VO24, VO25, VO31
<b>Desempenho Profissional</b>	
Competencia Técnica	DCT1, DCT2, DCT6 a DCT13
Competencia Comportamental	DCC1, DCC3, DCC4, DCC5, DCC8 a DCC13, DCC16, DCC17.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4. Modelo de Medida Inicial

As análises individuais das relações de covariâncias dos construtos através da AFC possibilitaram elaborar o modelo geral de mensuração, para o qual se buscou uma solução estável, tendo em vista que os modelos não apresentam um bom ajustamento. Na visão de Marôco (2011), esse mau ajustamento do modelo na AFC remete a formação de um modelo de equação estrutural de segunda ordem.

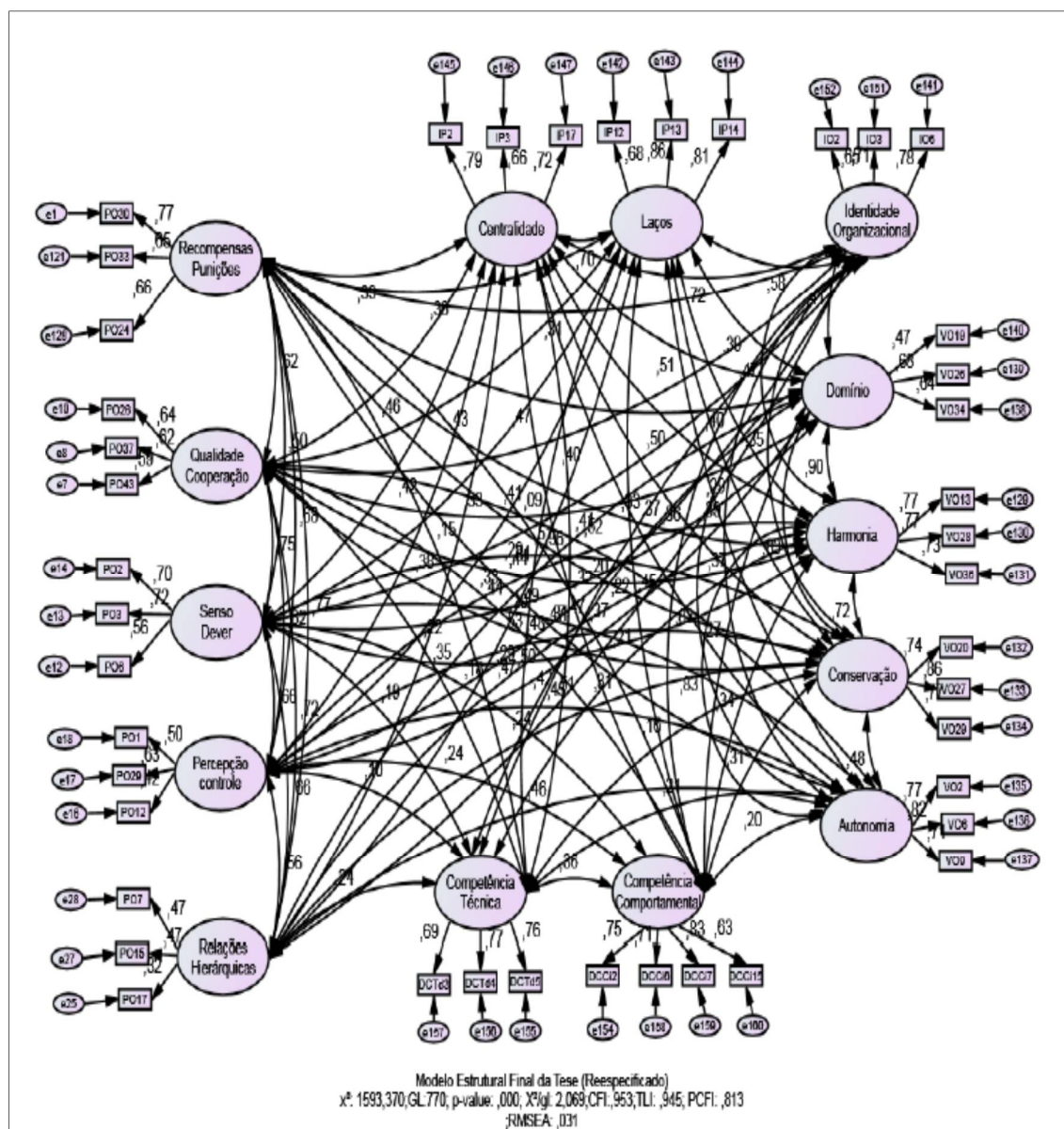
O modelo é desenhado de forma a indicar teoricamente o efeito causado pelo construto de segunda ordem nos construtos de primeira ordem, que por sua vez causam as variáveis mensuradas.

A partir dos ajustes realizados, efetivou-se uma nova AFC global dos construtos. Houve a necessidade, em função de indicadores de mau ajustamento, da retiradas da dimensão Afeto da identidade profissional, bem como das variáveis de identidade organizacional IO1, IO4 e IO5.

A Figura 17 apresenta os resultados encontrados, assim como as medidas de avaliação do modelo. Observa-se que o modelo de mensuração ajustado exibe índices melhores. Os indicadores permitem a classificação do modelo como aceitável (RMSEA =

0,31) a bom ( $X^2/G.L.=2,069$ ;  $CFI=0,953$ ;  $PCFI=0,813$ ), seguindo os padrões preconizados por Hair. *et al.* (2009) e Marôco (2011).

**Figura 17.** Modelo Fatorial Completo



Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nesse modelo, foram realizadas também as estatísticas descritivas (média, desvio padrão, assimetria e curtose) e testes de comparação de média entre as dimensões de práticas, valores organizacionais, identidade profissional, organizacional e o desempenho profissional por competência técnica e comportamental considerando as variáveis que

compõem o modelo fatorial ajustado. A Tabela 13 demonstra a estatística descritiva de todas as variáveis que compõem o modelo fatorial de segunda ordem.

**Tabela 13.** Estatística descritiva e comparação de médias entre as variáveis do construto

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Anova	
					F	Sig
<b>Práticas Organizacionais</b>						
<b>Recompensas e Punições</b>						
PO30	2,67	1,197	0,186	-0,828	5,194	0,000
PO33	2,52	1,177	0,324	-0,716	0,972	0,456
PO24	2,30	1,173	0,486	-0,695	3,310	0,001
<b>Qualidade de Cooperação</b>						
PO26	3,39	1,122	-0,346	-0,470	4,978	,000
PO37	3,58	1,071	-0,499	-0,238	3,193	0,001
PO43	3,52	1,103	-0,434	-0,412	2,504	0,011
<b>Senso de Dever</b>						
PO2	3,55	1,073	-0,386	-,0447	4,382	0,000
PO3	3,81	1,057	-0,568	-0,350	1,278	0,251
PO6	3,27	1,083	-0,120	-0,480	2,275	0,020
<b>Percepção de Controle</b>						
PO1	2,99	1,141	0,009	-0,541	4,111	0,000
PO12	3,01	1,399	-0,025	-1,214	3,864	0,000
PO29	3,29	1,085	-0,219	-0,374	4,891	0,000
<b>Relações Hierárquicas</b>						
PO7	3,37	1,117	-0,278	-0,511	1,876	0,060
PO15	2,74	1,173	0,088	-0,785	3,863	0,000
PO17	2,79	1,141	0,095	-0,618	1,056	0,392
<b>Valores Organizacionais</b>						
<b>Domínio</b>						
VO19	6,17	2,891	-0,338	-1,005	1,472	0,163
VO26	6,94	2,656	-0,575	-0,649	1,524	0,144
VO34	6,79	2,403	-0,520	-0,375	3,675	0,000
<b>Harmonia</b>						
VO13	7,73	2,418	-0,886	-0,140	2,630	0,007
VO28	7,45	2,553	-0,818	-0,279	2,471	0,012
VO36	7,30	2,566	0,718	-0,409	2,814	0,004
<b>Conservação</b>						
VO20	7,68	2,312	-0,924	0,153	3,482	0,001
VO27	7,78	2,317	-0,963	0,177	3,749	0,000
VO29	7,80	2,241	-1,015	0,460	1,827	0,068
<b>Autonomia</b>						
VO2	6,02	2,658	-0,119	-0,939	1,568	0,130
VO6	6,63	2,721	-0,141	0,965	2,690	0,06
VO9	6,74	2,764	-0,518	-0,776	3,101	0,002
<b>Identidade Profissional</b>						
<b>Centralidade</b>						
IP2	4,07	1,093	-1,130	0,611	3,268	0,001

IP3	4,00	1,058	-1,002	0,474	3,092	0,002
IP17	3,74	1,216	-0,757	-0,345	3,010	0,002
<b>Laços</b>						
IP12	3,84	1,150	-0,277	3,290	1,707	0,093
IP13	3,65	1,147	-0,548	-0,424	1,333	0,223
IP14	3,51	1,127	-0,435	-0,454	1,406	0,189
<b>Identidade Organizacional</b>						
IO2	3,80	1,229	-0,822	-0,289	2,279	0,020
IO3	4,13	1,064	-1,198	0,844	3,377	0,001
IO6	4,18	1,114	-1,268	0,749	3,210	0,001
<b>Desempenho Profissional</b>						
<b>Competencia Técnica</b>						
DCT3	3,87	0,842	-0,340	-0,206	1,288	0,246
DCT4	3,93	0,795	-0,380	-0,027	1,285	0,247
DCT5	3,75	0,832	-0,240	-0,171	1,644	0,108
<b>Competencia Comportamental</b>						
DCC2	4,39	0,793	-1,256	1,469	2,826	0,004
DCC6	4,26	0,893	-1,255	1,513	2,018	0,041
DCC7	4,47	0,766	-1,603	2,823	3,074	0,002
DCC15	4,47	0,760	-1,579	2,928	2,846	0,004

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1. Validade e Confiabilidade dos Construtos

A verificação da validade e confiabilidade dos construtos que compõem o modelo foi feita analisando as medidas de Confiabilidade Compósita, Validade Fatorial, Confiabilidade Individual, Validade Convergente e Validade Discriminante.

A Confiabilidade Compósita funciona de forma similar ao alfa de Cronbach, e determina se o instrumento mede de forma consistente e reproduzível a característica ou fator de interesse do estudo. O valor indicado por Marôco (2011) e Hair et al (2009) é de 0,70, considerado o mínimo para uma confiabilidade apropriada. A Validade Fatorial, por sua vez, ocorre quando os itens são reflexos do fator que pretendem medir. Enquanto a Confiabilidade Individual corresponde à fração da variabilidade total do item explicada pelo fator. Todos os itens têm coeficientes estandardizados superiores a 0,5, ficando por isso garantida a validade fatorial de cada construto, confirmando que a especificação dos itens é correta.

A Variância Extraída Média (VEM) é um indicador de validade convergente que reflete a percentagem de variância dos itens que é capturada pelo respectivo fator e o seu valor deverá ser igual ou superior a 0,50 para garantir que o fator contribua significativamente para os seus indicadores (Hair et. al, 2009). No que diz respeito à validade discriminante, considera-se adequada quando os fatores apresentam variâncias extraídas mais elevadas do que as variâncias partilhadas entre fatores e expressas pelos quadrados dos respectivos coeficientes de correlação (Kline, 2010).

A Tabela 14 demonstra a análise da confiabilidade e validade das práticas organizacionais.

**Tabela 14.** Análise da Confiabilidade e Validade dos Construtos de Práticas Organizacionais

Variável	Dimensão	Coef. Pad.	Erro	Validade Fatorial **	Confiabilidade Individual ***	VEM ****	Confiabilidade Compósita *****
<b>PO24</b>	Recompensas e Punições	0,66	0,340	Sim	Sim	0,69	0,82
<b>PO30</b>		0,77	0,230	Sim	Sim		
<b>PO33</b>		0,65	0,350	Sim	Sim		
<b>PO26</b>	Qualidade de Cooperação	0,64	0,360	Sim	Sim	0,68	0,82
<b>PO37</b>		0,62	0,380	Sim	Sim		
<b>PO43</b>		0,79	0,210	Sim	Sim		
<b>PO2</b>	Senso de Dever	0,70	0,300	Sim	Sim	0,66	0,79
<b>PO3</b>		0,72	0,280	Sim	Sim		
<b>PO6</b>		0,56	0,440	Sim	Sim		
<b>PO1</b>	Percepção de Controle	0,50	0,500	Sim	Sim	0,52	0,62
<b>PO12</b>		0,42	0,580	Sim	Sim		
<b>PO29</b>		0,63	0,370	Sim	Sim		

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere às práticas organizacionais, pode-se observar que as dimensões recompensas e punições (0,69), qualidade de cooperação (0,68), senso de dever (0,66) e percepção de controle e relações hierárquicas (0,52) apresentam seus indicadores de variância média extraída superiores a 50%. Embora a dimensão percepção de controle esteja próximo ao valor mínimo aceitável, no entanto garante a validade convergente do construto.

No tocante à confiabilidade, ou consistência interna do construto, os valores da confiabilidade compósita se situam acima de 0,7, que é o valor indicado mínimo para uma confiabilidade apropriada. Embora a dimensões percepção de controle esteja abaixo do recomendado, entretanto para Marôco (2011) em pesquisas exploratórias, como desta tese, são aceitáveis.

A dimensão relações hierárquicas apresentou apresentou indicadores de variância média e confiabilidade compósita abaixo de 0,50. Essa dimensão para o modelo estrutural final foi retirada, pois contribuía para um mau ajustameto global do modelo.



A Tabela 15 demonstra a análise da confiabilidade e validade dos valores organizacionais.

**Tabela 15.** Análise da Confiabilidade e Validade dos Construtos de Valores Organizacionais

Variável	Dimensão	Coef. Pad.	Erro	Validade Fatorial **	Confiabilidade Individual ***	VEM ****	Confiabilidade Compósita *****
<b>VO19</b>	Domínio	0,47	0,530	Sim	Sim	0,60	0,73
<b>VO26</b>		0,68	0,320	Sim	Sim		
<b>VO34</b>		0,64	0,360	Sim	Sim		
<b>VO13</b>	Harmonia	0,77	0,230	Sim	Sim	0,77	0,88
<b>VO28</b>		0,77	0,230	Sim	Sim		
<b>VO36</b>		0,73	0,270	Sim	Sim		
<b>VO20</b>	Conservação	0,74	0,260	Sim	Sim	0,79	0,90
<b>VO27</b>		0,86	0,140	Sim	Sim		
<b>VO29</b>		0,77	0,230	Sim	Sim		
<b>VO2</b>	Autonomia	0,77	0,230	Sim	Sim	0,77	0,88
<b>VO6</b>		0,82	0,180	Sim	Sim		
<b>VO9</b>		0,71	0,290	Sim	Sim		

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar na Tabela 15 que em relação ao construto valores organizacionais, os tipos motivacionais bipolares (domínio x harmonia e conservação x autonomia) apresentam seus indicadores de variância média extraída superiores a 50% evidenciando a validade convergente do construto. Com relação à consistência interna dos itens motivacionais, os valores de confiabilidade compósita se situam acima de 0,70, propiciando uma confiabilidade adequada ao construto.

No tocante as análises de confiabilidade e validade da identidade profissional e organizacional, a Tabela 16 evidencia o seguinte:

**Tabela 16.** Análise da Confiabilidade e Validade dos Construtos de Identidade

Variável	Dimensão	Coef. Pad.	Erro	Validade Fatorial **	Confiabilidade Individual ***	VEM ****	Confiabilidade Compósita *****
<b>Identidade Profissional</b>							
IP2	Centralidade	0,79	0,210	Sim	Sim	0,72	0,85
IP3		0,66	0,340	Sim	Sim		
IP17		0,72	0,280	Sim	Sim		
IP12	Laços	0,68	0,320	Sim	Sim	0,78	0,89
IP13		0,86	0,140	Sim	Sim		
IP14		0,81	0,190	Sim	Sim		
<b>Identidade Organizacional</b>							
IO2	Identidade Organizacional	0,65	0,350	Sim	Sim	0,71	0,84
IO3		0,71	0,290	Sim	Sim		
IO6		0,78	0,220	Sim	Sim		

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o construto identidade profissional, pode-se verificar que a confiabilidade compósita do fator centralidade é de 0,85, do fator laços é de 0,89. O construto identidade organizacional apresenta 0,84. Portanto, as confiabilidades desses construtos são adequadas. A validade convergente dos fatores, através da variância média extraída revelou-se também adequada, sendo de 0,72 para o fator centralidade, de 0,78 para o fator laços, e para a identidade organizacional de 0,71.

**Tabela 17.** Análise da Confiabilidade e Validade dos Construtos de Desempenho

Variável	Dimensão	Coef. Pad.	Erro	Validade Fatorial **	Confiabilidade Individual ***	VEM ****	Confiabilidade Compósita *****
DCT3	Competência Técnica	0,69	0,310	Sim	Sim	0,60	0,73
DCT4		0,77	0,230	Sim	Sim		
DCT5		0,76	0,240	Sim	Sim		
DCC2	Competência Comportamental	0,75	0,250	Sim	Sim	0,52	0,80
DCC6		0,71	0,290	Sim	Sim		
DCC7		0,83	0,170	Sim	Sim		
DCC15		0,63	0,370	Sim	Sim		

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao desempenho profissional, pode-se verificar na Tabela 17 que as dimensões competência técnica e competência comportamental apresentam indicadores de variância média extraída superiores a 50% o que denota a validade convergente do construto.

Na análise de confiabilidade, ou consistência interna do construto, pode-se observar que os valores da confiabilidade compósita para o desempenho profissional por competência técnica e comportamental estão acima de 0,7, que é o valor mínimo indicado para uma confiabilidade apropriada.

Quanto a validade discriminante, ela foi analisada a partir da comparação dos valores da Variância Extraída Média (VEM), com os valores das correlações entre os construtos elevadas ao quadrado ( $\varphi^2_{ij}$ ), conforme orientações de Marôco (2011). Os resultados encontrados (Apêndice D) indicam validade discriminante entre os construtos relacionados.

## 5. Modelo Estrutural Final

Na obtenção dos resultados do estudo, referente à relação de práticas e valores organizacionais, identidade profissional, organizacional e desempenho profissional, utilizou-se a modelagem de equações estruturais através do *software SPSS/AMOS 20.0*, que fornece as estimativas dos coeficientes, erros padrão e do valor da estatística *t* para cada padrão, bem como as medidas de ajuste do modelo estrutural. O modelo final considerado foi aquele obtido após a eliminação de construtos e variáveis que proporcionaram significativa melhoria nos índices de ajuste.

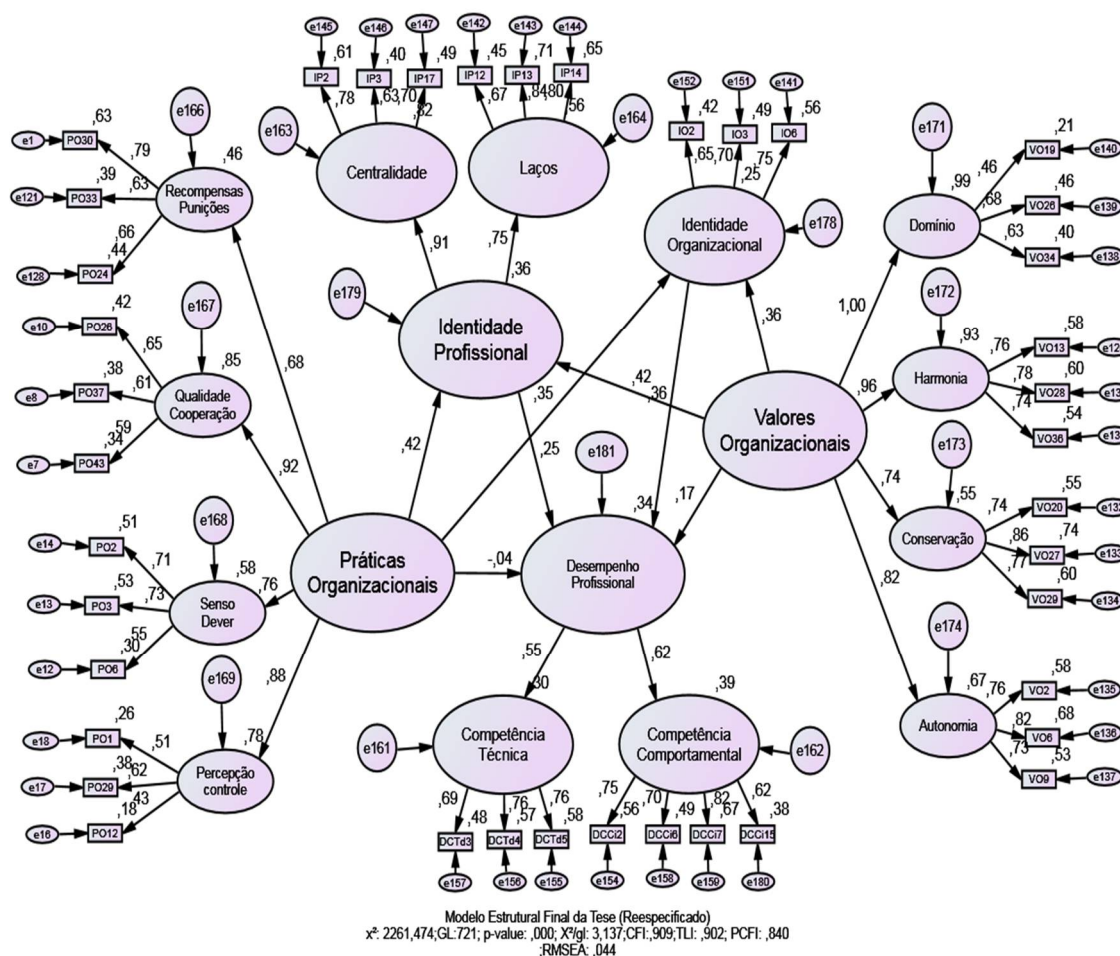
Hair et. al (2009) mostram a utilidade das equações estruturais em análises onde o pesquisador se defronta com várias questões interrelacionadas, como acontece nesta tese. Uma delas é a escolha da estratégia de modelagem. Esta pesquisa adota a modelagem confirmatória tendo em vista que seu interesse se limita à verificação das hipóteses propostas e as relações expostas no modelo hipotético.

Na estratégia de modelagem confirmatória, um só modelo é especificado e a MEE verifica sua significância estatística. Apesar de parecer uma análise rigorosa, pesquisas têm mostrado que as técnicas de equações estruturais tendem a confirmar o modelo que melhor se ajusta aos dados, e não o que tem o único ajuste possível (Hair et al, 2009).

Assim, a modelagem confirmatória apenas diz que um modelo não é adequado ou que o modelo demonstrado representa uma dentre várias possibilidades.

Portanto, a Figura 18 demonstra o modelo estrutural de segunda ordem adotado nesta tese.

**Figura 18.** Modelo Estrutural Final



Fonte. Dados da pesquisa

O modelo apresenta um qui-quadrado ( $\chi^2$ ) com valor 2261,474, graus de liberdade (GL) com valor 0.721. O valor ( $\chi^2/df$ ) foide 3,137 valor inferior a 5 (Hair et al, 2009), e o nível de significância estatística(p/value) de 0,000; portanto, dentro dos parâmetros recomendados pela literatura. Observa-se, ainda, que os índices CFI = 0,909; TLI = 0,902; PCFI = 0,840; portanto, com valor inferior a 0,9, o que indica um bom ajuste. O índice RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação) ficou em 0,044, em que os valores considerados aceitáveis estão abaixo de 0,08.

## 6. Resultado das Hipóteses da Pesquisa

As hipóteses de pesquisa, visando descrever sua validação ou refutação, serão apresentadas da seguinte forma: primeiro os resultados das hipóteses relativas aos testes das relações estruturais diretas, que tratam das variáveis principais do estudo: valores, práticas organizacionais, identidade profissional, identidade organizacional e desempenho profissional. No segundo momento, serão demonstradas as implicações das hipóteses das relações indiretas (mediadoras). Para finalizar, as hipóteses que contemplam as variáveis individuais (sexo, idade, tempo de serviço, escolaridade, níveis hierárquicos, área de atuação e localização geográfica das unidades policiais) são analisadas.

### 6.1. Testes das Hipóteses das Relações Estruturais Direta

No teste das hipóteses sobre a relação direta entre os construtos, as relações estruturais diretas foram avaliadas pelo teste *t* de Student, que deve apresentar um valor mínimo absoluto superior a 1,96 ( $p$ -valor < 0,05). A partir do bom ajustamento do Modelo Estrutural Final (Fig.18), procedeu-se as análises de regressão linear múltipla e trajetórias de caminhos (*path analysis*) das variáveis latentes exógenas, endógenas e seus efeitos no desempenho profissional (Apêndice E).

#### 6.1.1. Teste das hipóteses das relações entre as práticas organizacionais

**Ho1.** As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Ho3.** As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade profissional (**Ho3a**) e organizacional (**Ho3b**).

Os resultados demonstram que:

- No modelo estrutural final, observou-se que as práticas organizacionais não influenciam diretamente o desempenho profissional. Nesse sentido, **não se confirma** a Ho1.

- As práticas organizacionais têm influência direta sobre a identidade profissional. Essa relação é positiva para cada uma das práticas analisadas em separado. Esse resultado **confirma** a Hipótese Ho3a.
- As práticas organizacionais têm influência direta sobre a identidade organizacional. Essa relação é positiva para cada uma das práticas analisadas de forma separada. Esse resultado **confirma** a Hipótese Ho3b.

### 6.1.2. Teste das hipóteses das relações entre os valores organizacionais

**Ho2.** Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Ho4.** Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade profissional (**Ho4a**) e organizacional (**Ho4b**).

Os resultados demonstram que:

- Os valores organizacionais têm influência direta sobre o desempenho profissional. Essa relação é positiva para os tipos motivacionais analisados por dimensões bipolares (domínio x harmonia e autonomia x conservação) sobre o desempenho comportamental e técnico. O resultado **confirma** a Hipótese Ho2.
- Os valores organizacionais influenciam de forma direta a identidade profissional. Essa relação é positiva para os tipos motivacionais analisados por dimensões bipolares (domínio x harmonia e autonomia x conservação) sobre a identidade profissional. Portanto, a Hipótese Ho4a é **confirmada**.
- Os valores organizacionais influenciam de forma direta a identidade organizacional. Essa relação é positiva para os tipos motivacionais analisados por dimensões bipolares (domínio x harmonia e autonomia x conservação) sobre a identidade organizacional. O resultado **confirma** a Hipótese Ho4b.

### 6.1.3. Teste das hipóteses das relações da identidade profissional e organizacional

**Ho7.** A identidade profissional influencia de forma direta e positiva o desempenho profissional.

**Ho8.** A identidade organizacional influencia de forma direta e positiva o desempenho profissional.

Os resultados demonstram que:

- A identidade profissional tem influência direta sobre o desempenho profissional. Essa relação é positiva para as dimensões centralidade e laços sobre o desempenho profissional comportamental e técnico. O resultado **confirma** a Hipótese Ho7.
- A identidade organizacional tem influência direta e positiva sobre o desempenho profissional. Portanto, a Hipótese Ho8 **foi corroborada**.

A tabela 18 demonstra estatisticamente as influências de maneira significativa e positiva de cada variável confirmando as suas hipóteses. A relação entre as práticas organizacionais e o desempenho profissional foi a exceção, pois os resultados estatisticamente mostram que não há influência direta e positiva, consequentemente, a hipótese Ho,1 não foi confirmada.

**Tabela 18.** Relações estruturais diretas entre as variáveis

Hipóteses	Variáveis			Estimativa	Erro-Padrão (S.E)	Coefficiente Padronizado C.R)	P-Value
<b>Ho1</b>	Práticas Organizacional		Desempenho Profissional	(-) 0,019	0,032	(-) 0,5995	0,549
<b>Ho3a</b>	Práticas Organizacionais	→	Identidade Profissional	0,431	0,049	8,895	***
<b>Ho3b</b>	Práticas Organizacionais	→	Identidade Organizacional	0,437	0,053	8,306	***
<b>Ho2</b>	Valores Organizacionais	→	Desempenho Profissional	0,042	0,016	2,710	0,007
<b>Ho4a</b>	Valores Organizacionais	→	Identidade Profissional	0,212	0,024	8,792	***
<b>Ho4b</b>	Valores Organizacionais	→	Identidade Organizacional	0,219	0,026	8,455	***
<b>Ho8</b>	Identidade Organizacional	→	Desempenho Profissional	0,140	0,027	5,172	***
<b>Ho7</b>	Identidade Profissional	→	Desempenho Profissional	0,121	0,036	3,364	***

Fonte: Dados da pesquisa

\*\*\*Significância estatística ao nível 0,01

## 6.2. Testes das Hipóteses das Relações Indiretas (Efeitos Mediadores)

A mediação implica suposições de relacionamento entre as variáveis envolvidas. Na visão de Abbad e Torres (2002) uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente. Nesta tese para a verificação da significância estatística da mediação foram utilizados os testes de Sobel (1982).

De acordo com Preacher e Hayes (2008) um dos pressupostos para o teste de Sobel é que a amostra seja grande, então que o valor crítico para uma distribuição bicaudal, assumindo que a distribuição seja normal, é  $\alpha = 0,05$  ou acima de  $\pm 1,96$  na tabela do teste z.

### 6.2.1. Testes das hipóteses das relações de mediação da identidade profissional e da identidade organizacional entre as práticas organizacionais e o desempenho profissional.

**Ho5.** A identidade profissional (**Ho5a**) e organizacional (**Ho5b**) medeiam a relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional.

Os resultados demonstram que:

- A identidade profissional medeia a relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional. Evidencia-se pela aplicação do teste de Sobel (Apêndice F) que a variável identidade profissional apresenta função mediadora na relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional, uma vez que seu valor estatístico foi significativo ( $Z = 3,43$ ;  $p < 0,05$ ). Esse resultado **confirma** a Hipótese Ho5a.
- A identidade organizacional medeia a relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional. Pela análise do teste de Sobel verifica-se que o construto identidade organizacional com valor de 4,58 e p-valor  $< 0,05$  possui a função mediadora na relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional no modelo estrutural da tese (Apêndice F). O resultado **confirma** a Hipótese Ho5b.



### 6.2.2. Testes das hipóteses das relações de mediação da identidade profissional e da identidade organizacional entre os valores organizacionais e o desempenho profissional.

**Ho6.** A identidade profissional (**Ho6a**) e organizacional (**Ho6b**) medeiam a relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional.

Os resultados demonstram que:

- A identidade profissional medeia a relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional.

Na análise do teste de Sobel verifica-se que o construto identidade profissional com valor de 3,42 e p-valor  $< 0,05$  possui a função mediadora na relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional (Apêndice G). O resultado **confirma** a Hipótese Ho6a.

- A identidade organizacional medeia a relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional.

O teste de Sobel realizado demonstra que o construto valores organizacional possui função mediadora com valor estatístico de 4,62 e um p-valor  $< 0,05$ . (Apêndice G). O resultado **confirma** a Hipótese Ho6b.

### 6.3. Testes das hipóteses relativas à influência das variáveis sociodemográficas no desempenho profissional

Nesta parte, concentram-se as hipóteses relativas à influência das variáveis sociodemográficas sobre o desempenho profissional. Foram utilizadas diferença de médias (teste *t* e ANOVA) para testar as hipóteses.

**Ho9.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função das variáveis sociodemográficas: idade (**9a**), tempo no serviço (**9b**), escolaridade (**9c**), nível hierárquico (oficiais e praças) (**9d**), área de atuação (administrativo ou operacional) (**9e**) e localização geográfica das unidades policiais (**9f**).

**Ho9a.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função idade.

Foi realizada uma divisão da idade (até 33 anos; de 34 a 40 anos; acima de 40 anos). Os resultados da ANOVA (Apêndice H) demonstram que não há diferença no desempenho profissional em função da idade do policial. Esse resultado **refuta** a hipótese Ho9a.

**Ho9b.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar do tempo de serviço.

Foi realizada uma divisão do tempo de serviço do policial militar (até 11 anos; de 11 a 22 anos; acima de 22 anos). Os resultados da ANOVA (Apêndice H.1) evidenciam que não há diferença no desempenho profissional em função da idade do policial. Esse resultado **refuta** a hipótese Ho9b.

**Ho9c.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função da escolaridade.

Foi realizada uma divisão do tempo de serviço do policial militar (até 11 anos; de 11 a 22 anos; acima de 22 anos). Os resultados da ANOVA (Apêndice H.2) evidenciam que não há diferença no desempenho profissional em função do grau de instrução do policial militar. Esse resultado **refuta** a hipótese Ho9c.

**Ho9d.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função do nível hierárquico (oficiais e praças).

A divisão da amostra foi realizada em função do nível hierárquico compostos por oficiais, incluso os cadetes, e os praças (subtenentes, sargentos, cabos e soldados). Os resultados do *teste t* (Apêndice H.3) apontam que existe diferença no desempenho profissional estatisticamente significativa ao nível de 0,05 entre oficiais e os subtenentes/sargentos, assim como entre os oficiais e cabos/soldados. Portanto, esse resultado **confirma** a Hipótese Ho9d,

**Ho9e.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função da área de atuação (administrativo ou operacional).

Foi realizada a divisão da lotação do policial em função da área de atuação (01. Unidades administrativas, 02. Unidades operacionais). Os resultados do *teste t* não apresentou significância estatística ao nível de 0,05, denotando que não há uma diferença no desempenho profissional em função da área de lotação (Apêndice H.4). Esse resultado **refuta** a hipótese Ho9e.

**Ho9f.** Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função da localização geográfica das unidades policiais.

Foi efetuada uma divisão geográfica por mesoregião considerando a divisão do IBGE composto pelas unidades policiais de direção e apoio em Goiânia e os órgãos de execução nas regiões do Estado de Goiás: Centro, Leste, Sul, Norte e Noroeste Goiano. Os resultados da ANOVA (Apêndice H.5) mostraram que há diferença de desempenho estatisticamente significativa entre as unidades policiais do Leste Goiano (5º Comando Regional de Polícia Militar – Luziânia) em comparação com o Sul Goiano (6º Comando Regional de Polícia Militar – Itumbiara) e Goiânia (Órgãos de direção e apoio). O resultado **confirma** a Hipótese Ho9f.

**Quadro 36.** Resumo dos Resultados dos Testes de Hipóteses

<b>Hipóteses</b>	<b>Há suporte para as Hipótese?</b>
<b>Hipóteses das Relações Estruturais Direta</b>	
<b>Ho1.</b> As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional.	<b>Não.</b> O efeito encontrado foi o oposto ao estabelecido na hipótese
<b>Ho2.</b> Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional.	<b>Sim</b>
<b>Ho3a.</b> As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade profissional.	<b>Sim</b>
<b>Ho3b.</b> As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade organizacional.	<b>Sim</b>
<b>Ho4a.</b> Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade profissional.	<b>Sim</b>
<b>Ho4b.</b> Os valores organizacionais influenciam de forma direta e positiva a identidade organizacional.	<b>Sim</b>
<b>Ho7.</b> A identidade profissional influencia de forma direta e positiva o desempenho profissional.	<b>Sim</b>
<b>Ho8.</b> A identidade organizacional influencia de forma direta e positiva o desempenho profissional.	<b>Sim</b>
<b>Hipóteses das Relações Estruturais Indiretas (Efeitos Mediadores)</b>	
<b>Ho5a.</b> A identidade profissional medeia a relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional.	<b>Sim</b>
<b>Ho5b.</b> A identidade organizacional medeia a relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional.	<b>Sim</b>
<b>Ho6a.</b> A identidade profissional medeia a relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional.	<b>Sim</b>
<b>Ho6b.</b> A identidade organizacional medeia a relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional.	<b>Sim</b>
<b>Hipóteses das variáveis sociodemográficas no desempenho profissional</b>	
<b>Ho9a.</b> Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função idade.	<b>Não</b>
<b>Ho9b.</b> Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar do tempo de serviço.	<b>Não</b>
<b>Ho9c.</b> Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função da escolaridade.	<b>Não</b>
<b>Ho9d.</b> Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função do nível hierárquico (oficiais e praças).	<b>Sim</b>
<b>Ho9e.</b> Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função da área de atuação (administrativo ou operacional).	<b>Não</b>
<b>Ho9f.</b> Existem diferenças no desempenho profissional do policial militar em função da localização geográfica das Unidades Policiais.	<b>Sim</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

## **CAPÍTULO V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo trata da discussão dos resultados partindo das relações entre os construtos, considerado como variável independente, práticas organizacionais, valores organizacionais, identidade profissional e identidade organizacional, e destes sobre a variável dependente, ou seja, o desempenho profissional. Discutem-se, portanto, os efeitos das práticas organizacionais, dos valores organizacionais, da identidade profissional e da identidade organizacional, bem como das variáveis sociodemográficas sobre o desempenho profissional.

### **1. Discussão das Práticas Organizacionais**

Nesta parte, serão discutidos os resultados referentes às práticas organizacionais e sua relação com a identidade profissional e a identidade organizacional e com o desempenho profissional.

#### **1.1. Influência das Práticas Organizacionais sobre o Desempenho Profissional**

As práticas organizacionais, quando analisadas com suas quatro dimensões (recompensas e punições, qualidade de cooperação, senso de dever, percepção de controle) demonstraram que não há influenciam direta e positiva sobre o desempenho profissional por competência técnica e comportamental, o que levou a não confirmação da hipótese Ho1 (As práticas organizacionais influenciam de forma direta e positiva o desempenho profissional). Esse achado, inicialmente, contrariou as expectativas desta pesquisa com base nos estudos teóricos e empíricos analisados, que sugerem uma influência positiva na relação entre práticas organizacionais e desempenho. Entretanto, a pesquisa demonstra a existência da influência indireta das práticas organizacionais por intermédio da identidade profissional e identidade organizacional no desempenho profissional.

Importante destacar que existe escassez de estudos empíricos que relacionam as práticas organizacionais, baseadas no modelo de manifestações culturais de D'Iribarne (1993) ao desempenho profissional. Essa escassez limita, porém não impossibilita discussão dos dados.

A literatura revela que diversos autores em seus estudos constataram o efeito direto das práticas organizacionais sobre o desempenho profissional como, por exemplo: Triguero-Sánchez, Peña-Vinces e Sánchez-Apellániz (2013); Banham e He (2013); Adewale e Anthonia (2013); Peretz e Field (2012); Ahmad (2012) e Cheung et al. (2011).

Os resultados da pesquisa de Nascimento (2014) indicaram que as práticas organizacionais apresentam influência direta sobre o desempenho profissional, sendo positiva para o fator regulação e negativa para definição de responsabilidade, corroborando parcialmente com a sua hipótese de pesquisa.

O resultado apresentado nesta tese coaduna-se com o estudo de Cegara-Leiva et al. (2012) o qual revelou que o efeito das práticas sobre o desempenho no trabalho é indireto. Esses autores concluíram que as práticas organizacionais são operacionalizadas por meio de atividades de apoio percebido para a obtenção de níveis mais altos de desempenho.

A análise do modelo estrutural final (Figura 18) revelou que as práticas organizacionais são explicadas pela dimensão qualidade da cooperação em 92%, seguida de percepção de controle (0,88), senso de dever (0,76) e recompensas e punições (0,68).

Esse resultado denota que a instituição policial estudada, em termos de práticas organizacionais, enfatiza o cumprimento dos prazos na execução das tarefas, as atividades são realizadas por meio das equipes e os profissionais respeitam uns aos outros. Além disso, demonstra que as práticas de gestão são desempenhadas de acordo com as regras definidas pela organização e os policiais militares relacionam-se no trabalho por meio de laços de amizade.

## **1.2. Influência das Práticas Organizacionais sobre a Identidade Profissional e Identidade Organizacional**

As práticas organizacionais, quando analisadas com suas quatro dimensões correlacionadas (recompensas e punições, qualidade de cooperação, senso de dever e percepção de controle) demonstraram que há influência direta e positiva sobre a identidade profissional e a identidade organizacional, o que levou a confirmação da hipótese Ho3a e Ho3b respectivamente.

Os resultados da análise do modelo estrutural final (Figura 18) revelaram que as práticas organizacionais influencia diretamente em 42% a identidade profissional e em 35% a identidade organizacional.

Pode-se verificar que as seguintes dimensões de práticas organizacionais apresentam relações com a identidade profissional e a organizacional: a dimensão qualidade da cooperação explica 85% das práticas organizacionais, seguida de percepção de controle (0,78), senso de dever (0,58) e recompensas e punições (0,46). Portanto, esses resultados validam que na PMGO é forte a presença da prática da qualidade de cooperação, refletindo no cumprimento de prazos para execução das atividades, no respeito entre os policiais e na realização de tarefas por intermédio de equipes.

Na dimensão percepção de controle, os resultados mostram que as práticas de gestão são desempenhadas de acordo com as regras e critérios estabelecidos pela organização, inclusive no tocante as promoções dos policiais. Quanto as recompensas e punições, os resultados denotam que os policiais militares são recompensados pelo bom desempenho no trabalho e tais recompensas atendem suas expectativas.

No que se refere ao senso de dever os resultados demonstraram que em seu trabalho os profissionais sentem prazer nas tarefas que executam, envolvem-se no trabalho pelo desafio de solucionar problemas e cumprir as metas, visando o alcance dos resultados.

Diversos estudos comprovam a influência direta das práticas organizacionais sobre a identidade profissional e identidade organizacional. As pesquisas de He e Baruch (2009) apresentaram as implicações de mudanças nas práticas organizacionais na identidade, revelando uma relação direta entre esses construtos. De forma similar, Smith et al. (2013) mostram a influência direta das práticas de recursos humanos sobre a identidade.

Estudos de Ogaard (2006), Tuomi et al. (2004) mostraram que as práticas organizacionais influenciam as atitudes e os comportamentos dos membros da organização. Já os estudos de Silva e Schmidt (2008) revelaram que a identidade no trabalho e a identidade organizacional estão relacionadas com a cultura organizacional da empresa. Millward e Haslam (2013) apontam que há influência direta das práticas da organização, afetando o ajuste da identidade profissional e organizacional dos indivíduos.

Os resultados da pesquisa de Nascimento (2014) indicaram que as práticas organizacionais apresentam influência sobre a identidade profissional e organizacional. Especificamente as práticas de recompensas e punições, regulação, relações de autoridade, qualidade de cooperação tiveram influência direta e positiva sobre a identidade profissional. Já a prática de definição de responsabilidade não se mostrou significativa em seu estudo.

Nesta tese, os resultados confirmam a influência das práticas organizacionais sobre a identidade profissional e organizacional, sustentando os aspectos teóricos e empíricos envolvidos na pesquisa.

## **2. Discussão dos Valores Organizacionais**

Nesta seção os resultados discutidos são sobre a influência dos valores organizacionais na identidade profissional e organizacional e no desempenho profissional.

### **2.1. Influência dos valores organizacionais sobre a identidade profissional e organizacional**

Pesquisas vêm mostrando a influência da cultura organizacional, através dos valores, na identidade profissional e da organização. Corley (2004) argumenta que valores, elementos constitutivos da cultura, refletem na identidade da organização. Os estudos sobre a identidade profissional, na visão de Castells (2001) estão realizados em função dos traços explícitos do grupo, pelos reflexos sociais e valores, pelas crenças que permeiam o imaginário dos seus membros. Hay (2013) preconiza que a identidade do indivíduo sofre modificação em função do seu contexto profissional, pois o indivíduo assimila regras e normas de comportamento estabelecendo vínculos afetivos com as pessoas com as quais coexiste nesse ambiente. Destaca-se que nos estudos de Cameron (2004) a identidade profissional é representada em termos de centralidade, afeto e laços.

Nesta tese os resultados demonstraram que os valores organizacionais quando analisados por meio dos tipos motivacionais (domínio, harmonia, autonomia, conservação) revelam que há influência direta e positiva sobre a identidade profissional e também sobre a identidade organizacional confirmando, respectivamente, as hipóteses Ho4a e Ho4b.

Os resultados da análise do modelo estrutural final (Figura 18) mostraram que os valores organizacionais apresentam uma influência direta sobre a identidade profissional de 42%. Já a influência direta sobre identidade organizacional corresponde a 36%.

Na análise da relação entre os tipos motivacionais e a identidade organizacional, quando se verificam por dimensões bipolares separadas e de forma isolada revelou-se o seguinte: a relação (domínio x harmonia) com a identidade organizacional (Apêndice I) demonstrou que a dimensão harmonia influencia diretamente a identidade organizacional em



47%. Não existe uma influência direta da dimensão domínio sobre a identidade organizacional, percebe-se um efeito indireto. A correlação entre as dimensões é forte (0,89)

As correlações entre as dimensões foram significativas, o qui-quadrado de 55,051 é significativo a 1% ( $p = 0,000$ ) com graus de liberdade de 25, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade, no valor de 2,202 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação, RMSEA é de 0,338 e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,990) é superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta um ajuste de parcimônia do modelo, PCFI de 0,688 e TLI de 0,986.

Já a relação (autonomia x conservação) com a identidade organizacional (Apêndice J) demonstrou que a autonomia influencia diretamente em 29% e conservação em 22% e a correlação entre as dimensões é de 0,48. Pode-se observar que as correlações entre as dimensões foram significativas, o qui-quadrado 53,636 é significativo a 1% ( $p = 0,000$ ) com graus de liberdade de 24, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade, no valor de 2,235 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação, RMSEA é de 0,330 e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,992) é superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta um ajuste de parcimônia do modelo, PCFI de 0,661 e TLI de 0,988.

Ao comparar esses resultados com a pesquisa de Nascimento (2014) pode-se observar semelhanças, pois na relação do par motivacional (domínio x harmonia) a trajetória domínio foi excluída por insignifância estatística e harmonia influenciou diretamente a identidade organizacional em 12%. Com relação ao par (autonomia x conservação) a identidade organizacional foi influenciada diretamente por conservação em 24% e autonomia 12%.

Esses tipos motivacionais mostram características da organização policial militar ao levar em consideração que o tipo motivacional harmonia busca o respeito à sociedade e a credibilidade junto aos cidadãos. Também se preocupam com a conservação do respeito aos costumes, da obediência às normas e aos padrões de comportamentos estabelecidos pela organização, bem como a introdução de ideias criativas e serviços inovadores.

Na análise da relação entre os tipos motivacionais e a identidade profissional pode observar as seguintes situações: Na relação (domínio x harmonia) com a identidade profissional (Apêndice K) a trajetória harmonia foi excluída, pois não se mostrou significativa. A dimensão domínio apresenta uma influência direta de 0,62 e a harmonia pode inferir que a influência é indireta. A correlação entre as dimensões é forte (0,92).

Analisando os indicadores do modelo nota-se um o qui-quadrado é 241, 429 com graus de liberdade de 51, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade, no valor de 4,734 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação, RMSEA é de 0,58 e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,961) é superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta um ajuste de parcimônia do modelo, PCFI de 0,743 e TLI de 0,950. Essa relação no modelo possui bom ajustamento local, no entanto um péssimo ajustamento global. Ressalta-se que a análise advem de uma pesquisa exploratória, e na visão de Marôco (2011), essa situação é possível em função do elevado número da amostra.

Já a relação (autonomia x conservação) com a identidade profissional (Apêndice L) demonstrou que a trajetória entre autonomia e identidade profissional foi excluída por não apresentar significância estatística. A dimensão conservação influencia diretamente em 63% e explica 40% da variância da identidade profissional e as dimensões bipolares apresentam uma correlação de 0,56. Ao analisar as correlações entre as dimensões bipolares do modelo percebe-se que o qui-quadrado é 658,248 com graus de liberdade de 51, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade, no valor de 12, 907 fora do intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação, RMSEA é de 0,104 e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,888) é inferior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta um ajuste de parcimônia do modelo, PCFI de 0,687 e TLI de 0,856.

Os resultados da influência de valores organizacionis sobre a identidade profissional analisado separado por pares bipolares apresentam divergências ao comparar com a pesquisa de Nascimento (2014). No tocante ao par motivacional (domínio x harmonia), a trajetória domínio foi excluída e harmonia influenciou diretamente a identidade profissional em 36%. Com relação ao par (autonomia x conservação) a identidade profissional foi influenciada diretamente por conservação em 24% e autonomia 19%.

Portanto, nesta tese, a influência direta do tipo motivacional conservação na identidade profissional reflete o respeito, a obediência e a manutenção do tradicionalismo das funções exercidas pelo policial militar, conseqüentemente afetando a sua identidade, pois na visão de Van der Zee, Atsma, Brodbeck (2004) a identidade no trabalho constitui importante elemento do processo motivacional. A identidade profissional é construída pelo indivíduo no dia a dia com as relações de trabalho (Ghisleni, 2010).

Dessa forma, os resultados apresentados vão ao encontro das pesquisas de Millward e Haslam (2013) ao sugerirem que a identidade sofre influência tanto dos valores organizacionais (que afetam a acessibilidade da identidade) quanto da maneira como essas identidades são enquadradas nas organizações. Também estão corroborados pelos estudos de Rashid e Ghose (2015) que constataram a relação positiva entre cultura organizacional (valores e crenças) e identidade organizacional. São suportados pelos estudos de Cheung, Wong e Wu (2011) ao constatarem que a cultura organizacional dá identidade para a organização, pois molda o comportamento dos membros das empresas.

Há também, especificamente em contexto militar, as pesquisas de Nascimento e Nascimento (2009) que demonstraram influência da polícia militar na construção da identidade dos profissionais que compõem o seu quadro, os estudos de Johansen, Martinussen e Kvilvang (2015) ao concluírem que a influência da identidade militar no engajamento no trabalho é incentivada pela doutrina oficial da instituição. E por fim os estudos de Resende e Paula (2011) mostrando que os elementos da cultura organizacional (valores, sentimentos e comportamentos) influencia na (re)construção da identidade dos trabalhadores.

## **2.2. Influência dos valores organizacionais sobre o desempenho profissional**

Estudos têm mostrado o efeito direto da cultura organizacional (valores) sobre o desempenho (Cheung et al., 2011; Yilmaz e Ergun, 2008; Fischer et al., 2014; Kobernyuk et al., 2014, Nascimento, 2014).

Em análise ao modelo geral estrutural (Figura 18) no que se refere aos valores organizacionais e a sua influência no desempenho profissional, foi encontrada uma influência direta e positiva de 0,17, confirmando a hipótese Ho2. O modelo completo correlacionado apresentou ajuste satisfatório com CFI (0,902) um RMSEA (0,044) e PCFI (0,840) sendo significativos ( $p < 0,000$ ). Os valores organizacionais são explicados pela dimensão domínio em quase 100%, harmonia em 96%, autonomia em 82% e conservação 74%.

Na análise da associação entre as dimensões bipolares dos tipos motivacionais, revelou-se o seguinte: na relação (domínio x harmonia) com o desempenho profissional (Apêndice M), a trajetória entre domínio e desempenho profissional foi excluída por não apresentar significância estatística, porém, nota-se influência indireta dessa dimensão no desempenho. A dimensão harmonia possui influência direta (0,44) no desempenho profissional quando analisada de maneira bilateral com a dimensão domínio, cuja correlação

ente si é forte (0,89). O tipo motivacional harmonia explica 20% da variância do desempenho profissional.

Pode-se observar que as correlações entre as dimensões apresentam um qui-quadrado de 101,973 com graus de liberdade de 61, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade, no valor de 1,672 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação, RMSEA é de 0,250 e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,991) é superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta um ajuste de parcimônia do modelo, PCFI de 0,775 e TLI de 0,989.

A relação (autonomia x conservação) com o desempenho profissional (Apêndice N) demonstrou que a dimensão autonomia influencia diretamente em 15% e conservação em 33% e a correlação entre as dimensões é de 0,48. Essa dimensão bipolar, explica 18% da variância do desempenho profissional. Pelo modelo, pode-se observar que as correlações entre as dimensões apresentaram um qui-quadrado de 120,238 com graus de liberdade de 60, o índice qui-quadrado dividido pelo número de graus de liberdade, no valor de 2,004 está contido no intervalo entre 2 e 5. Analisando índice de ajuste absoluto e índice de ajuste, percebe-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação, RMSEA é de 0,30 e o índice de ajuste comparativo (CFI = 0,989) é superior ao valor de referência mínimo de 0,9. Apresenta um ajuste de parcimônia do modelo, PCFI de 0,761 e TLI de 0,985.

Os resultados pelo modelo estrutural geral mostram, estatisticamente, que o tipo motivacional domínio explica fortemente os valores organizacionais, em seguida da dimensão harmonia. Esse resultado pode ser explicado ao analisar as prioridades axiológicas da PMGO estabelecidas no plano estratégico de 2016 a 2022 ao propor suas políticas institucionais, tendo em vista que o tipo motivacional domínio enfatiza o sucesso organizacional, buscando um posicionamento dominante no setor de segurança pública através de recursos materiais, tecnológicos, conhecimento específico na área de atuação enaltecendo os valores de controle e exploração do meio ambiente. No que se refere à harmonia e sua influência no desempenho, está fortemente ligado a sua missão institucional de proteger os cidadãos, de relações de credibilidade e respeito junto à sociedade.

Essa explicação é corroborada por Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) que ressaltam o papel da organização perante a sociedade à medida que seu comportamento pode influenciar seus membros e propagar valores para a comunidade e seus itens relacionados são:

respeito por parte das pessoas, influência e prestígio perante outras organizações e na sociedade.

Na análise do modelo estrutural separado por pares bipolares, revelou-se o seguinte: na relação (domínio x harmonia) com o desempenho profissional, a relação foi direta e positiva somente para dimensão harmonia. Esse resultado é semelhante ao encontrado por Nascimento (2014) em sua pesquisa na PMDF. No tocante ao par autonomia x conservação, os resultados revelaram que a relação foi direta e positiva para os dois tipos. Nessa dimensão analisada, a pesquisa de Nascimento (2014) revelou que apenas o tipo conservação apresentou influência direta e positiva sobre o desempenho, o resultado é justificado em razão da manutenção do funcionamento de maneira tradicional da organização militar.

A prevalência do par autonomia x conservação revela que a organização estudada enfatiza o respeito e obediências aos costumes, às normas e aos padrões de comportamentos estabelecidos. Entretanto, enfatiza também valores relacionados à autonomia, competência, inovação e criatividade no trabalho, trazendo elementos que remetem a necessidade sistêmica de flexibilização, inovação e eficiência coletiva. Embora a organização tenha passado por vários ciclos de mudanças e modernização, a questão da tradição aparece como valor central nesse aspecto, a provável explicação remete ao tempo de sua existência, tendo em vista que a PMGO foi fundada em 1858. Posner (2010) corrobora esta perspectiva, destacando ainda que os valores das organizações estão profundamente arraigados. Para o autor, os valores silenciosamente orientam as decisões e o funcionamento em todos os níveis da organização, sendo considerados como cerne da cultura organizacional. Também os estudos de Hogan e Coote (2014) mostraram que os valores, as normas e os artefatos levam a comportamentos inovadores e que estes têm implicações significativa e positiva no desempenho.

A pesquisa de Vveinhardt e Gulbovaite (2015) revelou que a congruência de valores pessoais e organizacionais é um fator importante para unir os membros da organização, influenciando no desempenho da própria organização. Recentemente, as pesquisas de Anderson et al (2016) constataram que os indivíduos ao trabalharem em equipes, demonstram forte interação entre os valores organizacionais e individuais o que facilita os resultados em termos de desempenho profissional no trabalho.

Portanto, os valores organizacionais não são somente importantes direcionadores para o desempenho individual, mas também o critério por meio do qual as decisões em relação às prioridades são tomadas. Assim, os valores organizacionais apresentam-se como sendo a base

sobre a qual se estruturam a forma de atuação e do próprio sistema de gestão de uma organização policial militar.

### **3. Discussão da Identidade Profissional e da Identidade Organizacional**

Nesta seção serão discutidos os resultados referentes à identidade profissional e organizacional, sua influência sobre o desempenho profissional. Também serão analisadas as relações de mediação que as identidades apresentam entre os valores e práticas organizacionais e o desempenho profissional.

#### **3.1. Influência da Identidade Profissional e Organizacional sobre o Desempenho Profissional**

Existem diversos estudos que comprovam a relação de influência da identidade profissional e da identidade organizacional sobre o desempenho.

As pesquisas de Nascimento e Nascimento (2009) revelaram que o sentimento de identificação com a Instituição está presente no discurso dos entrevistados, o que reflete a influência da polícia na construção da identidade desses profissionais. Já o estudo de Natividade (2009) conclui que a identidade profissional de bombeiro militar ultrapassa os limites organizacionais e invade a vida pessoal do sujeito. Hirst, van Dick e van Knippenberg (2009) observaram que há um efeito positivo da identidade na criatividade dos funcionários em função do alinhamento entre os seus próprios interesses e o interesse da organização.

Os estudos empíricos de Chen, Chi e Friedman (2013) e Peng Lin, Hui Tsai e Ling Liu (2016) têm analisado as influências da identidade no contexto do trabalho e da organização. Peng Lin, Hui Tsai e Ling Liu (2016) observaram que há um efeito significativo e positivo da identidade dos profissionais no desempenho em função da identificação com a equipe. Chun-Chen, Steve-Chi e Friedman (2013) revelaram que o impacto da identidade no contexto do trabalho e da organização sobre o desempenho dos colaboradores é positiva.

Os trabalhos Mitchell, Hunter e Giles (2011) revelaram que existe impacto positivo no desempenho com indivíduos que apresentam alta identificação organizacional e profissional. Estudos de He, Wang, Zhu e Harris (2015) mostraram que a identidade organizacional tem forte relação positiva com o desempenho no trabalho. Nascimento, Torres e Adaid-Castro (2015) apresentaram evidências de validade, fatorial e preditiva de uma medida de identidade profissional do Policial Militar. Os resultados sugerem que a identidade profissional do

policial é um construto paralelo ao da identidade social e que ocorre preponderância da identidade profissional.

Portanto, os resultados desta tese confirmam a relação das identidades com o desempenho profissional encontrados em outras pesquisas revisadas. No que se refere à identidade organizacional e a sua influência no desempenho profissional, foi encontrada uma influência direta e positiva de 0,36 confirmando a hipótese Ho8. De forma análoga, mas com magnitude inferior (0,25), é a influência da identidade profissional sobre o desempenho corroborando também a hipótese Ho7 da tese.

Ressalta-se que no estudo de Nascimento (2014) a identidade profissional apresenta influência direta e positiva sobre o desempenho profissional de ( $\gamma=0,44$ ,  $p<0,000$ ). Enquanto, a influência entre identidade organizacional e o desempenho profissional apresentou ( $\gamma=0,37$ ,  $p<0,000$ ) evidenciando resultados distintos na relação de influência com o desempenho profissional.

Em análise do modelo estrutural final (Figura 18) pode-se ainda constatar que a identidade profissional é explicada fortemente pelo aspecto da centralidade em 0,91 e laços explica em 0,75.

Essa centralidade na visão de Cameron (2004) se manifesta na acessibilidade cognitiva de uma identidade social. A sua construção dar-se-á pela frequência com que a adesão a um grupo "vem à mente.", a importância subjetiva para o eu e, também, autodefinição do indivíduo em relação ao grupo que pertence. Esta afirmação de Cameron (2004) é confirmada nesta tese quando se analisa o conteúdo dos atributos da dimensão centralidade que formam a identidade profissional: IP2. Ser um policial é uma parte importante de quem eu sou; IP3. Em minha vida diária, eu frequentemente penso sobre o que significa ser um policial e IP17. Ser um policial é um importante reflexo de quem sou eu.

Nessa mesma linha de raciocínio, os estudos de Van der Zee, Atsma, Brodbeck, (2004) demonstraram que a identidade constitui importante elemento do processo motivacional, convergindo para a construção de uma autoestima positiva refletindo no desempenho em seu trabalho. Recentemente Peng Lin, Hui Tsai e Ling Liu (2016), usaram a teoria da identidade social e pesquisas de regulação cognitivas, mostraram que identificação com o grupo simboliza a fusão psicológica do eu e da equipe, possibilitando aos membros do grupo ter o interesse coletivo como prioridade no processo de desempenho.

Analisando, ainda, o modelo estrutural final (Figura 18) pode-se identificar que das variáveis de segunda ordem, a identidade organizacional é a que mais influencia o desempenho profissional (0,36) seguido de identidade profissional (0,25) e valores organizacionais (0,17).

Essa influência encontrada nos resultados desta tese é explicada ao analisar as variáveis que formam o construto da identidade organizacional, revelando um sentimento de pertencimento com a organização militar. IO2. Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre a minha organização; IO3. Quando me refiro à PMGO, normalmente falo nós, ao invés de eles; IO6. O sucesso da PMGO é como se fosse o meu sucesso pessoal.

De acordo com Ashforth (2016) a identificação organizacional envolve um forte sentido de conexão com o grupo. A organização enraíza-se nos corações e mentes daqueles que se identificam com ela, capacitando-os a promulgar seu propósito, valores e crenças.

Portanto, à medida que o sentimento de pertença é disseminado (identidade), ele tende a ser internalizado e decretado pelos membros da organização individualmente (identificação) e os sucessos e fracassos do grupo são percebidos e fortemente identificados como sendo próprios (Ashforth, 2016).

Tendo-se em vista que a identidade organizacional é um fenômeno que une o indivíduo à organização e que esta é desencadeada pelos sentimentos de realização e pertencimento (Ashfort, 2016) conclui-se que os dois construtos, identidade organizacional e profissional, está interligado. Isso porque a criação de vínculos afetivos advindos das políticas de envolvimento representa uma conexão entre o policial militar e a organização, fator que desencadeia o senso de pertencimento e, conseqüentemente, a própria identidade organizacional.

### **3.2. Mediação da Identidade Profissional e da Identidade Organizacional na relação entre práticas e valores organizacionais sobre o Desempenho Profissional**

Estudos têm mostrado que a identidade vem sendo estudada como variável mediadora da relação entre cultura e desempenho (Chang e Wu, 2013; Chen, 2011, Morano, Barichello e Jacomossi, 2016; Ma e colaboradores, 2016).

Esta tese realizou os testes de mediação simples nas relações propostas através da técnica denominada teste de Sobel. De acordo com o modelo estrutural final (fig. 18), os resultados mostram que a identidade profissional e organizacional tem a função de mediação da relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional confirmando as



hipóteses Ho5a e Ho5b. Assim como, na relação entre valores organizacionais e o desempenho profissional validando as hipóteses Ho6a e Ho6b.

Também se verificou a mediação da identidade profissional e organizacional na relação entre valores organizacionais sobre o desempenho profissional por pares bipolares analisados de forma independente. Ao realizar a mediação simples pelo teste de Sobel, alguns construtos não influenciam a variável analisada como mediadora, ocorrendo somente quando analisadas no conjunto pelo modelo geral. É importante destacar que a mediação das hipóteses foi realizada pelo construto de segunda ordem. No modelo geral de segunda ordem há influências sistêmica de todas as variáveis, o que no modelo bipolar isso não acontece.

A identidade organizacional na relação bipolar (domínio x harmonia) com o desempenho profissional (Apendice O) nota-se que a dimensão domínio não possui efeito estatisticamente significativa essa trajetória foi excluída. Portanto, harmonia tem papel mediador na relação. Entretanto, ao aplicar o teste de Sobel, constataram-se os pesos das regressões das variáveis: Harmonia → Identidade Organizacional = 0,21 → erro-padrão: 0,018. Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,24 → 0,029. Esse resultado denota que a identidade organizacional não possui papel mediador na relação entre a trajetória harmonia e o desempenho profissional, uma vez que não foi estatisticamente significativa para as probabilidades unilaterais e bilaterais.

Já o construto identidade organizacional tem papel mediador na relação entre os itens motivacionais bipolares conservação (valor de 4,58) e autonomia (valor de 5,19) com o desempenho profissional (Apendice P), conforme evidencia o teste de Sobel: Autonomia → Identidade Organizacional = 0,12 → erro-padrão: 0,018. Identidade Organizacional → Desempenho Profissional = 0,24 → 0,029. Conservação → Identidade Organizacional = 0,11 → erro-padrão: 0,020. Identidade Organizacional → Desempenho Profissional = 0,24 → 0,029. Assim pode-se afirmar que para a relação identidade organizacional, na relação entre valores, por tipos bipolares, e desempenho, encontrou-se: domínio (sem mediação) x harmonia (sem mediação), conservação (total) x autonomia (total). Os resultados encontrados por Nascimento (2014) são diferentes para o par domínio (sem mediação) x harmonia (parcial) e conservação (parcial) x autonomia (parcial).

Na relação identidade profissional (Apêndice Q) com o par bipolar domínio x harmonia, e o desempenho profissional, inexistente papel mediador da dimensão harmonia em função de sua insignificância estatística, conforme evidência do teste de Sobel: Harmonia

→ Identidade Profissional = 0,24 → erro-padrão: 0,018. Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,27 → 0,031.

A relação identidade profissional mostra que o par motivacional bipolar conservação x autonomia (Apêndice R) tem a seguinte função de acordo com o teste de Sobel: Conservação → Identidade Profissional = 0,11 → erro-padrão: 0,019. Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,27 → erro-padrão: 0,032. Autonomia → Identidade Profissional = 0,16 → erro-padrão: 0,018. Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,27 → 0,032. Assim, a dimensão conservação possui papel mediador, pois apresenta um  $p < 0,05$  enquanto autonomia não possui a função mediadora dessa relação. Assim pode-se afirmar que para a relação identidade profissional, na relação entre valores, por tipos bipolares, e desempenho, encontrou-se: domínio (sem mediação) x harmonia (sem mediação), conservação (total) x autonomia (sem mediação). Os resultados encontrados na pesquisa de Nascimento (2014) são diferentes para o par domínio x harmonia (parcial) e conservação (parcial) x autonomia (total).

Portanto, considerando o modelo estrutural geral, os resultados da mediação são corroborados pelos estudos de Ellemers et al. (2013) que investigaram o papel da identidade com equipes de trabalho sobre o desempenho de soldados e concluíram que o impacto da identidade social sobre o desempenho em equipes não é direto, e sim mediado por outras variáveis. Também os estudos de Morano, Barichello e Jacomossi (2016) que identificaram o papel da mediação da identidade social entre as variáveis predictoras (procedimentos justos e recompensas econômicas) e seus efeitos sobre o comportamento discricionário de empregados.

Os resultados desta tese em relação à pesquisa de Nascimento (2014) apresentam divergências quanto aos efeitos de mediação simples da identidade (profissional e organizacional) na relação entre as práticas e valores organizacionais e o desempenho profissional. Os resultados de Nascimento (2014) revelaram que essas relações possuem efeitos de mediação parcial o que corroborou parcialmente com suas hipóteses postuladas. De acordo com o autor, esperava-se que os valores e as práticas organizacionais fossem mediados pela identidade profissional e/ou organizacional e vice-versa, fato que não ocorreu.

Observa-se nesta tese, dentre a função mediadora que as identidades profissional e organizacional possuem na relação entre práticas e valores organizacionais com o desempenho profissional, a função mediadora com maior influência no modelo estrutural está na relação dos construtos valores organizacionais → identidade organizacional → desempenho

profissional com valores de 4,62. A Tabela 19 mostra os valores dos testes de mediação para identidade profissional e organizacional.

**Tabela 19.** Valores dos testes de mediação

<b>Variável Independente</b>	<b>Variável de Mediação</b>	<b>Variável Dependente</b>	<b>Valor Ref. Teste de Sobel</b>
<b>Valores Organizacionais</b>	Identidade Profissional	Desempenho Profissional	3,42
<b>Práticas Organizacionais</b>	Identidade Organizacional	Desempenho Profissional	4,58
<b>Práticas Organizacionais</b>	Identidade Profissional	Desempenho Profissional	3,43
<b>Valores Organizacionais</b>	Identidade Organizacional	Desempenho profissional	4,62

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta trajetória valores organizacionais → identidade organizacional → desempenho profissional, percebe-se pelos resultados que os valores organizacionais expressam as características principais de organização e definem o que é importante para alcançar melhores resultados. Pode-se inferir que ao tratar de uma organização militar com valores organizacionais bem delineados, como o respeito à hierarquia, aos níveis de autoridade, as regras e normas estabelecidas, bem como a preservação dos costumes vigentes da organização, a identificação com a organização caracteriza-se como um processo em função de experiências, com diversas formas e níveis (Marra; Fonseca; Marques, 2014). A percepção de que os valores organizacionais contribuem para o desempenho no trabalho e são determinantes para a sua autoimagem como policial militar, denota que a identidade organizacional está presente em sua mente e esse processo de identificação ocorre com suporte na relação entre a identidade pessoal e identidade social (Ashforth, 2016).

Portanto, esse resultado revelado na trajetória da função mediadora valores organizacionais → identidade organizacional → desempenho profissional está preconizado por Oliveira e Tamayo (2004) ao ressaltarem que os valores organizacionais atuam como mediadores nos conflitos contribuindo para a solução dos problemas da organização e desempenhando um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais e no atendimento das necessidades dos indivíduos.

#### **4. Discussão das Variáveis Sociodemográficas**

Esta pesquisa buscou identificar e analisar também as influências das variáveis sociodemográficas no desempenho profissional do policial militar tendo em vista a idade, tempo no serviço, escolaridade, nível hierárquico (oficiais e praças), área de atuação (administrativo ou operacional) e a localização geográfica das unidades policiais.

Os resultados apresentaram diferenças significativas em função do nível hierárquico e da localização geográfica das unidades policiais.

##### **4.1. Discussão das Relações entre as Variáveis Sociodemográficas e o Desempenho Profissional**

Os estudos de Brandão et al. (2012); Coelho Jr. (2009); Santos, (2012); Nascimento et al.(2013)e Nascimento (2014) mostraram a influência de variáveis individuais sociodemográficas (idade, tempo de serviço, escolaridade, níveis hierárquicos e atividade fim e meio) no desempenho no trabalho.

Os resultados desta tese confirmaram que existe uma diferença no desempenho do policial militar em função do nível hierárquico entre oficiais e praças. O teste *t* demonstra que os oficiais apresentam, em média, um nível de significância de (0,012) de desempenho profissional por competência técnica e comportamental comparado aos subtenentes/sargentos e um nível de significância (0,003) na relação com os cabos e soldados. Portanto, esse resultado corroborou a hipótese H9d da pesquisa. O referido resultado encontra respaldo no estudo de Pinto (2000), ao tratar do posicionamento hierárquico do indivíduo. Na visão do autor, Polícia Militar é o segmento profissional em que o indivíduo encontra seu lugar, no estrato profissional, plenamente demarcado. Assim, o policial tem a exata noção de quem é superior e quem é subordinado.Os trabalhos de Coelho Jr. (2009); Brandão et al. (2012); Nascimento et al. (2013) e Nascimento (2014) encontraram também resultados semelhantes.

Outra variável que apresentou diferenças sobre o desempenho profissional é entre as unidades policiais militares classificadas por mesorregião. Os resultados mostraram que há diferença de desempenho, estatisticamente significativa, entre as unidades policiais situadas no Leste Goiano (5º Comando Regional de Polícia Militar – Luziânia) e no Sul Goiano (6º Comando Regional de Polícia Militar – Itumbiara) em comparação com a unidade de Goiânia (Órgãos de direção e apoio), tais resultados confirmaram a hipótese H9f.

A diferença de desempenho dos policiais militares que estão lotados no 5º CRPM pode ser explicada pela existência de uma renumeração adicional para os militares que atuam

no entorno do Distrito Federal, mediante um programa de governo denominado de RIDE - Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno estabelecido pela Lei nº 15.949 de 29 de dezembro de 2006 do governo do estado de Goiás. Esse achado é corroborado por Bohlander e Snell (2009) e Heavey, Holwerda e Hausknecht (2013). A remuneração justa é uma das variáveis relacionadas ao trabalho que influencia o desempenho do indivíduo e do grupo (Bohlander e Snell, 2009). É importante que as instituições valorizem seus colaboradores tanto através da remuneração quanto por meio de recompensas, como elogios, promoções e premiações. Na visão de Heavey, Holwerda e Hausknecht (2013) a existência de incentivos e investimento tangíveis (salário, benefícios) e investimentos indiretos (oportunidades de treinamento), além da mobilidade interna e de estruturas de trabalho propiciam diferencial no desempenho do indivíduo e do grupo. Os resultados também coadunam-se com a pesquisa de Aziri (2011) que demonstrou como os colaboradores se sentem satisfeitos com a sua remuneração e, recompensas, e quando têm um tratamento justo e correto por parte dos superiores hierárquicos, melhoram a produtividade e o desempenho.

Com relação ao achado da diferença de desempenho do 6º CRPM em relação às demais unidades policiais, há necessidade de um aprofundamento com realização de pesquisa qualitativa visando à compreensão do fenômeno o que possibilita uma agenda para pesquisas futuras.

Quanto às variáveis em função da idade, tempo de serviço, escolaridade e área de atuação (administrativo ou operacional) os seus resultados mostraram que não há diferenças no desempenho profissional, refutando as hipóteses relacionadas Ho9a, Ho9b, Ho9c e Ho9e.

A refutação da hipótese relacionada com a diferença de desempenho no trabalho em função do tempo de serviço vai de encontro com os estudos de Coelho Jr. (2009) e Walumbwa, Avolio e Zhu (2008) que ressaltam que a idade vem se associando positivamente com o desempenho no trabalho, pois na medida em que o indivíduo envelhece na organização, seu desempenho no trabalho aperfeiçoa-se em termos de eficácia e qualidade na execução de tarefas (Coelho Jr., 2009).

Ressalta-se que as hipóteses refutadas em função da idade, tempo de serviço e área de atuação (administrativo ou operacional) foram também não corroboradas pela pesquisa de Nascimento (2014).

Portanto, concorda-se com as afirmações de Nascimento (2014) que as prováveis explicações para a rejeição das mencionadas hipóteses, estão no fato que o desempenho em

termos de competência técnica e comportamental é inerente a atividade policial, ou seja, está incorporado no processo de formação do policial, quer seja oficial ou praça, desde o ingresso na carreira e presente nos cursos de formação e aperfeiçoamento realizados pelos policiais militares ao longo da carreira.

Quanto à hipótese relacionada à diferença de desempenho em relação ao nível de escolaridade, na PMGO o nível de escolaridade não teve influência estatisticamente significativa. Esse resultado apresentado é divergente da pesquisa de Nascimento (2014) na PMDF cuja hipótese foi aceita e sua explicação está relacionada com os policiais que possuem pós-graduação, pois em média, apresentam melhores desempenhos em relação aos demais policiais.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSÕES GERAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar a influência das práticas e valores organizacionais e da identidade profissional e organizacional sobre o desempenho profissional no serviço policial militar.

Para alcançar o objetivo geral e os específicos além de uma revisão da literatura sobre os pilares teóricos que sustentaram a pesquisa: cultura e cultura organizacional, valores e práticas organizacionais, identidade profissional e organizacional e desempenho profissional no trabalho, foi proposto um modelo teórico das dimensões estudadas, que propiciou realizar o estudo quantitativo, conduzido para testar os modelos de mensuração, os modelos estruturais e as hipóteses de pesquisa.

Quanto ao objetivo específico analisar a influência das práticas e valores organizacionais sobre o desempenho profissional, o estudo mostra a relação positiva entre práticas e desempenho, no entanto não há influência direta das práticas organizacionais sobre o desempenho profissional.

Os resultados da análise revelaram que as práticas organizacionais são explicadas fortemente pela qualidade da cooperação, podendo-se dizer que as atividades da Polícia Militar são realizadas por meio de equipes e os profissionais respeitam uns aos outros, bem como as práticas de gestão são desempenhadas de acordo com as regras definidas pela organização e os policiais militares relacionam-se no trabalho por meio de laços de amizade. Diferente dos resultados da pesquisa de Nascimento (2014) que indicaram que as práticas organizacionais na Polícia Militar do DF apresentam influência direta sobre o desempenho profissional, sendo positiva para o fator regulação e negativa para definição de responsabilidade. Esse diferencial entre os resultados revela um achado e uma possível agenda de pesquisa.

Quanto aos valores organizacionais resultados revelaram a existência da influência direta e positiva sobre o desempenho profissional. Os resultados pelo modelo geral mostram, que a dimensão domínio explica fortemente os valores organizacionais seguida pela harmonia. A dimensão domínio enfatiza o sucesso organizacional, a partir de um posicionamento assertivo, enquanto a harmonia remete a credibilidade frente aos cidadãos e respeito à sociedade. Quando realizado a análise separados por pares bipolares, houve a prevalência do par autonomia x conservação revelando que a organização pesquisada enfatiza o respeito e obediências aos costumes, às normas e aos padrões de comportamentos

estabelecidos desde a sua fundação em 1858. Os resultados apresentados pela pesquisa de Nascimento (2014) na Polícia Militar do DF revelaram que o tipo conservação apresentou influência direta e positiva sobre o desempenho, o que pode ser justificado pela busca constante da organização militar do Distrito Federal em manter um funcionamento de forma tradicional, apesar de seu pouco tempo de existência quando comparado com a Polícia Militar de Goiás.

No que se refere ao objetivo específico analisar a influência das práticas e valores organizacionais sobre a identidade profissional e organizacional, resultados evidenciaram que há influência direta e positiva das práticas organizacionais sobre a identidade profissional e organizacional, e a prática de qualidade de cooperação tem maior poder de explicação. Por outro lado, na pesquisa realizada na PMDF, as práticas organizacionais são fortemente influenciada pela prática regulação, indicando que os acordos na PMDF regem as ações dos seus profissionais.

No tocante aos valores organizacionais percebeu-se uma influência direta e positiva sobre a identidade profissional e organizacional. Os resultados pelo modelo estrutural final mostraram que os valores organizacionais apresentam uma influência direta tanto sobre a identidade profissional (42%) como sobre a identidade organizacional (36%). Além disso, constatou-se a influência direta da dimensão de valores, conservação, na identidade profissional o que reflete o respeito, a obediência e a manutenção do tradicionalismo das funções exercidas pelo policial militar, consequentemente afetando a sua identidade. A dimensão harmonia influencia diretamente a identidade organizacional e não há uma influência direta da dimensão domínio sobre a identidade organizacional, percebendo-se, neste caso, um efeito indireto. Já a relação (autonomia x conservação) apresenta conjuntamente influência direta na identidade organizacional, esses resultados apresentam semelhanças com a pesquisa de Nascimento (2014).

O objetivo específico de analisar a influência da identidade profissional e da identidade organizacional sobre o desempenho profissional, os resultados quanto à identidade profissional revelaram uma influência direta e positiva correspondente a 25%, sendo explicada fortemente pelo aspecto da centralidade e laços com variabilidade de 0,91 e 0,75 respectivamente. No que diz respeito à identidade organizacional, há influência direta e positiva no desempenho profissional, podendo-se inferir que a identidade organizacional é que mais influencia o desempenho profissional (0,36) seguido pela identidade profissional.



Essa influência é explicada ao analisar as variáveis que formam o construto da identidade organizacional, revelando um sentimento de pertencimento dos policiais militares da PMGO com a unidade policial em que atua.

Ao analisar a influência da identidade profissional e organizacional na relação entre práticas e valores organizacionais sobre o desempenho profissional foi realizado teste de mediação simples pelo método de Sobel. Constatou-se que as identidades profissional e organizacional têm a função de mediação da relação entre práticas organizacionais e o desempenho profissional. Além de que as identidades possuem a função de mediação entre valores organizacionais e o desempenho profissional.

Os resultados também sugeriram que a função mediadora com maior influência no modelo estrutural está na relação dos construtos valores organizacionais → identidade organizacional → desempenho profissional. Portanto, os valores organizacionais expressam as características principais da organização e definem o que é importante para alcançar melhores resultados.

Ressalta-se que na pesquisa de Nascimento (2014) essas relações apresentaram efeitos de mediação parcial o que corroborou parcialmente com suas hipóteses postuladas. De acordo com o autor, esperava-se que os valores e as práticas organizacionais fossem mediados pela identidade profissional e/ou organizacional e vice-versa, fato que não ocorreu. Nesta tese, os resultados mostram a mediação para todas as relações considerando o modelo geral estrutural da pesquisa.

Na análise da influência das variáveis sociodemográficas no desempenho profissional do policial militar, foram utilizadas a idade, tempo no serviço, escolaridade, nível hierárquico (oficiais e praças), área de atuação (administrativo ou operacional) e localização geográfica das unidades policiais (no caso específico desta tese). Tendo-se como resultados a inexistência de diferenças no desempenho profissional do policial militar em função da idade, tempo de serviço, escolaridade e área de atuação, ou seja, atividades administrativa ou operacional, o que confirma os resultados achados no estudo de Nascimento (2014) junto a PMDF, exceto sob o aspecto da escolaridade.

Os resultados revelaram que na PMGO, semelhante o que ocorre na PMDF, existem diferenças no desempenho profissional em função do nível hierárquico, ou seja, os oficiais e cadetes apresentam diferenças no desempenho quando comparados aos praças (subtenentes/sargentos e cabos/soldados). Essa diferença reforça, em termos de gestão, que os

oficiais são preparados, ao longo da carreira, para o exercício do comando, da chefia e da direção das organizações policiais militares.

Outra variável que apresentou diferença no desempenho profissional foi a localização geográfica das unidades policiais militares. Os resultados mostraram que há diferença de desempenho entre as unidades policiais situadas no Leste Goiano (Luziânia) e no Sul Goiano (Itumbiara) em comparação com as unidades de Goiânia. Esse resultado demonstra, especificamente na região de Luziânia, a existência de incentivos, de investimentos tangíveis e indiretos que propiciam diferencial no desempenho do indivíduo e do grupo. Já para o desempenho do 6º CRPM há necessidade de outras pesquisas que possam elucidar os motivos da diferença com as demais unidades militares apontada nesta tese.

De acordo com os resultados encontrados conclui-se que:

- Práticas organizacionais têm influência direta e positiva sobre a identidade profissional e organizacional.
- Valores organizacionais possuem influência direta e positiva no desempenho profissional, assim como, de forma direta e positiva, na identidade profissional e a organizacional.
- A identidade organizacional e a identidade profissional estabelecem relações de mediação entre os valores e as práticas organizacionais sobre o desempenho.

No que toca a identidade profissional, a relação se dá a partir das dimensões de centralidade e laços; já a identidade organizacional a relação se dá por meio das variáveis que representam conexões entre o policial militar e a organização, desencadeando o senso de pertencimento com a organização militar. Os achados desta tese tem sustentação teórica e empírica nos trabalhos de Ashfort (2016) e Nascimento (2014).

A presente pesquisa apresenta as seguintes contribuições teóricas. A primeira se refere ao aprofundamento do estudo sobre a influência das práticas e valores organizacionais, da identidade profissional e organizacional sobre o desempenho profissional no serviço policial militar, considerando a escassez de estudos no contexto da administração pública. Outra contribuição é a apresentação de evidências empíricas de validação de um modelo geral que integra as relações entre cultura (mediante práticas e valores), identidade e desempenho profissional. Além disso com esse trabalho cumpre-se, de forma parcial, a agenda de pesquisa proposta por Nascimento (2014) ao sugerir: (a) se a verificação dos resultados obtidos em sua

pesquisa é consistente em outras organizações policiais e, (b) a busca de novas evidências de validade da escala de medida de práticas organizacionais.

Com relação às contribuições gerenciais, o estudo apresenta sugestões de que as práticas da organização relacionadas com senso de dever, percepção de controle, recompensas e punições devem ser aprofundadas, a fim de que se possa promover padrões de identificação entre os membros da organização policial militar, visando otimizar o desempenho e a melhoria das relações intergrupais.

Outra contribuição envolve a participação dos gestores policiais militares, visando identificar quais valores da organização que impactam os aspectos da identidade do policial e sua identificação com a organização. Dessa forma poderão desenvolver estratégias que apontem valores considerados prioritários para a organização militar.

Espera-se que os resultados deste estudo proporcionem novas pesquisas para a polícia militar goiana no sentido de buscar a identificação das afinidades existentes entre as dimensões que constituem a cultura da organização policial e a identidade de seus profissionais, para que seus resultados possam servir de base para avaliação das políticas de segurança pública no estado de Goiás.

Como limitação dessa tese, pode-se dizer que os questionários utilizados por serem de autopreenchimento (*self-report*), comportam possíveis enviesamentos, derivados da deseabilidade social, de respostas aleatórias, e do estilo de resposta, denominado na literatura de viés de fonte comum (Podsakoff et al, 2003).

Também pode ser considerada como limitação a utilização de amostra circunscrita a uma organização. Apesar de propiciar a obtenção de validade interna, mas restringem-se os resultados à entidade estudada, impossibilitando sua generalização a outros contextos organizacionais. Acredita-se, no entanto, que essas limitações não invalidam o estudo.

Com relação à agenda de pesquisa sugere-se a realização de pesquisas futuras considerando, também a abordagem qualitativa, coletando informações por meio de entrevistas e, ou, grupos focais no intuito de aprimorar as escalas e as análises dos resultados obtidos pela abordagem quantitativa, e com isso desenvolver uma compreensão profunda das relações que estão por trás dos resultados estatísticos apresentados nesta tese. Outro ponto é estudar polícias militares de outras unidades da federação para exploração e compreensão maior dos fenômenos pesquisados.

## REFERÊNCIAS

### A

- Aavik, T., Dobewall, H. (2016). Where is the Location of “Health” in the Human Values System? Evidence from Estonia. *Social Indicators Research*. doi:10.1007/s11205-016-1287-4
- Abbad, G., Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Torres, C.V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos em Psicologia Natal*, v.7, Edição Especial, pp.19-29.
- Abu-Jarad, I.Y., Yusof, N., Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*. v.1, n.3, pp. 26-46.
- Abou-Zeid, M., Ben-Akiva, M. (2011). The effect of social comparisons on commute well-being. *Transportation Research Part A*, 45, pp.345–361.
- Adewale, O. O., Anthonia, A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*, v. 5, n.4, pp. 115 – 133, doi: 10.7441/joc.2013.04.07.
- Agle, B. R., Mitchel, R. K., Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, pp.507–525.
- Ahmad, S. M. (2012). Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, v. 5, n. 1, pp.50 – 55.
- Allaire, Y., Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, v. 5, n. 3, pp. 193-226.
- Alcantara, V. C. et al.(2010). Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativa – comparativa. *RECADM*, v. 9, n. 2, pp. 213-232.
- Almeida, A. L.C. (2005). *A influência da identidade projetada na reputação organizacional*. Tese (Doutorado)– Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

- Albert, S. (1998). *The definition and metadefinition of identity*. In: Whetten, D. Godfrey, P. Identity in Organizations, buildings theory through conversation. London: SAGE: Publications.
- Albert, S., Ashforth, B. E., Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, v. 25, p. 13-17. doi. 10.5465/AMR.2000.2791600.
- Albert, S., Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, v. 7, pp. 263-296.
- Albert, S., Whetten, D. A. (2004). Organizational Identity. In: Hatch, M. J., Shultz, M. *Organizational Identity: a reader*. New York: Oxford: Oxford University Press.
- Albert, S., Whetten, D. A. (2010). Organizational Identity. In: Hatch, M. J., Shultz, M. *Organizational Identity: a reader*. New York: Oxford: Oxford University Press.
- Aligleri, L.; Aligreri, L. A.; Kruglianskas, I. (2009). *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas.
- Alvesson, M. (2011). Organizational culture meaning, discourse, and identity. In: Ashkanasy, N.M, Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE.
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2003). Good visions; bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, v. 24, n. 6, pp. 961-988.
- Alvesson, M., Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. New York: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (1995). *Cultural perspectives on organizations*. New York: Cambridge, University Press.
- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, v. 15, n. 4, pp. 535-563.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, v.11, n. 3, pp.373-394.
- Amâncio, L. (2000). Identidade social e relações intergrupais. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.). *Psicologia Social (4.ª edição)*, (pp.387-409). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Anderson, O., Huysentruyt, M., Miettinen, T., Stephan, U. (2016). Person–Organization Fit and Incentives: A Causal Test. *Management Science, Articles in Advance*, vol, 63. pp. 1–24, [doi.org/10.1287/mnsc.2015.2331](https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2331).
- Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., Rutigiano, P. J. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction. *Cross Cultural Management*, v. 21, n.1, pp. 55 – 77. [doi.org/10.1108/CCM-05-2012-0044](https://doi.org/10.1108/CCM-05-2012-0044).
- Antony, J. P., Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*. v.14, n. 3, pp. 42-52.
- Argote, L., McGrath J. E. (1993). Group processes in organizations: continuity and change. In: Cooper CL and Robertson IT (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 8, pp.333-89. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, v.45, pp.15–28.
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished Scholar Invited Essay: Exploring Identity and Identification in Organizations: Time for Some Course Corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 23 (4) 361– 373. doiOI: 10.1177/1548051816667897
- Asforth, B. E., Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, v.13, pp.19-64.
- Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, v.14, pp.20–39.
- Ashforth, B. E., Johnson, S. (2001). Which hat to wear? Multiple identities in organizational contexts. In Hogg, M.; Terry, D. (Ed.). *Social identity process in organizational contexts*. New York: Psy, p. 31-48.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, v.34, n.3, pp.325-374. doi. 10.1177/0149206308316059.
- Attadia, L., Carina L., Martins, R. A. (2003). Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. *Revista Produção*, São Paulo, v. 13 n. 2, pp. 33-41.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research And Practice*, 3(4), 77- 86.

**B**

- Barbosa, L. N. H. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n.4, pp.6-19.
- Badovick, G. J., Beatty, S. E. (1987). Shared organizational values: Measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.15, pp.19–26.
- Barley, S. R., Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, v. 12, n. 1, pp. 76-95.
- Barrett, R. (2000). *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix.
- Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation*. Oxford: Elsevier.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, pp. 656-665.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Banham, H., He, Y. (2013). Organizational change in small and medium size enterprises: practice, frequency and achievement of objectives. *International Journal of Management & Information Systems*, v. 17, n. 1, pp. 55-64.
- Baldi, M., Lopes, F. D. (1997). A Abordagem Cultural no Estudo de Alianças Estratégicas Internacionais. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, *Anais...* Rio das Pedras.
- Balmer, J.M., Liao, M.N. (2007). Student corporate brand identification: An exploratory case study. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 12, n.4, pp. 356–375.
- Bateman, T. S., Snell, S. A. (2007). *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 720p.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, v.28, pp.1-14.
- Bilsky, W. (2009). A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. *Revista de Administração Mackenzie*, v.10, n.3, pp.12-33.
- Borman, W., Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, v. 10, n. 2, pp. 99-109.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: Um estudo multinível*. Tese de Doutorado Não Publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

- Brandão, H. P., Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, pp. 8-15.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, v.47, n.4, pp. 523-539. doi. 10.5700/rausp1056.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 48/2005 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 88 p.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bartels, C., et al. (2007). Recovery of hippocampus-related functions in chronic alcoholics during monitored long-term abstinence. *Alcohol and Alcoholism*, v. 42, pp. 92-102.
- Bhatta, G. (2001). Competencies, precision, targeting, and senior management development. *Public Sector*, v. 24, n. 3, pp. 16-20.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 2, pp. 76-88.
- Blader, S. L., Tyler, T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, pp. 445-464.
- Bedani, M. (2009). *Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais: Estudo do perfil cultural de uma Instituição Bancária*. Tese (Doutorado) UNB. Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos Valores Organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, pp. 150-176.
- Beyer, J., Trice, H. (1984). How organization's rites reveal its culture. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, pp. 653-669.



- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, v.30, n.68, pp.171-184.doi. 10.7213/psicol.argum.5895.
- Bendassolli, P. F, Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: Borges, L. O; Mourão, L (Org.).*O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, p. 53-84.
- Benedict, R. (1934). *Patterns of cultures*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Bennetti, K. C., Girardi, D. M., Dalmau, M. B. L., Melo, P. A., Parrino, M.C. (2007).Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 9, n. 19, pp. 179-198.
- Berger, P. L., Luckman, T. (1998). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Berger, P. L., Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade* (12a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Bethlehem, J. (2009). *Applied survey methods: a statistical perspective* (p. 375). New jersey: John Wiley & Sons, INC.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humprey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Towards a contingency approach. *Academy of Management Journal*, v.46, n.5, pp.572-590. doi. 10.2307/30040650.
- Beugelsdijk, S., Koen, C., Noorderhaven, N. (2009). A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, v. 38, pp.312-323.doi:10.1016/j.indmarman.2008.02.006.
- Bezrukova, K., Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A., Spell, C.S. (2012). The effects of alignments: examining group faultiness, organizational cultures, and performance. *J. Appl. Psychol.* v.97, pp. 77–92.
- Billiot, J. (2010). The imagined and the real: Identifying the tensions for academic identity. *Higher Education Research & Development*, v.29, n.6, pp.709-721.
- Bittencourt, C. C. (2002). A Gestão de Competências como Alternativa de Formação e Desenvolvimento nas Organizações: uma Reflexão Crítica a Partir da Percepção de um Grupo de Gestores. *EnANPAD*, 26. Salvador: ANPAD.

- Bititci, U. S., Garengo, P., Dorfler, V., Nudurupati, S. S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 3, pp. 305-327.
- Bohlander, G. W., SNELL, S.(2009). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage.
- Bollen, K. A., Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage.
- Borzeix, A., Linhart, D. (1996). *Identidades e práticas lingüísticas na empresa*. In: Chanlat, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. 3, pp. 82-106.
- Bourne, H., Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, v. 34,n.4, pp. 495–514. doi: 10.1177/0170840612467155.
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*. v. 25, n. 1, pp. 82-101.
- Brickson, S.L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, v.32, n.3, pp. 864-888.
- Broadbent, J., Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, v.20, pp. 283–295.
- Brewer, M. B., Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 71, pp. 83-93.
- Bruni, A. L. (2009). *SPSS Aplicado à Pesquisa Acadêmica*. São Paulo: Atlas.
- Bunderson, J.S., Lofstrom, S.M., Van de Vem, A. H. (2000). Conceptualizing and Measuring Professional and Administrative Models of Organizing. *Organizational Research Methods*, v. 3, n. 4, pp.366 – 391.
- Burroughs, J.E., Rindfleisch, A. (2002). Materialism and well-being: A conflicting values perspective. *Journal of Consumer Research*, v.29, n.3, pp. 348-370.

## C

- Cable, D. M., Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, v.89, n. 5, pp. 822–834.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A. (1983). Organizational effectiveness: One model or several? AND Some conclusions about organizational effectiveness. In Cameron, K.S., & Whetten,

- D. A. (Eds), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models* (pp. 1–24, 261–277). New York: Academic Press, Inc.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing And Changing Organizational culture: based on the competing values framework* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, v.3, n.3, pp. 239–262. doi: 10.1080/13576500444000047.
- Cameron, K. S., Ettington, D. R. (1998). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In John C. Smart (ed.). *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, v. 4. Norwell, Mass.: Kluwer.
- Campos, C., Porto, J. (2010). Escala de Valores Pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores Brasileiros. *Revista Psyco*, Porto Alegre, v. 41, n. 02, pp. 208–213.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carbone, P.P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Carlos, V. S., Rodrigues, R. G. (2015). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Soc Indic Res.* 126: 279–307. DOI 10.1007/s11205-015-0883-z.
- Carmona, S., Iyer, G., Reckers, P. M.J. (2014). Performance evaluation bias: A comparative study on the role of financial fixation, similarity-to-self and likeability. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, v. 30, pp.9–17. doi.org/10.1016/j.adiac.2014.04.001.
- Canova, K.R., Porto, J.B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n.5, pp. 4-31.

- Carneiro, J. M. T., Silva, J. F., Rocha, A., Dib, L. A. R. (2007). Building a Better Measure of Business Performance. *Revista de Administração Contemporânea RAC-Eletrônica*, v.1, n. 2, pp. 114-135.
- Castells, M. (2001). *A sociedade em rede*, v.1. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Cavedon, N. R., Fachin, R. C. (2000). Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: Encontro Nacional De Programas De Pós-Graduação Em Administração, 24. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad.
- Cegarra-Leiva, D., Sanchez-Vidal, M. E., Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work-life balance practices and organisational outcomes in SMES: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, v.41, pp. 359-379. doi:10.1108/00483481211212986.
- Certeau, M. (1985). Teoria e método no estudo das práticas cotidianas. In: Szirmai, M. I. Q. F. (Org). *Cotidiano, cultura popular e planejamento urbano*. São Paulo: FAU/ USP, 1985. pp. 3-17.
- Cieciuch, J., Davidov, E., Vecchione, M., Beierlein, C., Schwartz, S. H. (2014). The cross-national invariance properties of a new scale to measure 19 basic human values a test across eight countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v., n. 45, pp. 764–776.
- Chan, D., Schmitt, N. (2009). Situational judgment and job performance. *Human Performance*, v.15, n. 3, pp. 233–254.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, v.14, n.3, pp. 333–349.
- Chatman, J. A., Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: "How different can you be?" *Academy of Management Journal*, v.37, pp.522-553.
- Chang, K.E., Noorbakhsh, A. (2009). Does national culture affect international corporate cash holdings? *Journal of Multinational Financial Management*. v. 19, p. 323–342. doi:10.1016/j.mulfin.2009.07.001.
- Chang, C. C., Wu, C. C. (2013). Multilevel analysis of work context and social support climate in libraries. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, v. 65, n.6, pp. 644-658. doi. 10.1108/AP-05-2012-0051.
- Chakravarthy, B. S. (1996). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 5, p. 437-447.

- Cheetham, G., Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v.20, pp. 20-30.
- Cheetham, G., Chivers, G. (2000). A new look at competent professional practice. *Journal of European Industrial Training*, v,27, pp. 374-383.
- Chen, Y., Chi, S. S., Friedman, R. (2013). Do more hats bring more benefits? Exploring the impact of dual organizational identification on work-related attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 86, pp. 417-434.
- Chen, Y, U. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, v. 49, n. 3, pp. 384-404. doi:10.1108/00251741111120761.
- Chenhall, R. H., Hall, M., Smith, D. (2016). Managing Identity Conflicts in Organizations: A Case Study of One Welfare Nonprofit Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 45, n. 4, p. 669–687. doi: 10.1177/0899764015597785.
- Cheng, E. W. L., Li, H., Fox, P. (2007). Job performance dimensions for improving final Project outcomes. *Journal of Construction Engineering and Management*, v.133, n. 8, p. 592.
- Cheung, G. W., Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, v.11, n.2, pp. 296-325. doi. 10.1177/1094428107300343.
- Cheung, S.O.; Wong, P.S. P., Wu, A.W. Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, v. 29, pp.33–44. doi:10.1016/j.ijproman.2010.01.014.
- Chun-Chen, Y., Steve-Chi, S. C., Friedman, R. (2013). Do more hats bring more benefits? Exploring the impact of dual organizational identification on work-related attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.86, n.3 , pp. 417–434. doi:10.1111/joop.12017.
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In: Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295-336.
- Ching. G. V., Hoffman, J.J., Cao. Q., Schniederjans, M.J. (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *International Journal of Project Management*, v. 32, pp.1170–1181. doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.003.

- Codes, A. L. M. (2005). Modelagem de Equações Estruturais: um método para a análise de fenômenos complexos. *Caderno CRH*, v.18, n.45, pp. 484.
- Coelho Jr., F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Cole, G.A. (1997). *Personnel Management*, fourth ed. Letts Educational, London.
- Comini, G. M., Konuma, C. M., Santos, A. L. (2008) Sistema de gestão de pessoas por competências: Um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, v.24, n. 69, pp. 6-18.
- Cooke, R. A., Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 147–162). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, v.15, n.2, pp. 85-99. doi. 10.1177/1056492605285930.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, v.18, n.1–16. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x.
- Combs, J. G., Crook, T. R., Shook, C. L. (2005). *The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research*. In: *Research Methodology in Strategy and Management*, San Diego, CA: Elsevier. pp. 259-286. C
- Costello, A. B., Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, v. 10, n. 7, pp. 1-9.
- Czarniawska, B., Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In: Czarniawska, B.; Sevón, G. (orgs.). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, 1996, pp. 13- 48.

**D**

- Deal, T., Kennedy, A. (1988). *Corporate Culture: The rites and rituals of corporative life*. Massachusetts, Addissom-Wesley.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, v.5, n.1, p.77-82.
- Denison, D.R. (1984). *Bringing corporate culture to the button line*. *Organizational Dynamics*, pp. 4-22.
- Denison, D.R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.) *Research in organizational change and development*, v. 5.
- Denison, D. R., Milshra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, v.6, n.2, pp.204-223.
- Denison, D.R. (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* In: Cartwright, S., Cooper, C.L. (Eds.). *The Handbook of Organizational Culture*. John Wiley and Sons, London, UK.
- DeNisi, A. S. (2000). *Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Orgs.). *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*, pp. 121-156, San Francisco: Jossey-Bass.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E.(1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms. *Journal of Marketing*, v.57, pp. 23–37.
- Deshpandé, R.; Webster, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v. 53, pp. 3-15.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- D'Iribarne, P. (1993). *La logique d'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. France: Éditions du Seuil.
- D'Iribarne, P. (2003). Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, v. 3, n.2, pp.327- 337.
- D'Iribarne, P. (2003). *Le tiers-monde qui réussit: nouveaux modèles*. Paris: Odile Jacobe.
- D'Iribarne, P. (2009). Conceptualizing national cultures: an anthropological perspective. *European Journal of International Management*, v.3, n.2, pp.167-175. doi. 10.1504/EJIM.2009.02432.

- D'Iribarne, P. et al. (1998). *Cultures et mondialisation: gère par-delà les frontières*. Paris: Seuil.
- D'Iribarne, P. (1994). The honor principle in the 'bureaucratic phenomenon. *Organization Studies*, v. 15, n. 1, pp. 81-97.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns. *Advances in Comparative management*, v., n.3, pp.127-150.
- Downey, S. M. (1987). The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, v..31, n.4, pp. 7-12.
- Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Durkheim, E. (1966). *As regras do método sociológico*. São Paulo, Cia Editora Nacional.
- Dupuis, J. -P. (2007). Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In: J. F., Chanlat; Fachin, R & Fischer, T. (Org.). *Análise das organizações perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora UFRGS.
- Durand, T. (2000). Forms of incompetence. In *Proceedings of the fourth international conference on competence-Based management*. Oslo: Norwegian School of Management.
- Durandéz, A., Garcia, D. (2008). Innovative Culture, Management Control Systems and Performance in young SME's. In *The Entrepreneurial Society How to Fill the Gap Between Knowledge and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, pp. 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, n.39, pp.239-263.

## E

- Ekete, H., Bocskei, E. (2011). Cultural Waves in Company Performance. *Research Journal of Economics Business and ICT*. University of Pannonia, Hungria. ISSN 2045 3345, v. 3, n. 1, pp. 38-42.
- Elçi, M., Kitapçı, H., Ertürk, A. (2007). Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach. *Total Quality Management*, v. 18, n.3, pp. 285–302.



- Ellemers, N., Sleebos, E., Stam, D., Gilder, D. (2013). Feeling included and valued: how perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management*, v.24, pp. 21-37.
- Enz, C. A. (1986). Power and shared values in the corporate culture. Ann Arbor: Umi Research Press.
- Enz, C. A. (1988).The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, v.33, n.2, pp.284-304.
- Ellinger, A., Musgrove, C.F., Ellinger, A.D., Bachrach, D. G., Bas, A.B.E; Wang, Y. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, v. 66, pp. 1124–1133. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.008.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, pp. 57-88.
- Erickson, F. (1987). Conceptions of a school culture: an overview. *Educational Administration Quarterly*, v. 23, n. 4, pp. 11-24.
- Ésther, A.B. (2014). A Construção da Cultura e da Identidade Organizacionais na Empresa Familiar de Pequeno Porte: O Papel do Empreendedor Fundador. *Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, pp. 205-249. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-3>.
- Estevez, E. G. (2013). Taylorismo: herança ou permanência? Crise de identidade em uma fábrica recuperada pelos trabalhadores. *Universitas Psychologica*, v. 12, n. 4, pp. 1027-1037. doi:10.11144/Javeriana.UPSY12-4.thop.
- Etemadi, H., Dilami, Z. D., Bazaz, M. S., Parameswaran, R. (2009). Culture, management accounting and managerial performance: Focus Iran. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, v. 2, pp. 216–225. doi:10.1016/j.adiac.2009.08.005.

## F

- Faiad, C. (2012). Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicologia: Ciência e Profissão*, n.32, pp.388-403. doi. 10.1590/S1414-98932012000200009.

- Fayers, P. M., Machin, D. (2007). Quality of life. Assessment, analysis, and interpretation. The assessment, analysis, and interpretation of patient-reported outcomes. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fein, E. C. (2009). Using global performance dimensions in Human Resource development and workforce planning. *International Employment Relations Review*, v.15, n. 2, pp.26–38.
- Fernandes, K. R., Zanelli, J. C. (2006). O Processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 1, pp. 48-72. doi. 10.1590/S1415-65552006000100004.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C., Cisne, M. C. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia (UFRN)*, v.7, n.2, pp. 271-280. doi. 10.1590/S1413-294X2002000200008.
- Fekete, H., Böcskei, E. (2011). Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, v.3, pp. 38-42.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. (2. ed.), London: Sage.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Leal Assmar, E. M., Baris, G., Berberoglu, G., Dalyan, F., Wong, C. C., Hassan, A., Hanke, K., Boer, D. (2014). Organizational practices across cultures: An exploration in six cultural contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*, v.14, n.1, pp.105-125. doi. 10.1177/1470595813510644.
- Fisher C. (1997). Corporate culture and perceived business performance: a study of the relationship between the culture of an organization and the perception of its financial and qualitative performance – Doctoral Dissertation – California School of professional Psychology – Los Angeles. US.
- Fleury, A., Fleury, M. T. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, pp. 44-57.
- Fleury, M. T. L. (2007). O desvendar a cultura de uma organização: Uma discussão metodológica. In: M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações* (pp.15-27). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M.T. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 1, pp.1-14.
- Foss, N. J., Laursen, K., Pedersen, T. (2011). Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science*, v. 22, n. 4, pp. 980 – 999.

- Fonseca, A.C.P. (1999). Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle. Um estudo comparativo Brasil – Inglaterra. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 3.
- Freitas, M.E. (2000). *Cultura organizacional, identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV.
- Freitas, M. E (2010). *Cultura Organizacional. Evolução e crítica*. SP: Cengage Learning. Coleção Debates em Administração.
- Furquim, V. D. (2011). *OPapel das Competências Organizacionais na Formulação da Estratégia de Gestão de Pessoas em um Empreendimento Cooperativo*. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## G

- Garson, G. D. (2012). *Multidimensional Scaling*. Asheboro: Statistical Associates Publishers.
- Geertz, C. (1973). Thick description: toward an interpretive theory of culture. In: \_\_\_\_\_. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Geertz, C (1989a). *O impacto do conceito de cultura sobre o conceito de homem. A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan.
- Geertz, C. (2008). *A interpretação das Culturas*. 1°. ed.13° reimpr. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Ghisleni, A. P. (2010). A contribuição da identidade no trabalho na construção da identidade profissional: uma análise de fisioterapeutas atuantes em unidades de terapia intensiva. Tese (Doutorado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Gignac, G. E.; Palmer, B. R. (2011). The Genos employee motivation assessment. *Industrial and Commercial Training*, v. 43, n. 2, pp. 79-87.
- Gioia, D. (1998). From individual to organizational identity. In: Whetten, D.; Godfrey, P. *Identity in organizations*. London: Sage Publications.
- Gioia, D. A., Shultz; M., Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, pp. 63-81.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Glenn, S.S., Malott, M. (2004). Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. *Behavior and Social Issues*, n.13, pp. 89-106.

- Glynn, M. A., Abzug, R. (2001). *Institutionalizing identity: determinants and effects of symbolic isomorphism on organizational names*. *Academy of Management Journal* (Special Research Forum on Institutional Theory and Institutional Change).
- Glisson, C., James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, v.23, pp. 767–794. DOI: 10.1002/job.162.
- Goiás. (1975). Lei nº 8.033, de 02 de dezembro de 1975. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás. Diário Oficial do Estado. Goiânia, GO.
- Goodenough, W. (1971). *Culture, Language, and Society*. Addison-Wesley.
- Gordon, G. G. (1985). *The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance*. In: Kilmann, R.H.; Saxton M. J. R. Serpa and associate, gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, n.16, pp. 396–412.
- Gordon, G.G., DiTomasso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, v. 29, pp.783–798.
- Goffman, E. (2011). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Gountas, S.; Gountas, J.; Mavondo, F. T. (2014). Exploring the associations between standards for service delivery (organisational culture), co-worker support, self-efficacy, job satisfaction and customer orientation in the real estate industry. *Australian Journal of Management*, v. 39, n. 1, pp. 107–126. DOI: 10.1177/0312896212468453.
- Gouveia, V. V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia*, n.8, pp. 431-443.
- Gouveia, V. V., Martínez. E.; Maja, M.; Milfont, L. T. (2001). A estrutura e o conteúdo universal dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, v.6, p. 133-142.
- Gretha-Taylor, H. (2008). Identifying Collaborative Competencies. *Review of Public Personnel Administration*, v. 28, n. 2, pp. 103-119.
- Greenwood, R., Hinings, B. (1988). Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Science*, v. 9, n. 3, pp.293 -316.
- Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007). A new Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 2, pp.327-347.

- Grund, C., Nielsen, N.W. (2008). The dispersion of employees' wage increases and firm performance. *International Labor Relation Review*, v. 61, n. 4, pp.485-501.
- Guardani, F., Teixeira, M.L.M, Bido, D. S.; Mazzaon, J. A. (2012). A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de services, *Produção*, v, 23, n. 4pp. 806-817, doi.org/10.1590/S0103-65132013005000019
- Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, v. 117 (01), pp. 60–76. oi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010

## H

- Hair Jr. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (A. S. Sant'Anna, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Hage, J., Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 18, september, pp. 279-290.
- Hall, S (2011). *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A.
- Hay, A. (2013). 'I don't know what I am doing!' Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, pp. 1-17.
- Hayes, A. F., Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, v. 24, pp. 1918-1927.
- Härdle, W. Simar, L. (2007). *Applied multivariate statistical analysis*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Harris, L. C., Ogbonna, E. (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control. *Journal of Business Research*. v.64, pp. 437–445.
- Harrison, J. R., Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, pp. 552 – 582.
- Harquail, C., King, T. (2003). *Organizational identity and embodied cognition*. Proceedings of The Academy of Management Congress, The Academy of Management, Seattle.
- Hansen, G.S. Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strat. Manage. J.*, v. 10, pp. 399–411.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, v. 55, pp. 989–1018. doi:10.1177/0018726702055008181.

- Hatum, A., Silvestri, L., Vassolo, R. S., Pettigrew, A. (2012). Organizational identity as an anchor for adaptation: an emerging market perspective. *International Journal of Emerging Markets*, v. 7, n. 3, pp. 305-334. doi 10.1108/17468801211237063.
- Hirst, G., van Dick, R., van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, v.30, n.7, pp.963-982. doi. 10.1002/job.600.
- Heavey, A. L.; Holwerda, J. A.; Hausknecht, J. P.(2013). Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, v.98, n.3, p. 412-453.
- He, H., Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group and Organization Management*, v.38, n.1, pp.3-35.doi. 10.1177/1059601112473815.
- He, H. Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 28, n. 6, pp.575-599. doi. 10.1108/09534810910997014.
- He, H.; Weiyue W.; Zhu, W.; Harris, L. (2015). Service workers' job performance. The roles of personality traits, organizational identification, and customer orientation. *European Journal of Marketing*, v. 49 Iss 11/12 pp. 1751-1776. doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0132.
- Hogan, S. J., Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, v. 67, pp. 1609–1621. doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007.
- Hogg, M. A.; Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, v. 25, pp.121–140.
- Hoffman, B. J.; Woehr, D. J. (2009). Disentangling the meaning of multisource performance rating source and dimension factors. *Personnel Psychology*, v.62, n. 4, pp. 735–765.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *Studies of Man. & Org.*, v. XIII, n.1-2, pp.46-74.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1991a). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across 20 cases.*Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 2, pp. 286-316.

- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill Trade.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, v.19, pp. 477–492.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, v. 55, n. 11, pp. 1355-1361.
- Hofstede, G. (2003). *Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental*. 1a ed., 2 reimp. Lisboa: Sílabo, 308p.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H., Bond, M. H. (1988). The Confucius connection; From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, v.16, pp. 4–21.
- Hofstede, G. H., Neuijen, B., Ohavy, D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.2, pp. 286-316.
- Hofstede, G., Devilaal, A. V. G., Tanure, B., Vinken, H. (2010). Comparing Regional Cultures within a Country: Lessons from Brazil. *Journal of CrossCultural Psychology*, v. 41, n.7, pp.336-351. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022109359696>.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Homburg, C., Wieseke, J., Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service–profit chain. *Journal of Marketing*, v.73, n. 2, pp.38-54. doi. 10.1509/jmkg.73.2.38.
- Hondeghem, A. Vandermuelen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *The International Journal of Public Sector Management*.v. 13, n. 4, pp. 342-353.
- Hon, A. H. Y.; Leung, A. S. M. (2011). Employee Creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 52, n. 2, pp. 125-134.
- Hsu, F. L. H. (1972). *Aspects of culture and personality*. New York: Abelard-Schuman.
- Hung Yuan, R.Y., Yang, B., Lien, B. Y., Mclean, G. N., Kuo, Y.M. (2010).Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*. v. 45, pp.285–294. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.003.

- Huang, M. (2012). Key User Knowledge, Attitude and IT Performance: The Moderating Effect of Organizational Culture. *Procedia Engineering*, v.29, pp.1824 – 1829. doi:10.1016/j.proeng.2012.01.220.
- Hynes, N. (2009). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. *Technological Forecasting & Social Change*, v.76, pp. 644–651. doi:10.1016/j.techfore.2008.08.014.
- Huseein, N. et al. (2014). Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* v. 130, pp. 299 – 304.

## I

- Iacobucci, D.; Saldanha, N.; Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equation models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, v. 17, n. 2, pp. 139.
- Iriondo, J.M.; Escudero, A.; Albert, M. J. (2003). Structural equation modelling: An alternative for assessing causal relationships in threatened plant populations. *Biological Conservation*, v.113, n. 3, pp. 367 – 377. DOI: 10.1016/S0006-3207(03)00129-0
- Isik, Z. Arditi, D., Birgonul, M. T. (2010). Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance. *Journal of Management in Engineering*, v. 26, n. 1, pp. 9-18.

## J

- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S.S.; Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. *Management Decision*, v. 54, n. 04, pp. 796 – 814. doi 10.1108/MD-01-2015-0003.
- Jacometti, M.; Silva, C. (2003). A influência dos valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais: Estudo de caso. Em Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.). Anais do XVII Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração (pp. 27-32). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Jaeger, A. M. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, v. 11, n.1, pp. 178-190.



- Jeffcutt, P. (1994). The interpretation of organization: a contemporary analysis and critique. *Journal of Management Studies*, v.31, n.2, pp.225-251.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Ji L., Chu, C.W.L, Hong, Z., Tang, G., Chen, Y. (2012). Symbiotic ownership, cultural alignment, and firm performance: A test among international strategic alliances. *International Business Review*, v. 21, pp.987–997, 2012. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.11.004.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, v.3, n.8):1142-1167. doi: 10.1002/job.1787.
- Johann, S. L. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Johansen, R.B., Laberg, J. C., Martinussen, M. (2013). Military Identity as Predictor of Perceived Military Competence and Skills. *Armed Forces & Society*, v. 40, n. 3, pp. 521-543. DOI: 10.1177/0095327X13478405.
- Johansen, R.B., Martinussen, M., Kvilvang, N. (2015). The Influence of Military Identity on Work Engagement and Burnout in the Norwegian Army Rapid Reaction Force. *Journal of Military Studies*, v.6, n.1, pp. 1-11.

## K

- Kabanof, B., Daly, J. (2002). Espoused values of organizations. *Australian Journal of Management*, n. 27 (n. esp.), pp.89-104.
- Kabanoff, B., Holt, J. (1996). Changes in the Espoused values of Australian organizations: 1986-1990. *Journal of Organizational Behavior*, v. 17,n.3, pp. 201-219. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<201::AID-JOB744.
- Kagaari, J. R. K. (2011). Performance management practices and managed performance: the moderating influence of organisational culture and climate in public universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, v. 15, n. 4, pp. 36 -49. doi.org/10.1108/136830411111184099

- Kanji, G., Sá, P. M. (2008). Performance Measurement and Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector, *Total Quality Management*, v. 53, n. 8, pp. 293 – 298.
- Katz, D., Kahn R. L (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2 ed. New York, NY: Wiley.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using Lisrel for structural equation modeling: a researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Khazanchi, S., Lewis. M. W., Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25, pp. 871–884. doi:10.1016/j.jom.2006.08.003.
- Keesing, R. (1974). Theories of culture. *Anthropology*, Australia, n. 3, pp. 73-97.
- Kimberlin, C. L., Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *Am J Health Syst Pharm*, v. 65,n.23, pp. 2276-84.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3 ed.), The Guilford Press, New York.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and Behavior*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Knafo, A., Roccas, S., Sagiv, L. (2011). The value of values in cross-cultural research: a special issue in honor of Shalom Schwartz. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 42, n. 2, pp. 178-185.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, v.24, n.2, pp.308-324. doi. 10.5465/AMR.1999.1893938.
- Kostova, T., Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, pp. 215-233.
- Kobernyuk, E. Stiles, D., Ellson, T. (2014). International joint ventures in Russia: Cultures' influences on alliance success. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 471–477. doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.034.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Kreiner, G. (2011). Organizational identity: culture's conceptual cousin. In: Ashkanasy, N. Wilderom, C., Peterson, M. *The handbook os organizational culture and climate*. London: SAGE.

Kroeber, A.L., Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.

Kroeber, A.L., Talcott Parsons, T. (1958) The Concepts of Culture and Social System. *American Sociological Review*, v.23, n.5, pp582-83.

Kwantes, C. T., Arbour, S., Boglarsky, C. A. (2013). Organizational culture fit and outcomes in six national contexts: an organizational level analysis. *International Journal of Management & Information Systems*, v. 17, n. 1, pp. 55-64.

## L

Lacerda, D. P.(2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista Administração Pública*, v. 45, n. 5, p. 1285-1301.

Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 445-457. doi. 10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<445::AID-JOB938>3.0.CO;2-J.

Laraia, R. B. (2002). *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Leach, C. W., Van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L., Pennkamps, S.F., Doosje, B., Ouwerkerk, j. W., Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multi-component) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.95, pp. 144-16.

Lazaric, N., Raybaut, A. (2005). Knowledge, hierarchy and the selection of routines: an interpretative model with group interactions. *Journal of Evolutionary Economic*, v. 15, pp.393–421.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.

Levine, D. M., Berenson, M. L., Stephan, D. (2000). *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português*. Rio de Janeiro: LTC.

Lévi-Strauss, C. (1970). *Antropologia Estrutural*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Li, J. (2016). Assessing Schwartz's Refined Value Theory in the Chinese Context. *China Media Research*, v.12, n.1, pp. 95 -107.

Lin, Y.A. (2009). Law, culture and investment performance: A cross-country analysis. *Global Finance Journal*, v. 19, pp.323-341. doi:10.1016/j.gfj.2008.09.004.

Liu, A. M. (2008). Wa! The wuwei academic librarian. *Library Management*, v. 29, n.1/2, pp.104-115.

- Lilis, M. P., Tian, R. G. (2010). Cultural Issues in the Business World: An Anthropological Perspective. *Journal of Social Sciences*, v. 6, n. 1, pp. 99-112.
- Lilleoja, L., Dobewall, H., Aavik, T., Strack, M., Verkasalo, M. (2016). Measurement equivalence of Schwartz's refined value structure across countries and modes of data collection: New evidence from Estonia, Finland, and Ethiopia. *Personality and Individual Differences*, v., 102, pp. 204–210. doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.009.
- Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lopes Júnior, E. P. Paiva, T. A., Mizzio, H. Costa, F. J. (2011). Rigidez e Subjetividade. Uma análise cultural em uma organização policial. *Revista de Administração Pública*, v. 45, pp. 1821–45.
- Lukášová, R., Franková, E., Surynek, A. (2006). Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology. *Journal for East European Management Studies*, n.11, pp. 349-371.
- Lunenburg, F.C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Education Administration and Supervision Journal*, v. 29, n. 4.

## M

- Ma, B., Liu, S., Liu, D., Wang, H. (2016). Job security and work performance in Chinese employees: The mediating role of organisational identification. *International Journal of Psychology*, v. 51, n. 2, 123–129. DOI: 10.1002/ijop.12137.
- Machado-da-Silva, C. L.; Vieira, M. M. F.; Dellagnelo, E. H. L. (1998). Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 5, n. 11, pp. 77-104.
- Machado, H.V. (2005). Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da empresa brasileira: *RAE–eletrônica*, São Paulo, v.4, n.1.
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: Perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, pp. 51-73.
- Machado, H. V., Kopittke, B. (2002). *A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo*. In: Encontro de Estudos Organizacionais. Recife. Anais: ANPAD.

- MacCallum, R. C. (1986). Specification searches in covariance structure modeling. *Psychological Bulletin*, 100(1), 107-120. doi. 10.1037/0033-2909.100.1.107.
- Mael, F. A., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, v.13, n.2, pp.103-123. doi. 10.1002/job.4030130202.
- Maierhofer, N. I., Rafferty, A. E., Kabanoff, B. (2003). When and why are values important in organizations? In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on values in organizations* (pp. 3–32). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, v.8, pp. 57-125.
- Malhotra, N. K. (2012). Pesquisa de Marketing. Porto Alegre: Bookman.
- Malinowski, B. (1962). *Uma Teoria Científica da Cultura*. Rio de Janeiro, Zahar.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Martin, J., Frost, P. (2001). Jogos de guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 2.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: mapping the terrain*. Cap 3- What is culture? What is not Culture? London: Sage Publications.
- Martens, C. D. P., Freitas, H. M. R., Ramos, A.S. M., Boissin, J. P. (2013). Práticas de agressividade competitiva em empresas do setor de software do Rio Grande do Sul: um estudo exploratório com executivos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, pp. 211-227.
- Marra, A. V., Fonseca, J. A., Marques, A.L. (2014). O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n.1, pp.49-72.
- Marra, A.V.; Fonseca, J. A.; Sousa, M. P. P. (2016). Processo de Identificação e Construção Discursiva em uma Organização Policial. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 16, n. 43, pp. 77-100.
- Marras, J. P.; Tose, M. G. L. (2012). Avaliação de desempenho humano. Rio de Janeiro: Elsevier, Coleção Gestão de RH.

- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 5. ed. Pero Pinheiro: Report Number..
- Matitz, Q. R. S., Bulgacov, S. (2011). The concept of Performance on Organizational Studies and Strategy: a Multidimensional Model of Analysis. *Revista de Administração Contemporânea*, v.15, n.4, art. 2, pp. 508-607.
- Mathew, J., Ogbonna, E., Harris, L. C. (2012). Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms. *Journal of World Business*, v.47, n.2, pp.194-203. doi. 10.1016/j.jwb.2011.04.006.
- Mathew, J., Ogbonna, E. (2009). Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organization. *The International Journal of Human Resource Management*, v.20, n.3, pp. 654–675.
- Mawhinney, T. C. (1992). Evolution of organizational cultures as selection by consequences: the gaia hypothesis, metacontingencies, and organizational ecology. In T. C. Mawhinney (Ed.). *Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management*. (pp. 1-26). New York: The Haworth Press.
- Mackinnon, D.P., Lockwood, C. M., Hoffman, J.M., West, S.G., Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, Mahwah*, v.7, n.1, pp.83-104.
- McQuilkin, J., Garðarsdóttir, R. B., Thorsteinsson, T.7Schwartz, S. H. (2016). An Icelandic translation and validation of the revised 19-value Portrait Values Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 101 (2016), pp.428–434. doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.050 0191-8869.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human relations*, n.55, pp. 89-118.
- McCloy, R.A., Campbell, J.P., Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, v.79, n.4, pp. 493-505. .doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.493.
- Mead, G. H. (1967). *Mind, self and society*. (Phoenix ed.). Chicago and London: University of Chicago Press.
- Mecklin, C. J. Mundfrom, D. J. (2004). An appraisal and bibliography of tests for multivariate normality. *International Statistical Review*, v. 72, n. 1, pp. 123- 138.

- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies and research. *Journal of Management*, v. 24, n. 3, pp. 351-389.
- Melnyk, S. A., Bititci, U. S., Platts, K., Tobias, J., Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, pp. 173-186.
- Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília,
- Menezes, E. A., Guimarães, T. A., Bido, D. S., (2011). Dimensões da aprendizagem em organizações: Validação do *Dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq) no contexto brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 2, p. 4–29. São Paulo, SP.
- Merton, R. K. (1949). *Patterns of Influence: A Study of Interpersonal Influence and of Communications Behavior in a Local Community*. Pp. 180–210 in *Communications Research 1948–1949*, edited by P. F. Lazarsfeld and F. N. Stanton: New York: Harper & Brothe
- Meyer, J. W. Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, pp. 340-363.
- Miguel, S. (2009). Desempenho profissional numa organização de saúde – Um modelo de análise. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.8, n.4, pp.37-53.
- Mignonac, K., Herrbach, O., Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp. 477- 493.
- Mitchell, R. J., Hunter, V. P., Giles, M. (2011). When do interprofessional teams succeed? Investigating the moderating roles of team and professional identity in interprofessional effectiveness. *Human Relations*, v.64, n.10, pp. 1321–1343. doi: 10.1177/0018726711416872.
- Millward, L. J.; Haslam, S. A. (2013). Who are we made to think we are? Contextual variation in organizational, workgroup and career foci of identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.86, n.1, pp. 50-66. doi. 10.1111/j.2044-8325.2012.02065.x.
- Molefe, G. N. (2010). Performance measurement dimensions for lecturers at selected universities: Na international perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, v.8, n. 1, pp.1–14.

- Moll, S., Wlach, R. (2003). Organisational culture. Europhamili Professional Study, Nottingham University, UK.
- Moles, A. A. (1974). Sociodinâmica da cultura. São Paulo: Editora Perspectiva.
- Morgan, P. I., Ogbonna, E. (2008). Subcultural Dynamics in Transformation: a multi-perspective study of healthcare professionals. *Human Relations*, v.61, n.1, pp. 39-65.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P.R. (2004). O gestor e a expressão de si-mesmo: A identidade individual na empresa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 3, n. 3, pp. 32-46.
- Morano, R. S., Barrichello, A., Jacomossi, R. R. (2016). A ação da identidade social sobre o comportamento discricionário de funcionários: uma perspectiva brasileira. *Revista Ciências Administrativa*, Fortaleza, v. 22, n. 1, pp. 283-305.
- Mumford, E. (1981). Values, technology and work. Boston: The Hague.
- Muniz, J. (1999). Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Tese de doutorado, Rio de Janeiro. IUPERJ.
- Muniz, J. (2001). A crise de identidade das Polícias Militares brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional. *Security and Defense Studies Review*, v. 1, pp. 177- 198.

## N

- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., Vick, T. E. (2014). O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. *Gestão. Produção*. São Carlos, v. 21, n. 3, pp. 477-490.
- Naor, M., Jones, J. S., Bernades, E. S., Goldstein, S. M., Schroeder, R. (2014). The culture-effectiveness link in a manufacturing context: A resource-based perspective. *Journal of World Business*, v. 49. pp. 321–331. doi.org/10.1016/j.jwb.2013.06.003.
- Naquin, S.S., Holton, E. F. (2006). Leadership and managerial competency models: a simplified process and resulting model. *Advances in Developing Human Resource*, v. 8, n. 2, pp. 144-165.
- Nascimento, T. G., Nascimento, D. A. (2009) Estudo da Identidade Profissional na Polícia Militar do Distrito Federal. *Revista Ordem Pública*, v. 2, n. 1, pp. 02-24.
- Nascimento, T. G., Torres, C. V., Souza, E. C. L., Nascimento, D. A., Adaid-Castro, B. G. (2013). Identidade no trabalho e a influência de aspectos sociodemográficos: um estudo da diferença entre grupos de policiais militares do Distrito Federal. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v.7, n. 2, pp. 90-117.



- Nascimento, T. G., Torres, C. V., Adaid-Castro, B. G. (2015). Escala de Identidade Profissional Policial Militar (EIPPM): Evidências de validade fatorial e preditiva. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 02, pp. 142 – 166.
- Nascimento, T. G. (2014). *Desempenho Profissional: Relação com valores, práticas e identidade no serviço policial*. Tese (Doutorado) UNB. Programa de Pós-Graduação em Administração. Brasília, DF.
- Natividade, M. R. (2009). Vidas em Risco: A Identidade Profissional dos Bombeiros Militares. *Psicologia & Sociedade*, v.21, n.3, p. 411-420.
- Nelson, D. L., Quick, J. C. (2011). *Understanding Organizational Behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n.12, p. 1264 -1277.
- Nery, M. M. R., Pelassari, A. M. (2016). Identidade Visual Corporativa: Análise de sua Relação com a *Performance* da Micro e Pequena Empresa. *REGE Revista de Gestão*, v.23 (01),pp. 63-74. [doi.org/10.1016/j.rege.2015.10.002](https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.10.002).
- Nevins, J. L., Money, B. R. (2008). Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution. *Industrial Marketing Management*.v. 37, p 46–58. doi:10.1016/j.indmarman.2007.06.012.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, v. 62, n.1, pp. 89–134.
- Nisembaum, H. (2000). *A competência essencial*. São Paulo: Infinito.
- Nohria, N.; Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters–subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, v.15, pp. 491–502.
- Nogueira, E. Machado-da-Silva, C. L. (2003). *Identidade organizacional – a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação*. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, SP, Brasil.

## O

- Ogaard, T. (2006). Do organizational practices matter for hotel industry employees' jobs? A study of organizational practice archetypical configurations and job outcomes. *Hospitality Management*, v.25, pp.647-661. doi. 10.1016/j.ijhm.2005.06.003.
- Ogbonna, E. Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 11, n. 4, pp. 766-788.
- Oliveira, P.L.M., Bardagi, M.P. (2010). Estresse e comprometimento com a carreira em Policias Militares. *Boletim de Psicologia*, v. LIX, n. 131, pp. 153–166.
- Oliveira, A. F., Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, n. 2, pp.129-140.
- Oliver, J. M., Mooradian, T. A. (2003). Personality traits and personal values: A conceptual and empirical investigation. *Personality and Individual Differences*, v.35, pp.109–125.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, pp. 487 – 516.
- O'Reilly III, C. A, Chatman, J. Caldwell, D. F. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. In: B. M. Staw e L. L. Cummings (eds). *Research in Organizational Behavior*, v. 18, pp. 157 -200, Greenwich CT: JAI Press.
- Ostroff, C., Shin, Y., Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationship between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 6, pp. 591-623.

## P

- Padini, D., Matuck, P.J.P. (2012). Mudanças nas práticas organizacionais com implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) em uma multinacional do setor siderúrgico. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistema de Informações*, v. 9, n. 01, pp. 147 -170.
- Pallant J. (2005). Multiple regression. In: Pallant J. SPSS. Survival manual. 2º ed. Berkshire: Open University Press; p. 140-59.
- Pant, P. N., Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, v.35, n.2, pp.195-212. doi: 10.1111/1467-6486.00090.
- Pasquali, L. (2012). *Análise Fatorial para pesquisadores*. 1ed. Brasília: LabPAM Editora.

- Pagès, M. et al. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, v.36, pp. 827–856.
- Parker, S. K., Wu, C. H. (2014). Leading for proactivity: How leaders cultivate staff who make things happen. In Day, D. V. (Ed.), *Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 380–399). Oxford: Oxford University Press.
- Parsons, T., Shils, E. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Patvardhan, S. D., Gioia, D. A., Hamilton, A. L. (2015). Weathering a meta-level identity crisis: forging a coherent collective identity for an emerging field. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 2, pp. 405-435.
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S.; Donavan, D. T. (2008). Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the ‘eigenvalue greater than one’ criterion. *Journal of Business Research*, v. 61, n. 2, pp.162-170.
- Paula, A. V., Oliveira, X. C. C., Vilas Boas, A. A., Guimarães, J. M. M. (2014). Psychosocial factors involved in absenteeism - a qualitative analysis in a Brazilian context. *Psychology*, v.5, n.8, pp .808-818. doi.org/10.4236/psych.2014.58092.
- Pelham, A. M., Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 24, n.1, pp. 27-43.
- Peng Lin, C., Hui Tsai, Y., Ling Liu, M. (2016). Something good and something bad in R&D teams: Effects of social identification and dysfunctional behavior. *Technological Forecasting & Social Change*, v.104, pp. 191–199. doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.001.
- Peretz, H., Friedl, Y. (2012). National Cultures, Performance Appraisal Practices, and Organizational Absenteeism and Turnover: A Study across 21 Countries. *Journal of Applied Psychology*, v. 97, n. 2, pp.448–459. doi: 10.1037/a0026011.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studyng Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n. 4, pp. 570-581.
- Pettigrew, A. M. (1996). A cultura das organizações é administrável? In: Fleury, M.T.L.; Fischer, R. M. (Org). *Cultura e poder nas organizações*, 2ª. ed. São Paulo: Atlas.

- Peters, T., Waterman, R. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's best – Run Companies. Londres: Harper Collins Publishers, ISBN 0001861977166.
- Pinto, R. J. V. M. (2000). *Trabalho e Identidade: o eu fraco construindo o eu sou*. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF.
- Pimenta, S. G. (2005). Formação de Professores: identidade e saberes da docência. In: Pimenta, S. G. (Ed.). *Saberes pedagógicos e atividade docente*. 4ª edição. São Paulo: Cortez.
- Pires, J. C. S., Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.40, pp. 81-105.
- Podsakoff, P. . Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5).
- Polícia Militar do Estado de Goiás – PMGO. (2014). *Dados do perfil, unidades, regionais, equipamentos, viaturas e efetivo*. 3ª Seção do EstadoMaior – PM/3.Goiânia.
- Polícia Militar do Estado de Goiás – PMGO. (2016). *Planejamento Estratégico da Polícia Militar: 2016 a 2022*.Goiânia.
- Poncioni, P. (2003). *Tornar-se policial: a construção da identidade profissional do policial do estado do Rio de Janeiro*. Tese de Doutorado. São Paulo, Universidade de São Paulo.
- Poncioni, P. (2007). Tendências e desafios da formação profissional policial no Brasil. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 1, pp. 22 – 31.
- Posner, B.Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, v. 97, n. 4, pp. 535 – 541.doi:10.1007/s10551-010-0530-1
- Porto, J. B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. In: Tamayo, Álvaro; Porto, Juliana Barreiros (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*.Petrópolis, RJ: Vozes, pp. 96-119.
- Porto, J. B., Ferreira, M. C., Brandão, H. P., Freitas, I. A., Pereira, S. C. M. (2012). *Valores Organizacionais: Evidências de adequação da Teoria de Valores Culturais de Schwartz*. Manuscrito Não-publicado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (p. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, v. 40, pp. 879-891. doi. 10.3758/BRM.40.3.879.
- Pruzan, P. (2001). The question of organizational consciousness: Can organizations have values, virtues and visions? *Journal of Business Ethics*, v.29, pp.271–284.
- Pulakos, E. D., Arad, S.; Donavan, M. A; Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, v.85, n.4, pp.612-624. doi: 10.1037//0021-9010.85.4.612.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., Borman, W. C. (2002). Predicting adaptative performance. *Humam Performance*, v.15, n.4, pp.299-323.
- Puusa, A., Kuittinen, M., Kuusela, P. (2013). Paradoxical change and construction of identity in an educational organization. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 41, n. 2, pp. 165-178.

## Q

- Quin, R. E., McGrath, M. R. (1985). *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J.
- Quin, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Quenneville, N., Bentein, K., Simard, G. (2010). From organizational values to mobilization of human resources. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 27, n. 2, pp. 122-135.

## R

- Radcliffe-Brown, A. R. (1952). *Structure and function in primitive society: Essays and addresses*. London: Cohen & West.
- Ran, B., Golden, T. J. (2011). Who are we? The social construction of organizational identity through sense-exchanging. *Administration & Society*, v. 43, n. 4, pp. 417-445.
- Rashid, S., Ghose, K. (2015). Organisational culture and the creation of brand identity: retail food branding in new markets. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 33, n.1, pp. 02-19. doi.org/10.1108/MIP-10-2013-003.
- Ravasi, D., Van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, v.6, pp. 118-132.

- Redmon, W. K., Mason, M. A. (2001). Organizational culture and behavioral systems analysis. C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.) *Handbook of organizational performance: behavior analysis and management*.(pp. 437-456). New York: The Haworth Press.
- Reis, D.P., Puente-Palacios, K. E. (2016). Identidade com equipes de trabalho: Teoria e medida. *Estudos de Psicologia*, v.21, n.2, pp.167-178. DOI: 10.5935/1678-4669.20160017
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management: an introduction to process and method*.London: Sage Publications.
- Resende F. G., Paula, A. V. (2011). Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. *Psicologia: Teoria e Prática*, v.13, n. 3, pp.124-138.
- Richard, P. J., Devinneeey, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, v. 35, n. 3, pp. 718-804.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, v. 66, n.2, pp. 358-384. doi. 10.1016/j.jvb.2004.05.005.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, pp. 255-277.
- Rocco Júnior, A.J. (2014). Cultura Organizacional e Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os Casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, v.3, n.2, pp.12-25.
- Rodrigues, S. B. (2006). The Political Dynamics of Organizational Culture in an Institutionalized Environment. *Organization Studies*, v. 27, n. 4, pp. 537-557.
- Rokeach, M. (1968). *Belief, attitudes and values: A Theory of organization and change*. Washington, Josey-Bass Publisher.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press
- Ross, M. (2001). *Psicologia Social de los Valores Humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- Ross, M., Schwartz, S. H., &Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values and the Meaning of Work. *Applied Psychology: an International Review*, v. 48, n.1, pp. 49-71.
- Ros, M., Gouveia, V.V. (2006). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Editora Senac.
- Rousseau, D.M. (1990). Assessing Organisational Culture: The Case for Multiple Methods.In: Schneider, B.(ed.) *Organisational Climate and Culture*, Ch.5, Oxford: Jossey-Bass.

- Rowlinson, M., Procter, S. (1999). Organizational Culture and bussines history. *Organization Studie*, v. 20, n. 3, pp. 369 -396.
- Ruas, R. L. (2005). *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: Ruas, R. L. Antonello, C. S.; Boff, L. H. (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

## S

- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, n.10, pp.5-11.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.). *The handbook of organizational culture and climate*, 2nd edn, pp. 188-224. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind*. London: Sage.
- Sackmann, S. A. (1992). Cultures and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quartely*, v. 37, pp. 140-161.
- Sagiv, L., Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: Insights for Europe. *European J. International Management*, v. 1, n.3, pp.176 -190.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond strong culture. *Academy of Management Review*, v.13, pp. 546-558.
- Sainsaulieu, R. (2001). L'identité au travail d'hier à aujourd'hui. *Culture en mouvement*, v. 38, pp.24-28.
- Sandberg, J., Dall'Alba, G. (2009). Returning to practice new: a life-world perspective. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, pp. 1349-1368.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, pp. 9-25.
- Santos, N. B. F. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, v.2, n.1.
- Santos, A. P. (2012). *Competências, carreiras e contexto: um estudo multinível na administração pública brasileira*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.

- Santos Júnior, A.A., Souza, R. J., Cabral, A. (2008). Clima Organizacional em Organizações Policiais Militares. *Revista Mad.* n. 19, p. 17 – 41.
- Sathe, V. (1985). *How to decipher and change organizational culture: managing corporate culture.* São Francisco: Jossey-Bass.
- Sartes, L. M. A., Souza-Formigoni, M. L.O. (2013). Avanços na psicometria: da teoria clássica dos testes à teoria de resposta ao item. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, V. 26, n. 2, pp. 241-50.
- Schatzki, T. R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, pp. 465-84.
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture. *American Psychologist*, v.45, n.2, pp.109-119.
- Schein, E. H. (1997). How leaders create organizational cultures. In E.H. Schein (Ed.), *Organizational culture and leadership*, pp. 211-227, São Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, third ed. São Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança.* São Paulo: Atlas.
- Schermerhorn, J., Jr, Hunt, J., Osborn, R. (1991). *Managing Organisational Behavior*,. John Wiley & Sons Inc, New York, NY.
- Schirato, M. A. R. (2004). *O feitiço das organizações:sistemas imaginários.* 2ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding.* Berlin: Walter de Gruyter.
- Scott, T., Lane, L. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, pp.43-62. doi. 10.5465/AMR.2000.2791602.
- Schwartz, H. S. (1987). Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective, *Organization Studies*, v. 8. n. 4,pp. 327 -340.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, v.48, n.1, pp.23-47. doi. 0.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x.
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.53, pp. 550-562.
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality & Social Psychology*, v.58, n.5, pp.878-891.



- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Org.), *Advanced in experimental social psychology*. San Diego: *Academic Press*, 1992, v. 25. pp, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Hagitecibasi, S. C. Choi e G. Yoon (Eds.). *Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues*, 85-119. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, S.H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 5, pp.519-542.
- Schwartz, S. H. (2005). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In J.Porto, Juliana B. *Mensuração de valores no Brasil*. In: TAMAYO, Álvaro e PORTO, Juliana B. (org.) *Valores e comportamento nas organizações*, Petrópolis/RJ, Vozes.
- Schwartz, S. H. (2005a). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo & J. B.Porto (Orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E, Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 103, 663–688. doi:10.1037/a0029393.
- Schnurr, S. (2009). Constructing leader identities through teasing at work. *Journal of Pragmatics*, Amsterdam, v. 41, n. 6, pp. 1125-1138.
- Schmitt, N.; Dorsey, D. W.; Arad, S.; Hedge, J. W.; Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15 (4), 299-323. doi: 10.1207/S15327043HUP1504\_01.
- Scheler, M. (1973). *Formalism in ethics and non-formal ethics of values: a new attempt toward the foundation of an ethical personalism*. Translated by Manfred S. Frings and Roger L. Funk. Evanston: Northwestern University Press.
- Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) (2012). Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública: estudo profissiográfico e mapeamento de competências. Programa Nacional de Desenvolvimento para as Nações Unidas (PNUD), Brasília: Ministério da Justiça, 71 p.
- Sego, D. J., Hui, C., Law, K. S. (1997). Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In P. C. Earley & M. Erez

- (Orgs.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. (pp. 148-159). San Francisco: The New Lexington Press
- Shapiro, B.; Naughton, M. (2015). The Expression of Espoused Humanizing Values in Organizational Practice: A Conceptual Framework and Case Study. *J Bus Ethics*. 126, p.65–81. DOI 10.1007/s10551-013-1990-x.
- Shabaninejad, H., Mirsalehian, M. H., Mehralian, G. (2014). Development of an Integrated Performance Measurement (PM) Model for Pharmaceutical Industry. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, v. 17 (Suppl), pp. 207 – 215.
- Singh, J., Verbeke, W., Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60, 69–86. doi. 10.2307/1251842.
- Silva, A. et al. (2013). Cultura de aprendizagem e desempenho nas TVs Cearenses. *R. Adm. FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 12, n. 4, pp. 30-48.
- Silva, J. V. A; Schmidt, M. C. (2008). Identidade e cultura organizacional em uma empresa pública paranaense. *Rev. FAE*, Curitiba, v.11, n.1, pp.3-7.
- Silva, J. R. G.; Vergara, S. C. (2000). O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Revista de Administração Pública*, v.34, n.1, pp.79-99.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Junior, S. (2008). Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. E; Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre, RS: Artmed, pp. 300-328.
- Siqueira, D., Vieira, A. (2012). Valores Organizacionais: percepção e legitimação. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 12, n.2, pp. 168-191.
- Singh, N. (2004). From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge. Hollywood, v. 5, pp. 91-101.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, pp.339-358.
- Smith, P., Cunha, J., Giangreco, A., Vasilaki, A., & Carugati, A. (2013). The threat of disidentification for HR practices: An ethnographic study of a merger. *European Management Journal*, v.31, n.3, pp.308-321. doi. 10.1016/j.emj.2012.07.004.

- Smith, E. B. (2011). Identities as lenses: How organizational identity affects audiences' evaluation of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 56, n.1, pp.61-94. doi. 10.2189/asqu.2011.56.1.061.
- Smith, P. B., Bond, M. H. (1999). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*, (Second Edition). London: Harvester Wheatsheaf.
- Smith, P. B., Bond, M. H., Kâğitçibaşı, C. (2006). *Understanding social psychology across cultures: living and working in a changing world*. London: Sage..
- Singh J, Verbeke W., Rhoads G. K (1996) Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, v. 60, pp.69–86.
- Sobral, F., Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp.70–91. doi. 10.2307/3094891.
- Sonnentag, S., Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Org.). *Psychological management of individual performance* (pp. 03-25). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Souza, M.M.P., Carrieri, A.P., Faria, A.A.M. (2008). The construction of organizational identity: discourses on a Brazilian private railroad. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v.5, n.3, pp.177-192.
- Souza, E. C. L. (2009). La logique culturelle des organisations au Brésil: leurs pratiques de gestion. *Actes du Séminaire: Innovation et Internationalisation des Activités de Services*. Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III et Université de Brasília, 2009.
- Souza, E. C. L. (2014). *Construção da escala de manifestação da cultura pelas práticas organizacionais segundo os estudos de d'Iribarne*. Manuscrito Não-publicado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília.
- Souza, E. C. L., Fenili, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, v.14(33), pp.103-118. doi. 10.5007/2175-8077.2012v14n33p103.
- Souza, E. C. L., Castro-Lucas, C. Torres, C. V. (2011). Práticas sociais, cultura e inovação: três conceitos associados. *Faces*, v. 2, n. 2. pp. 210-230.
- Sondergaard, M. (1994). Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, v. 15, n. 3, p.447-456.

- Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Strang, D.; Meyer, J. W. (1993). Institutional Conditions for Diffusion. *Theory and Society*, v. 22, n. 4, pp. 487-511.
- Stryker, S., Burke, P. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*. v. 63, n. 4, pp.284-297.
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, v. 80, pp. 217-222.
- Steenkamp, J.B., Baumgartner, H. (2000). On the use of structural equation models for marketing modeling. *International Journal of Research in Marketing*, v.17, pp.195-202.
- Suar, D., Khuntia, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior. *Journal of Business Ethics*, v.97, pp. 443-460. doi: 10.1007/s10551-010-0517-y.
- Steward, J. (1955). *Theory of culture change*. Urbana, University of Illinois Press.
- Sveningsson, S.; Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, v. 56, n. 10, pp. 1163-1193.
- T**
- Tabachnick, B., Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics*. 4. ed. Boston: Allyn and Bacon. 966p.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization social identity and social comparison. In T. Postmes & N. R. Branscombe (Eds.) *Rediscovering social identity*, (pp. 61-76). New York, NY: Psychology Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Em: W. G. Austin e S. Worchel (Org.). *The social psychology of intergroup relations*, Monterey, Brooks.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 6-24). Chicago: Nelson-Hall
- Tajeddini, K., Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel

- industry. *International Journal of Hospitality Management*. v.31, pp.1119–1129. doi:10.1016/j.ijhm.2012.01.009.
- Tamayo, A., Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31 (2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., Paz, M. G. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v. 5, n. 2, pp. 289-315.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (org.) *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, v.35, n.2, pp.47.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23 n. especial, pp. 017-024.
- Tamayo, A. (2007a). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v.23, pp. 7-15.
- Thevenet, M. (1991). A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 26, n.2, Abr-jun. pp. 32-39.
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, pp.349 – 361.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1999). *A institucionalização da teoria institucional*. In: Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. (Orgs.), Caldas, M., Fachin, R., & Fischer, T. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, pp. 196-219.
- Tomei, P. (1994). *A gerência da cultura como ferramenta de competitividade*. Documento de trabalho, Departamento de administração/IAG – PUC-Rio.
- Torres, C, V., Schwartz, S, H., Nascimento, T. G. (2016). A Teoria de Valores Refinada. Associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. *Psicologia USP*, vol 27, n. 02, pp. 341-356. doi.org/10.1590/0103-656420150045.

- Thornton, P. H., Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105, pp.801-843.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw Hill.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Colorado: Westview Press.
- Trice, H. M.; Beyer, J. M. (1986). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, v.9, n. 4, pp. 653-669. doi. 10.5465/AMR.1984.4277391.
- Trice H.M., Beyer J. M (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Triguero-Sánchez, R., C. Peña-Vinces, J., Sánchez-Apellániz, M. (2013). Hierarchical distance as a moderator of HRM practices on organizational performance. *International Journal of Manpower*, v.34,n.7, pp.794-812.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.
- Trompenaars, F (1996). Resolving international conflict: culture and business strategy. *London Business School*, v. 7, n. 3, pp. 51-88.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture - Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F., Woolliams, P. (2003). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, v. 3, n. 4, pp. 361-375.
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, v.14, n.2, pp. 269 - 284. doi. 10.1108/13673271011032409.
- Turner, J. C., Reynolds, K. J. (2012). Self-categorization theory. In. P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.). *Handbook of theories of social psychology* (v. 2, p. 399-417). London: Sage.
- Turner, B. A. (1986). Sociological aspects of organizational symbolism. *Administrative Science Quarterly*, v.7, n.2, p.101-115.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E., Janhonen, M. (2004). Organizational practices, work demands and the well-being of employees: A follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational Medicine*, 54, pp.115-121.

## U

Uddin, M. J. Luva, R. H.; Hossian, S. M. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*; v.. 8, n. 2; pp. 63 -77.

## V

Van der Zee, K, Atsma, N., Brodbeck, F. (2004). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 35 pp. 283-303. doi: 10.1177/0022022104264123.

Van den Bulck, H.; Tambuyzer, S.(2013). Collisions of convergence: Flemish news workers' and management's perceptions of the impact of PSB newsroom integration on journalistic practices and identities. *International Communication Gazette*, 75 (1),pp. 54–75. doi: 10.1177/1748048512461762.

Van der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86, pp. 465–482.

Van Woerkom, M.; Reuver, R. S. M. (2009). Predicting excellent management performance in a intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013–2029.

Vasconcelos, I. F. G.; Crubellate, J. M. (2004). Transitoriedade e permanência nas relações de trabalho: discursos paradoxais para a (des) construção social da identidade. In I. F. G. Vasconcelos e F. C. Vasconcelos. *Paradoxos organizacionais: Uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*. v. 11, n. 4, pp. 801–814.

Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al. (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, v.21, n. 5, pp. 587-602. doi. 10.1002/1099-1379 (200008).

Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al. (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 587-602. doi. 10.1002/1099-1379(200008)21:5<587::AID-JOB22>3.0.CO;2-5.

- Viswesvaran, C., Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 8, p.216–226. doi:10.1111/1468-2389.00151.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *The Journal of applied psychology*, v. 90, n. 1, p. 108–131.
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public managers - tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 4, pp. 333-341.
- Vveinhardt, J. Gulbovaite, E. J. (2015). Models of Congruence of Personal and Organizational Values: How Many Points of Contact are There Between Science and Practice? *Journal Business Ethics*, v., 140 (677), pp. 1- 21. doi:10.1007/s10551-015-2871-2.

## W

- Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J., Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, v.61, n. 4, pp. 793-825. doi. 10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x.
- Wallace, M. (2000). Integrating cultural e political perspectives: the case of school restructuring in England. *Educational Administration Quarterly*, Austin, v. 36, n. 4, pp. 608-632.
- Wâhlin, N. (2002). Leadership and multiple identity constructions. In: Annual EURAM Conference. *Innovative Research in Management*. Stockholm, Sweden.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances, v. 15, n. 1:, p. 121–143.
- Weber, J. (1990). Managerial value orientations: a typology and assessment. *International Journal of Value Based Management*, New York, v. 3, n. 2, p. 37-54.
- West M. A; Farr J.L (1990) Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. Chichester, UK: Wiley.
- Weiseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., Von Dick, R. (2008). The role of leaders in internal marketing: A multilevel examination through the lens of social identity. *Theory Journal of Marketing*, v. 73, n.2, pp.123-146.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2 ed. Massachusetts: Addison-Wesley.



- White, L. A. (1959). The Concept of Culture. *American Anthropologist*, v. 61, n. 2, pp. 227–251.
- Whetten, A. D.; Godfrey, P. C. (1998). *Identity in organizations: Building Theory Through Conversations*. London: Sage Publications.
- Whetten, D. A.; Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, v. 41, n. 4, pp. 393 – 414.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, v.13, pp.534–545.
- Wilkins, A. L., Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v.28, pp. 468-481.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., Maslowski, R. (2000). *Organizational culture as a predictor of organizational performance*. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*, pp. 193-209. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wilderom, C. P. M., Van den Berg, P. T., Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, v.23, n.5, pp. 835-848. doi. 10.1016/j.leaqua.2012.04.002.
- Wilkins, S., Huisman, J. (2013). Student evaluation of university image attractiveness and its impact on student attachment to international branch campuses. *Journal of Studies in International Education*, v.17, n. 5, pp. 607–623.
- Woodward, R.; Jenkins, K. N. (2011). Military Identities in the Situated Accounts of British Military Personnel. *Sociology*, v. 45, n. (2), pp. 252–268. DOI: 10.1177/0038038510394016.

## X

- Xavier Filho, J.L.J., Muzzio, H. C., Paiva Jr., F. G.; Sousa, J. L (2015). O aqui e o ali da cultura regional em práticas administrativas: a expansão organizacional de um grupo varejista de autopeças. *Gestão & Regionalidade*, v. 31, n. 91, pp. 105 –121, doi: 10.13037/gr.vol31n91.2775.

**Y**

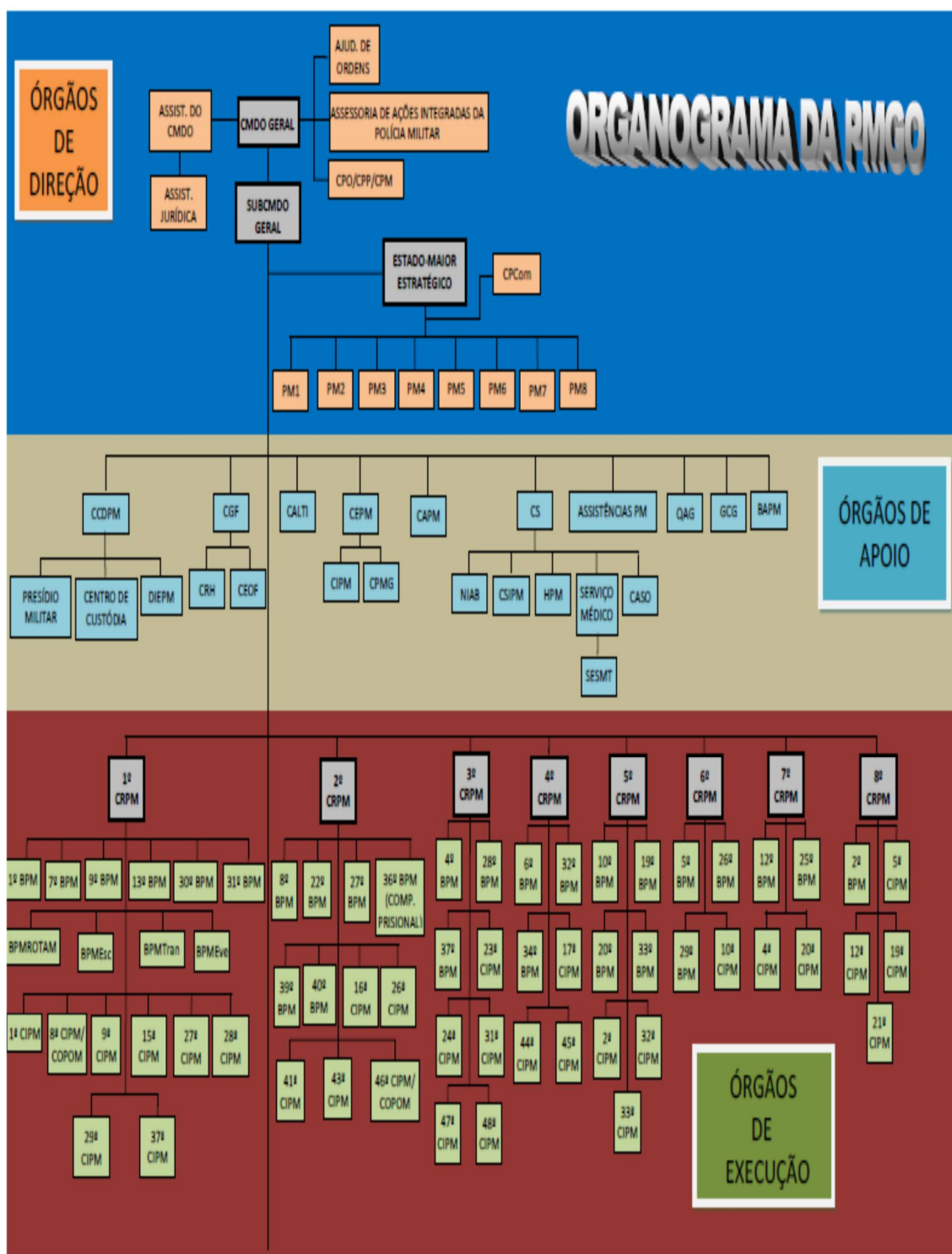
- Yesil, S., Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81(26), pp. 428-437. doi. 10.1016/j.sbspro.2013.06.455.
- Yilmaz, C., Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, v. 43, n. 3, pp. 290-306. doi. 10.1016/j.jwb.2008.03.019.
- Yildirim, N., Birinci, S. (2013). Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75(3), pp.71–82. doi. 10.1016/j.sbspro.2013.04.009.
- Young, M., Dulewicz, V. (2003). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. *Leadership & Organization Development Journal*. v. 26, n. 3, pp. 228-241.
- Yu, T., Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, v. 4, n. 7, pp. 37-42.

**Z**

- Zarifian, P. (2001). *Objetivo da competência*. São Paulo: Atlas.
- Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, v. 63, pp. 763–771. doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005.

## ANEXO 01

## ORGANOGRAMA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS



## APÊNDICE – A

### QUESTIONÁRIOS

#### Orientação Geral

Prezado (a) Policial,

Esta é uma pesquisa na Polícia Militar do Estado de Goiás em parceria com a Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás -UFG – com a finalidade de conhecer a opinião dos (as) policiais sobre a cultura organizacional (valores e práticas organizacionais), identidade organizacional e profissional e o desempenho no trabalho.

Estamos nos dirigindo a vossa senhoria para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

A sua participação é voluntária. Queremos que o (a) senhor (a) se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se o (a) senhor (a) aceitar participar, pedimos que responda os questionários com duração aproximada de 20 min.

Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** do questionário.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco.**

Os resultados da pesquisa servirão para subsidiar políticas institucionais, com foco na gestão de pessoas, além de serem divulgados em congressos científicos e revistas científicas, respeitados todos os preceitos éticos de pesquisa.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,

Luiz Carlos da Silva Oliveira  
Doutorando em Administração – PPGA/UnB

## QUESTIONÁRIO I

Este questionário traz uma lista de práticas organizacionais, vistas como ações nas organizações. Agora você deverá marcar o quanto você concorda com as frases seguintes. Utilize a escala de cinco pontos mostrada abaixo. Quanto mais próximo de cinco, mais você concorda com a afirmativa.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo um pouco	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo totalmente

Em minha organização...	Concordância				
1. As práticas de gestão são desempenhadas de acordo com as regras definidas <i>a priori</i> pela organização, independentemente dos interesses individuais.	1	2	3	4	5
2. Os profissionais envolvem-se no trabalho pelo desafio de solucionar problemas e cumprir as metas.	1	2	3	4	5
3. As equipes trabalham para alcançar resultados.	1	2	3	4	5
4. Os profissionais resistem à mudanças determinadas pela organização.	1	2	3	4	5
5. O ritmo de trabalho das equipes é definido pelos profissionais que as constituem.	1	2	3	4	5
6. Os profissionais sentem prazer nas tarefas que realizam, em seu trabalho.	1	2	3	4	5
7. Os profissionais relacionam-se no trabalho por meio de laços de amizade.	1	2	3	4	5
8. Investe-se continuamente nos profissionais para o desenvolvimento de competências.	1	2	3	4	5
9. As relações entre os diferentes níveis hierárquicos são flexíveis (desenvolvidas com facilidade, adaptáveis).	1	2	3	4	5
10. Os horários de trabalho são controlados pela organização.	1	2	3	4	5
11. Os profissionais trabalham de forma mais eficiente individualmente do que em equipe.	1	2	3	4	5
12. Os profissionais são promovidos de acordo com critérios estabelecidos nas normas da organização.	1	2	3	4	5
13. Os profissionais priorizam interesses pessoais aos organizacionais.	1	2	3	4	5
14. A linguagem utilizada pelas chefias estabelece distância com os demais profissionais.	1	2	3	4	5
15. Profissionais comunicam-se livremente sobre suas atividades com distintos níveis de chefia.	1	2	3	4	5
16. As escalas de trabalho são respeitadas pelas chefias.	1	2	3	4	5
17. A comunicação de assuntos profissionais ocorre de maneira informal entre os diferentes níveis hierárquicos.	1	2	3	4	5
18. As relações interpessoais nas equipes de trabalho são conflituosas.	1	2	3	4	5

19. Os profissionais envolvem-se no trabalho pelo sentimento de orgulho e pertencimento à organização.	1	2	3	4	5
20. O planejamento das atividades/rotinas é um processo contínuo.	1	2	3	4	5
21. O planejamento das atividades envolve todos os profissionais da seção/unidade/setor.	1	2	3	4	5
22. A chefia interfere diretamente na forma de trabalhar dos profissionais.	1	2	3	4	5
23. As tarefas e ações são realizadas por meio de acordos e arranjos (maneira informal).	1	2	3	4	5
24. As recompensas concedidas pela organização atendem as expectativas dos profissionais.	1	2	3	4	5
25. A cooperação entre as diferentes áreas de trabalho é encorajada pela organização.	1	2	3	4	5
26. Os prazos para execução das tarefas são cumpridos.	1	2	3	4	5
27. Os profissionais estão comprometidos com o seu trabalho.	1	2	3	4	5
28. A divisão das tarefas é estabelecida mediante critérios claros.	1	2	3	4	5
29. Os conflitos são resolvidos, formalmente, utilizando-se as regras da organização.	1	2	3	4	5
30. Os profissionais são recompensados pelo bom desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
31. Os profissionais trabalham sentindo-se membros de uma equipe.	1	2	3	4	5
32. O ambiente da organização estimula os profissionais a serem mais efetivos no trabalho.	1	2	3	4	5
33. As regras sobre a operacionalização do trabalho são elaboradas com a participação dos profissionais.	1	2	3	4	5
34. Para realizar as tarefas os profissionais são escolhidos pelas competências necessárias à execução das mesmas.	1	2	3	4	5
35. Os profissionais envolvem-se no trabalho visando o alcance de resultados.	1	2	3	4	5
36. Os profissionais concordam com os critérios de controle da execução das tarefas.	1	2	3	4	5
37. As tarefas (atividades) são realizadas por meio das equipes.	1	2	3	4	5
38. Os profissionais são valorizados no trabalho.	1	2	3	4	5
39. Os profissionais criam novas práticas no trabalho.	1	2	3	4	5
40. As chefias delegam autoridade aos profissionais.	1	2	3	4	5
41. A avaliação dos profissionais é realizada de forma imparcial.	1	2	3	4	5
42. Os profissionais são punidos pelo baixo desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
43. Os profissionais respeitam-se uns aos outros.	1	2	3	4	5
44. As distintas unidades (departamentos) da organização trabalham de forma integrada.	1	2	3	4	5
45. Os profissionais aceitam o controle de seu desempenho.	1	2	3	4	5

## QUESTIONÁRIO II

Este questionário traz uma lista de valores organizacionais, que são princípios que guiam as práticas e normas das organizações. Por favor, avalie quão importantes são esses valores para a organização em que você trabalha. Para isso, considere aquilo que é realmente colocado em prática por sua organização.

Para dar sua opinião, registre para cada item o número que representa a sua percepção. Utilize a escala de dez pontos mostrada abaixo. Quanto mais próximo de dez, mais importante é o valor para a sua organização.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada importante					Importante					Extramente importante

A minha organização realmente considera importante	Grau de Importância										
1. Autorrealização profissional dos policiais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Busca de novidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Centralização das decisões	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. A opinião dos cidadãos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Relações transparentes com a sociedade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Liderança na área de segurança pública pela introdução de ideias criativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Cordialidade no relacionamento entre os policiais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Fidelidade às práticas consagradas da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Reconhecimento pelas outras agências policiais por seus serviços inovadores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Posicionamento dominante no setor de segurança pública.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Centralização da definição das normas na alta hierarquia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Saúde e bem-estar dos policiais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Respeito à sociedade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Trabalho em equipe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Obtenção de cada vez mais êxito na sua atuação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Evitação de erros por parte dos policiais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Flexibilidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Respeito às leis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Favorecimento da PMGO em detrimento do meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Respeito aos costumes da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Autonomia dos policiais na realização de tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Cooperação entre os policiais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Respeito às regras da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24. Capacidade de inovar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Originalidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Preocupação com o aumento da prestação dos serviços.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Obediência às normas da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Proteção do meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Obediência dos policiais aos padrões de comportamento estabelecidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Oportunidades iguais a todos os policiais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Capacidade de iniciativa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Subordinação às pessoas com cargos de chefia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Atuação dos policiais de acordo com a missão da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Ambição nas ações de segurança pública.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Credibilidade frente aos cidadãos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Desenvolvimento do País e das comunidades em que atua.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Poder concentrado nos níveis hierarquicamente superiores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Eliminação das ações das organizações policiais concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### QUESTIONÁRIO III

Agora responda às perguntas abaixo sobre sua identidade no trabalho, entendida como a forma de constituir um sentido para si na multiplicidade de papéis sociais, e de fazê-lo ser reconhecido por seus colegas de trabalho. Quanto mais próximo de cinco, mais você concorda com a afirmativa.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo um pouco	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo totalmente

Identidade	Concordância				
1. Eu estou contente por ser um policial.	1	2	3	4	5
2. Ser um policial é uma parte importante de minha autoimagem (de quem eu sou).	1	2	3	4	5
3. Em minha vida diária, eu frequentemente penso sobre o significado de ser um policial.	1	2	3	4	5
4. Em um grupo de policiais, eu realmente sinto que pertencço a esse grupo.	1	2	3	4	5
5. Eu encontro dificuldades em formar vínculos de amizade com outros policiais.	1	2	3	4	5
6. Eu frequentemente me arrependo de ser um policial.	1	2	3	4	5
7. Eu frequentemente penso sobre o fato de que sou um policial.	1	2	3	4	5
8. Eu não me sinto “conectado” com outros policiais.	1	2	3	4	5



9. Eu me sinto bem quando eu penso sobre mim mesmo como um policial.	1	2	3	4	5
10. Eu não me sinto bem em ser um policial.	1	2	3	4	5
11. Eu normalmente não estou consciente do fato de que sou um policial.	1	2	3	4	5
12. Eu sinto que me ajusto bem quando estou entre policiais.	1	2	3	4	5
13. Eu sinto fortes vínculos com outros policiais.	1	2	3	4	5
14. Eu tenho muito em comum com os outros policiais.	1	2	3	4	5
15. Ser um policial tem pouco a ver como eu me sinto sobre mim mesmo.	1	2	3	4	5
16. O fato de que eu sou um policial raramente entra em minha mente.	1	2	3	4	5
17. Ser um policial é um importante reflexo de quem eu sou.	1	2	3	4	5
18. Às vezes tenho sentimentos ruins só de pensar sobre o fato de que eu sou um policial.	1	2	3	4	5

#### QUESTIONÁRIO IV

Agora você deverá marcar o quanto você concorda com as frases seguintes. Utilize a escala de cinco pontos mostrada abaixo. Quanto mais próximo de cinco, mais você concorda com a afirmativa.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo um pouco	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo totalmente

Identidade	Concordância				
1. Quando alguém critica minha organização é como se estivesse me criticando pessoalmente.	1	2	3	4	5
2. Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre minha organização.	1	2	3	4	5
3. Quando me refiro à PMGO, normalmente falo nós, ao invés de eles.	1	2	3	4	5
4. Quando alguém elogia a PMGO é como se estivesse me elogiando.	1	2	3	4	5
5. Quando uma matéria na mídia faz crítica à PMGO, eu me sinto constrangido.	1	2	3	4	5
6. O sucesso da PMGO é como se fosse o meu sucesso pessoal.	1	2	3	4	5

#### QUESTIONÁRIO V

Este questionário apresenta uma lista de competências técnicas e comportamentais necessárias ao Policial Militar. As competências são descritas e direcionadas ao que se é esperado para o bom desempenho no cargo, ou seja, comportamentos objetivos e observáveis no ambiente de trabalho. Por favor, avalie quão **importantes** são essas competências para o desempenho de sua atividade e qual é o seu **domínio** dessas competências.

Escala de Respostas para as Competências	
IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1. Nenhuma importância (competência irrelevante)	1. Não tenho domínio (não possuo a competência)
2. Pouca importância	2. Tenho pouco domínio da competência
3. Média importância	3. Tenho médio domínio da competência
4. Alta importância (competência necessária)	4. Tenho alto domínio da competência (posso a competência)
5. Extrema importância (competência imprescindível)	5. Tenho domínio completo da competência (posso excelência na competência)

<b>Competências Técnicas</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>					<b>DOMÍNIO</b>				
1. Capacidade de utilizar armas e munições, quando necessário.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre legislação, normas e regimentos internos aplicados à função policial militar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Capacidade de identificar e gerenciar conflitos (identificar pontos de divergência e convergência, procurando soluções adequadas para resolver o conflito).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Ter capacidade de agir com criatividade e inovação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Capacidade de visão sistêmica (ter compreensão do todo em uma determinada situação; ser capaz de combinar partes coordenadas entre si e que formam um conjunto).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Ser capaz de trabalhar de forma interdisciplinar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Capacidade de resposta imediata à sociedade, de acordo com as necessidades da mesma.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Capacidade de persuasão e argumentação (poder de convencimento; capacidade de argumentar e contra-argumentar).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Ter capacidade de utilizar a experiência pessoal e profissional ao planejar ações, seguindo normas, doutrina e legislações pertinentes ao âmbito da PMGO.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Capacidade de agir com responsabilidade.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Agir com eficiência no desempenho das atividades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Capacidade de tomada de decisão.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Capacidade de gerar resultados efetivos e de qualidade ao desempenhar as tarefas relativas ao cargo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Competências Comportamentais</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>					<b>DOMÍNIO</b>				
1. Capacidade de negociação (buscar consenso de ideias; demonstrar firmeza em seus posicionamentos, sem ser intransigente).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Capacidade de agir proativamente (buscar soluções de problemas demonstrando determinação).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Capacidade de reagir a ameaças e enfrentar situações, com prudência e coragem (dominar o medo em uma situação difícil; agir com cautela e precaução, procurando evitar riscos e consequências desagradáveis).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Capacidade de agir com dinamismo (ser ativo e ágil, envolvendo-se em diversas atividades ao mesmo tempo).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Capacidade de agir com senso crítico (ter postura crítica frente à determinada situação ou evento, após se cientificar das possíveis consequências).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Capacidade de agir com empatia (entender e colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos e percepções / crenças gerais).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Capacidade de agir com persistência e determinação, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Capacidade de agir com flexibilidade (saber aceitar sugestões e críticas, bem como ajustar-se, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Capacidade de agir com imparcialidade (agir com neutralidade e impessoalidade).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Capacidade de agir com preocupação com a própria segurança (primar pela sua integridade física, de forma precavida).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Capacidade de agir com criatividade e inovação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Capacidade de agir com postura ética e profissional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

13. Capacidade de trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
14. Capacidade de comunicação.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
15. Capacidade de agir com deferência (capacidade de acatar normas e agir em conformidade com as mesmas).	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
16. Capacidade de disciplina.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
17. Ter capacidade de manter bom relacionamento com outros servidores.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

**Para finalizar, gostaríamos de pedir-lhe algumas informações demográficas.**

**Sexo:**  Masculino  Feminino

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

**Tempo de serviço:** \_\_\_\_\_ anos

**Tempo no Posto ou na Graduação** \_\_\_\_\_ anos

**Unidade em que trabalha** \_\_\_\_\_

**Tempo na Unidade em que trabalha:** \_\_\_\_\_ anos

**Tempo desde o último curso feito em sua organização ou pago por sua organização:**  
\_\_\_\_\_ anos

**Quantidade de filhos:**

Nenhum  1  2  3  4  5  ou mais

**Qual seu grau de religiosidade? Circule a resposta.**

Nada religioso (a) 1      2      3      4      5      Totalmente religioso (a)

**Estado Civil:**

Casado (a)

Solteiro (a)

Divorciado (a)

União estável

Separado (a)

Viúvo (a)

**Religião:**

Católico (a)

Espírita

- Evangélico (a)  Religiões afro-brasileiras  
 Protestante  Sem religião  
 Outra: \_\_\_\_\_

**Escolaridade:**

- Ensino Fundamental incompleto  Especialização incompleta  
 Ensino Fundamental completo  Especialização completa  
 Ensino Médio incompleto  Mestrado incompleto  
 Ensino Médio completo  Mestrado completo  
 Graduação incompleta  Doutorado incompleto  
 Graduação completa  Doutorado completo

**Posto ou Graduação:**

- Coronel  Subtenente  
 Tenente-Coronel  1° Sargento  
 Major  2° Sargento  
 Capitão  3° Sargento  
 1° Tenente  Cabo  
 2° Tenente  Soldado  
 Cadete  Soldado de 2ª Classe

**Quadro:**

- QOPM  QOA  QOSMédico/Odont.  QPPM  Outros \_\_\_\_\_

**Muito obrigado por sua participação!**

## APÊNDICE B

### Análise Exploratória – Práticas Organizacionais – Dimensão Regulação

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,562
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox.	184,878
	df	10
	Sig.	,000

#### Matriz de correlação

		PO4	PO14	PO22	PO23	PO29
Sig. (1 extremidade)	PO4		,001	,000	,000	,230
	PO14	,001		,000	,000	,002
	PO22	,000	,000		,000	,096
	PO23	,000	,000	,000		,000
	PO29	,230	,002	,096	,000	

#### Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	1,469	29,378	29,378	1,469	29,378	29,378	1,385	27,700	27,700
2	1,080	21,593	50,972	1,080	21,593	50,972	1,164	23,272	50,972
3	,960	19,198	70,170						
4	,778	15,556	85,725						
5	,714	14,275	100,000						

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
PO4	,487
PO14	,724
PO22	,752

Método de extração:  
Análise do  
Componente  
principal.

a. 1  
componentes  
extraídos.

**APÊNDICE C – 01**  
**Análise Fatorial Exploratória- Práticas Organizacionais. Recompensas e Punições**

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,950
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. df Sig.	6476,550 105 ,000

**Comunalidades**

	Inicial	Extração
PO8	1,000	,389
PO9	1,000	,390
PO21	1,000	,331
PO24	1,000	,447
PO25	1,000	,480
PO30	1,000	,554
PO31	1,000	,487
PO32	1,000	,569
PO33	1,000	,531
PO34	1,000	,471
PO36	1,000	,461
PO38	1,000	,564
PO39	1,000	,289
PO40	1,000	,292
PO41	1,000	,367

Método de extração: análise do componente principal.

**Varição total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	6,621	44,142	44,142	6,621	44,142	44,142
2	,929	6,194	50,336			
3	,828	5,519	55,855			
4	,822	5,478	61,333			
5	,726	4,838	66,172			
6	,693	4,618	70,789			
7	,661	4,408	75,198			
8	,566	3,774	78,972			
9	,556	3,704	82,676			
10	,518	3,455	86,131			
11	,509	3,391	89,522			
12	,447	2,981	92,503			
13	,394	2,627	95,129			
14	,387	2,581	97,710			
15	,343	2,290	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE C – 02

### Análise Fatorial Exploratória- Práticas Organizacionais. Qualidade de Cooperação

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,801
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox.
	1071,376
	df 10
	Sig. ,000

#### Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	2,465	49,306	49,306	2,465	49,306	49,306
2	,768	15,351	64,657			
3	,690	13,797	78,454			
4	,578	11,557	90,011			
5	,499	9,989	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
PO21	,653
PO25	,745
PO31	,762
PO39	,585
PO44	,748

Método de extração:  
Análise do  
Componente  
principal.

a. 1  
componentes  
extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

### APÊNDICE C – 03

#### Análise Fatorial Exploratória- Práticas Organizacionais. Senso de Dever

##### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,785
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. df Sig.	1403,015 10 ,000

##### Comunalidades

	Inicial	Extração
PO2	1,000	,543
PO3	1,000	,604
PO6	1,000	,457
PO19	1,000	,443
PO35	1,000	,594

Método de extração: análise do componente principal.

##### Varição total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	2,640	52,807	52,807	2,640	52,807	52,807
2	,843	16,859	69,666			
3	,582	11,633	81,299			
4	,524	10,484	91,783			
5	,411	8,217	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.



## APÊNDICE C – 04

### Análise Fatorial Exploratória- Práticas Organizacionais. Percepção de Controle

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,789
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. 738,424
	df 15
	Sig. ,000

#### Comunalidades

	Inicial	Extração
PO1	1,000	,347
PO10	1,000	,250
PO12	1,000	,379
PO16	1,000	,392
PO20	1,000	,424
PO29	1,000	,476

Método de extração: análise do componente principal.

#### Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	2,269	37,811	37,811	2,269	37,811	37,811
2	,866	14,439	52,250			
3	,809	13,486	65,736			
4	,714	11,898	77,635			
5	,695	11,583	89,218			
6	,647	10,782	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
PO1	,589
PO10	,500
PO12	,616
PO16	,626
PO20	,651
PO29	,690

Método de extração:  
Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE C – 05

### Análise Fatorial Exploratória- Práticas Organizacionais. Relações Hierárquicas

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,565
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. 107,325
	df 3
	Sig. ,000

#### Comunalidades

	Inicial	Extração
PO15	1,000	,546
PO17	1,000	,448
PO7	1,000	,370

Método de extração: análise do componente principal.

#### Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	1,364	45,483	45,483	1,364	45,483	45,483
2	,881	29,372	74,856			
3	,754	25,144	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
PO15	,739
PO17	,670
PO7	,609

Método de extração:  
Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE C – 06

### Análise Fatorial Exploratória - Práticas Organizacionais. Definição de Responsabilidades

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,665
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. df	342,474 6
	Sig.	,000

#### Varição total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	1,731	43,269	43,269	1,731	43,269	43,269
2	,881	22,029	65,298			
3	,734	18,341	83,639			
4	,654	16,361	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de Componentes <sup>a</sup>

	Componentes
	1
PO13	,625
PO14	,390
PO18	,732
PO22	,340

Método de extração:

Análise do Componente principal.

<sup>a</sup>.1 componentes extraídos

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE C – 07

### Análise Fatorial Exploratória – Identidade Profissional. Afeto

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,683
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox.	690,315
	df	3
	Sig.	,000

#### Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	1,953	65,087	65,087	1,953	65,087	65,087
2	,555	18,491	83,578			
3	,493	16,422	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
IP6	,823
IP10	,793
IP18	,804

Método de extração:  
Análise do  
Componente  
principal.

a. 1  
componentes  
extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE C – 08

### Análise Fatorial Exploratória – Identidade Profissional. Centralidade

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,672
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. df	862,351 3
	Sig.	,000

#### Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	2,035	67,842	67,842	2,035	67,842	67,842
2	,574	19,146	86,989			
3	,390	13,011	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
IP2	,868
IP3	,795
IP17	,806

Método de extração:  
Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE C – 09

### Análise Fatorial Exploratória – Identidade Profissional. Laços

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,786
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. df	1652,567 6
	Sig.	,000

#### Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	2,629	65,718	65,718	2,629	65,718	65,718
2	,588	14,703	80,421			
3	,489	12,236	92,657			
4	,294	7,343	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
IP4	,729
IP12	,788
IP13	,871
IP14	,847

Método de extração:  
Análise do  
Componente  
principal.

a. 1  
componentes  
extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE C – 10

### Análise Fatorial Exploratória – Identidade Organizacional

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,877
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. df Sig.	2771,742 15 ,000

#### Varição total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	3,552	59,195	59,195	3,552	59,195	59,195
2	,627	10,450	69,645			
3	,595	9,910	79,555			
4	,516	8,606	88,161			
5	,450	7,495	95,656			
6	,261	4,344	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
IO1	,711
IO2	,744
IO3	,764
IO4	,861
IO5	,696
IO6	,827

Método de extração:  
Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE C – 11

### Análise Fatorial Exploratória – Desempenho Profissional – Competência Técnica

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,896
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox. 2830,316
	df 21
	Sig. ,000

#### Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	3,782	54,024	54,024	3,782	54,024	54,024
2	,801	11,444	65,468			
3	,593	8,468	73,936			
4	,539	7,706	81,642			
5	,450	6,431	88,073			
6	,430	6,141	94,215			
7	,405	5,785	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
DCTd1	,664
DCTd2	,772
DCTd3	,786
DCTd4	,768
DCTd5	,780
DCTd6	,660
DCTd7	,702

Método de extração:  
Análise do  
Componente principal.

a. 1 componentes  
extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.



**APÊNDICE C – 12**  
**Análise Fatorial Exploratória – Desempenho Profissional – Competência**  
**Comportamental**

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,963
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox.	10279,148
	df	105
	Sig.	,000

**Varição total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	8,456	56,372	56,372	8,456	56,372	56,372
2	,916	6,109	62,481			
3	,754	5,027	67,508			
4	,575	3,834	71,342			
5	,550	3,664	75,006			
6	,504	3,358	78,363			
7	,465	3,097	81,460			
8	,443	2,954	84,415			
9	,410	2,731	87,146			
10	,361	2,404	89,550			
11	,354	2,358	91,908			
12	,329	2,192	94,100			
13	,319	2,125	96,225			
14	,295	1,968	98,193			
15	,271	1,807	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
DCCi1	,723
DCCi2	,776
DCCi3	,793
DCCi4	,747
DCCi5	,745
DCCi6	,727
DCCi7	,818
DCCi8	,796
DCCi9	,755
DCCi10	,775
DCCi11	,736
DCCi12	,758
DCCi13	,722
DCCi14	,701
DCCi15	,676

Método de extração:  
Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

Obs. Segunda Rodada após exclusão de variáveis com carga fatorial abaixo de 50% ou que estão formando um segundo fator.

## APÊNDICE D

### Validade Discriminante

Validade Discriminante						
Construtos Relacionados		Teste de Validade		Resultado*		
		Média VEM	$\phi^2_{ij}$			
Harmonia	Identidade Organizacional	0,7300	0,2209	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Competência Comportamental	0,7383	0,1156	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Conservação	0,8058	0,5184	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Autonomia	0,7600	0,6889	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Centralidade	0,7167	0,2500	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Laços	0,7650	0,1600	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Relações Hierárquicas	0,6367	0,1936	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Percepção de Controle	0,6317	0,1764	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Senso de Dever	0,7033	0,2401	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Qualidade da Cooperação	0,7150	0,2401	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Recompensas e Punições	0,7200	0,1681	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Domínio	0,6717	0,8100	Média VEM	<	$\phi^2_{ij}$
Harmonia	Competência Técnica	0,7417	0,0441	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Identidade Organizacional	0,7433	0,1521	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Competência Técnica	0,7550	0,0441	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Centralidade	0,7300	0,2025	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Competência Comportamental	0,7517	0,0400	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Laços	0,7783	0,1369	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Relações Hierárquicas	0,6500	0,2116	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Percepção de Controle	0,6450	0,2025	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Senso de Dever	0,7167	0,2209	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Qualidade da Cooperação	0,7283	0,2704	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Recompensas e Punições	0,7333	0,2809	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Conservação	0,8191	0,2304	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Autonomia	Domínio	0,6850	0,6724	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Qualidade da Cooperação	0,6883	0,3844	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Senso de Dever	0,6767	0,2500	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Percepção de Controle	0,6050	0,4624	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Relações Hierárquicas	0,6100	0,5929	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Laços	0,7383	0,1296	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Centralidade	0,6900	0,1521	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Competência Comportamental	0,7117	0,0081	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Competência Técnica	0,7150	0,0225	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Identidade Organizacional	0,7033	0,0961	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Conservação	0,7791	0,0841	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Recompensas e Punições	Domínio	0,6450	0,2209	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Senso de Dever	0,6717	0,5625	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Percepção de Controle	0,6000	0,6724	Média VEM	<	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Relações Hierárquicas	0,6050	0,5184	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Laços	0,7333	0,1849	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Centralidade	0,6850	0,2116	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Competência Comportamental	0,7067	0,0400	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Competência Técnica	0,7100	0,0484	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Identidade Organizacional	0,6983	0,1600	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Conservação	0,7741	0,2500	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Qualidade da Cooperação	Domínio	0,6400	0,2601	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$
Percepção de Controle	Relações Hierárquicas	0,5217	0,3136	Média VEM	>	$\phi^2_{ij}$

Percepção de Controle	Laços	0,6500	0,1089	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Percepção de Controle	Centralidade	0,6017	0,1444	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Percepção de Controle	Identidade Organizacional	0,6150	0,1369	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Percepção de Controle	Conservação	0,6908	0,2304	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Percepção de Controle	Domínio	0,5567	0,2601	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Percepção de Controle	Competência Técnica	0,6267	0,0100	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Percepção de Controle	Competência Comportamental	0,6233	0,0576	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Relações Hierárquicas	Laços	0,6550	0,2209	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Relações Hierárquicas	Centralidade	0,6067	0,1225	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Relações Hierárquicas	Identidade Organizacional	0,6200	0,0961	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Relações Hierárquicas	Conservação	0,6958	0,0576	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Relações Hierárquicas	Domínio	0,5617	0,1936	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Relações Hierárquicas	Competência Técnica	0,6317	0,0576	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Conservação	Competência Técnica	0,8008	0,0256	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Conservação	Centralidade	0,7758	0,1369	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Conservação	Identidade Organizacional	0,7891	0,1225	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Conservação	Laços	0,8241	0,0841	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Conservação	Competência Comportamental	0,7975	0,0961	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Conservação	Domínio	0,7308	0,6889	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Percepção de Controle	0,5883	0,4356	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Relações Hierárquicas	0,5933	0,4356	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Laços	0,7217	0,1089	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Centralidade	0,6733	0,1764	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Competência Comportamental	0,6950	0,0324	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Identidade Organizacional	0,6867	0,1681	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Conservação	0,7625	0,1296	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Domínio	0,6283	0,2209	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Senso de Dever	Competência Técnica	0,6983	0,0361	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Identidade Organizacional	Competência Comportamental	0,7217	0,1296	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Identidade Organizacional	Centralidade	0,7000	0,5184	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Identidade Organizacional	Laços	0,7483	0,3364	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Identidade Organizacional	Domínio	0,6550	0,1681	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Identidade Organizacional	Competência Técnica	0,7250	0,1089	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Laços	Centralidade	0,7350	0,4900	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Laços	Competência Comportamental	0,7567	0,0484	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Laços	Competência Técnica	0,7600	0,0961	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Centralidade	Competência Comportamental	0,7083	0,0961	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Centralidade	Competência Técnica	0,7117	0,1024	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Centralidade	Domínio	0,6417	0,2601	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Domínio	Competência Comportamental	0,6633	0,0729	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Domínio	Competência Técnica	0,6667	0,0400	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$
Competência Comportamental	Competência Técnica	0,7333	0,1296	Média VEM	>	$\phi^{2ij}$

\* > maior que; < menor que

**APÊNDICE E**  
**Testes das Hipóteses ( Efeitos Diretos) das variáveis**

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Identidade_Organizacional	<--- Valores_Organizacionais	,219	,026	8,455	***
Identidade_Profissional	<--- Práticas_Organizacionais	,431	,049	8,895	***
Identidade_Profissional	<--- Valores_Organizacionais	,212	,024	8,792	***
Identidade_Organizacional	<--- Práticas_Organizacionais	,437	,053	8,306	***
Desempenho_Profissional	<--- Valores_Organizacionais	,042	,016	2,710	,007
Desempenho_Profissional	<--- Identidade_Profissional	,121	,036	3,364	***
Desempenho_Profissional	<--- Identidade_Organizacional	,140	,027	5,172	***
Desempenho_Profissional	<--- Práticas_Organizacionais	-,019	,032	-,599	,549
Recompensas_Punições	<--- Práticas_Organizacionais	1,000			
Qualidade_Cooperação	<--- Práticas_Organizacionais	1,039	,076	13,675	***
Senso_Deber	<--- Práticas_Organizacionais	,908	,068	13,332	***
Percepção_controle	<--- Práticas_Organizacionais	,797	,069	11,498	***
Domínio	<--- Valores_Organizacionais	1,000			
Harmonia	<--- Valores_Organizacionais	1,378	,099	13,957	***
Conservação	<--- Valores_Organizacionais	,975	,075	13,086	***
Autonomia	<--- Valores_Organizacionais	1,239	,094	13,217	***
Centralidade	<--- Identidade_Profissional	1,131	,092	12,275	***
Laços	<--- Identidade_Profissional	1,000			
Competência_Técnica	<--- Desempenho_Profissional	1,000			
Competência_Comportamental	<--- Desempenho_Profissional	1,147	,158	7,277	***
PO30	<--- Recompensas_Punições	1,000			
PO43	<--- Qualidade_Cooperação	,887	,059	15,037	***
PO37	<--- Qualidade_Cooperação	,900	,058	15,523	***
PO26	<--- Qualidade_Cooperação	1,000			
PO6	<--- Senso_Deber	,771	,052	14,920	***
PO3	<--- Senso_Deber	1,007	,056	18,045	***
PO2	<--- Senso_Deber	1,000			
PO12	<--- Percepção_controle	1,031	,103	10,047	***
PO29	<--- Percepção_controle	1,155	,093	12,352	***
PO1	<--- Percepção_controle	1,000			
PO33	<--- Recompensas_Punições	,777	,045	17,362	***
PO24	<--- Recompensas_Punições	,818	,045	18,008	***
VO13	<--- Harmonia	,975	,041	23,937	***
VO28	<--- Harmonia	1,048	,043	24,350	***
VO36	<--- Harmonia	1,000			
VO20	<--- Conservação	,993	,041	24,151	***
VO27	<--- Conservação	1,155	,041	27,16	***

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
				3	3
VO29	<--- Conservação	1,000			
VO2	<--- Autonomia	1,009	,04	22,87	***
			4	5	
VO6	<--- Autonomia	1,118	,04	24,26	***
			6	6	
VO9	<--- Autonomia	1,000			
VO34	<--- Domínio	1,147	,08	13,37	***
			6	6	
VO26	<--- Domínio	1,363	,09	13,81	***
			9	2	
VO19	<--- Domínio	1,000			
IO6	<--- Identidade_Organizacional	1,000			
IP12	<--- Laços	,855	,04	21,63	***
			0	9	
IP13	<--- Laços	1,062	,04	25,96	***
			1	5	
IP14	<--- Laços	1,000			
IP2	<--- Centralidade	,997	,05	19,88	***
			0	6	
IP3	<--- Centralidade	,795	,04	17,53	***
			5	5	
IP17	<--- Centralidade	1,000			
IO3	<--- Identidade_Organizacional	,896	,05	17,70	***
			1	9	
IO2	<--- Identidade_Organizacional	,961	,05	17,08	***
			6	8	
DCCi2	<--- Competência_Comportamental	1,000			
DCTd5	<--- Competência_Técnica	1,080	,05	19,16	***
			6	1	
DCTd4	<--- Competência_Técnica	1,028	,05	19,15	***
			4	1	
DCTd3	<--- Competência_Técnica	1,000			
DCCi6	<--- Competência_Comportamental	1,056	,05	21,14	***
			0	9	
DCCi7	<--- Competência_Comportamental	1,060	,04	23,61	***
			5	9	
DCCi15	<--- Competência_Comportamental	,797	,04	18,79	***
			2	8	





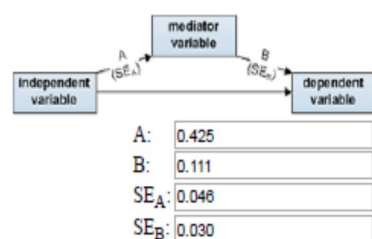
## APÊNDICE F

### Cálculo de Mediação da variável Identidade Profissional na relação Práticas Organizacionais e Desempenho Profissional.

#### Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Calculate!

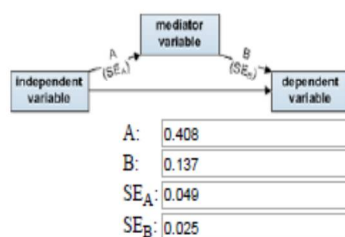
Sobel test statistic: 3.43480610  
 One-tailed probability: 0.00029649  
 Two-tailed probability: 0.00059298

### Cálculo de Mediação da variável Identidade Organizacional na relação Práticas Organizacionais e Desempenho Profissional

#### Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Calculate!

Sobel test statistic: 4.57757581  
 One-tailed probability: 0.00000235  
 Two-tailed probability: 0.00000470

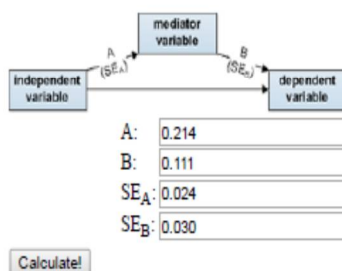
## APÊNDICE G

### Cálculo de Mediação da variável Identidade Profissional na relação Valores Organizacionais e Desempenho Profissional.

#### Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



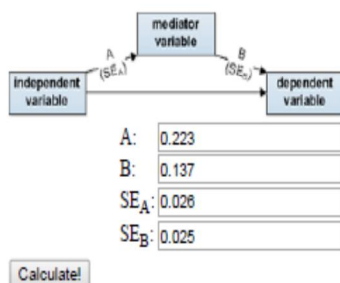
Sobel test statistic: 3.41745983  
 One-tailed probability: 0.00031604  
 Two-tailed probability: 0.00063208

### Cálculo de Mediação da variável Identidade Organizacional na relação Valores Organizacionais e Desempenho Profissional.

#### Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Sobel test statistic: 4.61790243  
 One-tailed probability: 0.00000194  
 Two-tailed probability: 0.00000388



## APÊNDICE H

### Variáveis Sociodemográficas. Idade

#### Descritivos

Desempenho Profissional

	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
até 33 anos	308	28,9253	3,61019	,20571	28,5205	29,3301	14,00	35,00
de 34 a 40 anos	260	29,2615	3,88851	,24116	28,7867	29,7364	15,00	35,00
Acima de 40 anos	534	29,2037	3,75802	,16263	28,8842	29,5231	10,00	35,00
Total	1102	29,1395	3,74786	,11290	28,9180	29,3610	10,00	35,00

#### Test of Homogeneity of Variances

Desempenho Profissional

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,361	2	1099	,697

#### Robust Tests of Equality of Means

Desempenho Profissional

	Estatística <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	,745	2	598,367	,475

a. F distribuído assintoticamente.

#### Várias comparações

Variável dependente: Desempenho Profissional

Tukey HSD

(I) Idade	(J) Idade	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
até 33 anos	de 34 a 40 anos	-,33621	,31572	,536	-1,0772	,4048
	Acima de 40 anos	-,27833	,26823	,553	-,9078	,3512
de 34 a 40 anos	até 33 anos	,33621	,31572	,536	-,4048	1,0772
	Acima de 40 anos	,05789	,28350	,977	-,6074	,7232
Acima de 40 anos	até 33 anos	,27833	,26823	,553	-,3512	,9078
	de 34 a 40 anos	-,05789	,28350	,977	-,7232	,6074

## APÊNDICE H. 1

### Variáveis Sociodemográficas. Tempo de Serviço

#### Descritivos

Desempenho Profissional

	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Até 11 anos	356	29,0421	3,67725	,19489	28,6588	29,4254	14,00	35,00
de 12 até 22 anos	408	29,1520	3,97368	,19673	28,7652	29,5387	10,00	35,00
Acima de 22 anos	338	29,2271	3,54376	,19276	28,8479	29,6062	15,00	35,00
Total	1102	29,1395	3,74786	,11290	28,9180	29,3610	10,00	35,00

#### Test of Homogeneity of Variances

Desempenho Profissional

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,761	2	1099	,172

#### ANOVA

Desempenho Profissional

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	6,030	2	3,015	,214	,807
Nos grupos	15459,081	1099	14,066		
Total	15465,111	1101			

#### Várias comparações

Variável dependente: Desempenho Profissional  
Tukey HSD

(I) Tempo de Serviço	(J) Tempo de Serviço	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Até 11 anos	de 12 até 22 anos	-,10983	,27201	,914	-,7482	,5286
	Acima de 22 anos	-,18494	,28483	,793	-,8534	,4835
de 12 até 22 anos	Até 11 anos	,10983	,27201	,914	-,5286	,7482
	Acima de 22 anos	-,07511	,27585	,960	-,7225	,5723
Acima de 22 anos	Até 11 anos	,18494	,28483	,793	-,4835	,8534
	de 12 até 22 anos	,07511	,27585	,960	-,5723	,7225

## APÊNDICE H. 2

### Variáveis Sociodemográficas. Escolaridade

#### Descritivos

Desempenho Profissional

	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Não Graduados	350	28,9221	3,66093	,19568	28,5373	29,3070	15,00	35,00
Graduados	496	29,0444	3,76669	,16913	28,7121	29,3767	10,00	35,00
Pós-Graduados	256	29,6211	3,80106	,23757	29,1533	30,0889	14,00	35,00
Total	1102	29,1395	3,74786	,11290	28,9180	29,3610	10,00	35,00

#### Test of Homogeneity of Variances

Desempenho Profissional

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,086	2	1099	,918

#### ANOVA

Desempenho Profissional

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	80,400	2	40,200	2,872	,057
Nos grupos	15384,711	1099	13,999		
Total	15465,111	1101			

#### Robust Tests of Equality of Means

Desempenho Profissional

	Estatística <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2,825	2	625,670	,060

a. F distribuído assintoticamente.

#### Várias comparações

Variável dependente: Desempenho Profissional

Tukey HSD

(I) Grau de Instrução	(J) Grau de Instrução	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Não Graduados	Graduados	-,12221	,26119	,886	-,7352	,4908
	Pós-Graduados	-,69895	,30770	<b>,060</b>	-1,4211	,0232
Graduados	Não Graduados	,12221	,26119	,886	-,4908	,7352
	Pós-Graduados	-,57674	,28793	,112	-1,2525	,0990
Pós-Graduados	Não Graduados	,69895	,30770	,060	-,0232	1,4211
	Graduados	,57674	,28793	,112	-,0990	1,2525

### APÊNDICE H. 3

#### Variáveis Sociodemográficas. Nível Hierárquico

#### Descritivos

Desempenho Profissional

	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Oficiais	185	29,9730	3,17331	,23331	29,5127	30,4333	21,00	35,00
Sub_Tenete e Sargentos	447	29,0425	3,81353	,18037	28,6880	29,3970	10,00	35,00
Cabos e Soldados	470	28,9037	3,85428	,17778	28,5544	29,2531	13,00	35,00
Total	1102	29,1395	3,74786	,11290	28,9180	29,3610	10,00	35,00

#### Test of Homogeneity of Variances

Desempenho Profissional

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,127	2	1099	,044

#### ANOVA

Desempenho Profissional

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	158,848	2	79,424	5,703	,003
Nos grupos	15306,263	1099	13,927		
Total	15465,111	1101			

#### Várias comparações

Variável dependente: Desempenho Profissional

Tukey HSD

(I) Nível Hierárquico	(J) Nível Hierárquico	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Oficiais	Sub_Tenete e Sargentos	,93047*	,32625	,012	,1648	1,6961
	Cabos e Soldados	1,06925*	,32391	,003	,3091	1,8294
Sub_Tenete e Sargentos	Oficiais	-,93047*	,32625	,012	-1,6961	-,1648
	Cabos e Soldados	,13878	,24656	,840	-,4399	,7174
Cabos e Soldados	Oficiais	-1,06925*	,32391	,003	-1,8294	-,3091
	Sub_Tenete e Sargentos	-,13878	,24656	,840	-,7174	,4399

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

## APÊNDICE H. 4

### Variáveis Sociodemográficas. Área de Atuação

#### Descritivos

Desempenho Profissional

	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Administrativo	440	29,3199	3,64562	,17380	28,9783	29,6615	15,00	35,00
Operacional	662	29,0196	3,81230	,14817	28,7287	29,3106	10,00	35,00
Total	1102	29,1395	3,74786	,11290	28,9180	29,3610	10,00	35,00

#### Test of Homogeneity of Variances

Desempenho Profissional

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,631	1	1100	,427

#### ANOVA

Desempenho Profissional

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	23,828	1	23,828	1,697	,193
Nos grupos	15441,283	1100	14,038		
Total	15465,111	1101			

#### Teste T – Amostras Independentes

##### Estatísticas de grupo

Estrutura de Processo		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Desempenho Profissional	Administrativo	440	29,3199	3,64562	,17380
	Operacional	662	29,0196	3,81230	,14817

##### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variações		teste t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Desempenho Profissional	Variações iguais assumidas	,631	,427	1,303	1100	,193	,30025	,23045	-,15193	,75242
	Variações iguais não assumidas			1,315	969,065	,189	,30025	,22839	-,14794	,74844

## APÊNDICE H. 5

### Variáveis Sociodemográficas. Localização Geográfica

#### Descritivos

Desempenho Profissional

	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Centro Goiano	129	29,0310	3,69531	,32535	28,3872	29,6748	13,00	35,00
Leste Goiano	159	28,2893	4,22522	,33508	27,6275	28,9511	10,00	35,00
Norte_Noroeste Goiano	137	29,1387	3,36544	,28753	28,5701	29,7073	15,00	35,00
Sul Goiano	109	29,8716	3,55929	,34092	29,1958	30,5473	19,00	35,00
Unidades Especializadas	128	29,0234	3,89723	,34447	28,3418	29,7051	15,00	35,00
Orgão de Direção_Apoio	440	29,3313	3,65552	,17427	28,9887	29,6738	15,00	35,00
Total	1102	29,1395	3,74786	,11290	28,9180	29,3610	10,00	35,00

#### Test of Homogeneity of Variances

Desempenho Profissional

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,858	5	1096	,509

#### ANOVA

Desempenho Profissional

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	192,764	5	38,553	2,767	,017
Nos grupos	15272,347	1096	13,935		
Total	15465,111	1101			

#### Robust Tests of Equality of Means

Desempenho Profissional

	Estatística <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2,457	5	377,753	,033

a. F distribuído assintoticamente.

## Várias comparações

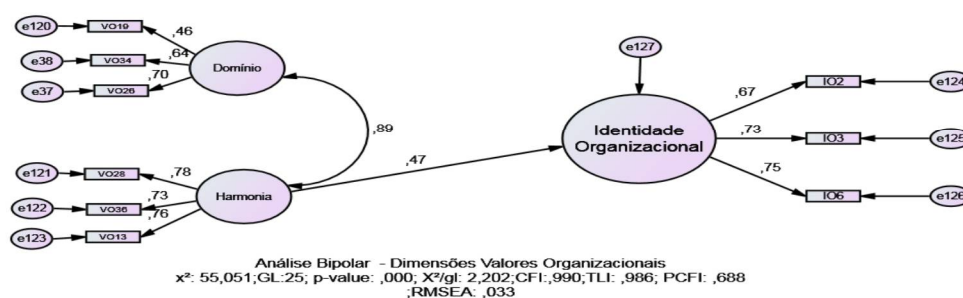
Variável dependente: Desempenho Profissional

Tukey HSD

(I) Meso Regiões	(J) Meso Regiões	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Centro Goiano	Leste Goiano	,74170	,44233	,548	-,5211	2,0045
	Norte_Noroeste Goiano	-,10768	,45797	1,000	-1,4151	1,1997
	Sul Goiano	-,84055	,48566	,512	-2,2270	,5459
	Unidades Especializadas	,00757	,46571	1,000	-1,3219	1,3371
	Orgão de Direção_Apoio	-,30024	,37375	,967	-1,3672	,7667
Leste Goiano	Centro Goiano	-,74170	,44233	,548	-2,0045	,5211
	Norte_Noroeste Goiano	-,84938	,43515	,371	-2,0916	,3929
	Sul Goiano	-1,58225*	,46420	,009	-2,9074	-,2571
	Unidades Especializadas	-,73413	,44329	,561	-1,9996	,5314
	Orgão de Direção_Apoio	-1,04194*	,34541	,031	-2,0280	-,0559
Norte_Noroeste Goiano	Centro Goiano	,10768	,45797	1,000	-1,1997	1,4151
	Leste Goiano	,84938	,43515	,371	-,3929	2,0916
	Sul Goiano	-,73287	,47912	,645	-2,1006	,6349
	Unidades Especializadas	,11525	,45889	1,000	-1,1948	1,4253
	Orgão de Direção_Apoio	-,19256	,36522	,995	-1,2352	,8500
Sul Goiano	Centro Goiano	,84055	,48566	,512	-,5459	2,2270
	Leste Goiano	1,58225*	,46420	,009	,2571	2,9074
	Norte_Noroeste Goiano	,73287	,47912	,645	-,6349	2,1006
	Unidades Especializadas	,84812	,48652	,503	-,5408	2,2370
	Orgão de Direção_Apoio	,54031	,39939	,755	-,5998	1,6805
Unidades Especializadas	Centro Goiano	-,00757	,46571	1,000	-1,3371	1,3219
	Leste Goiano	,73413	,44329	,561	-,5314	1,9996
	Norte_Noroeste Goiano	-,11525	,45889	1,000	-1,4253	1,1948
	Sul Goiano	-,84812	,48652	,503	-2,2370	,5408
	Orgão de Direção_Apoio	-,30781	,37488	,964	-1,3780	,7624
Orgão de Direção_Apoio	Centro Goiano	,30024	,37375	,967	-,7667	1,3672
	Leste Goiano	1,04194*	,34541	,031	,0559	2,0280
	Norte_Noroeste Goiano	,19256	,36522	,995	-,8500	1,2352
	Sul Goiano	-,54031	,39939	,755	-1,6805	,5998
	Unidades Especializadas	,30781	,37488	,964	-,7624	1,3780

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

**APÊNDICE I**  
**Modelo Domínio x Harmonia → Identidade Organizacional**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Identidade_Organizacional <--- Harmonia	,194	,017	11,434	***
VO26 <--- Domínio	1,412	,109	12,905	***
VO34 <--- Domínio	1,163	,093	12,470	***
VO19 <--- Domínio	1,000			
VO28 <--- Harmonia	1,000			
VO36 <--- Harmonia	,952	,041	23,064	***
VO13 <--- Harmonia	,931	,039	23,856	***
IO2 <--- Identidade_Organizacional	1,000			
IO3 <--- Identidade_Organizacional	,947	,053	17,818	***
IO6 <--- Identidade_Organizacional	1,020	,057	17,896	***

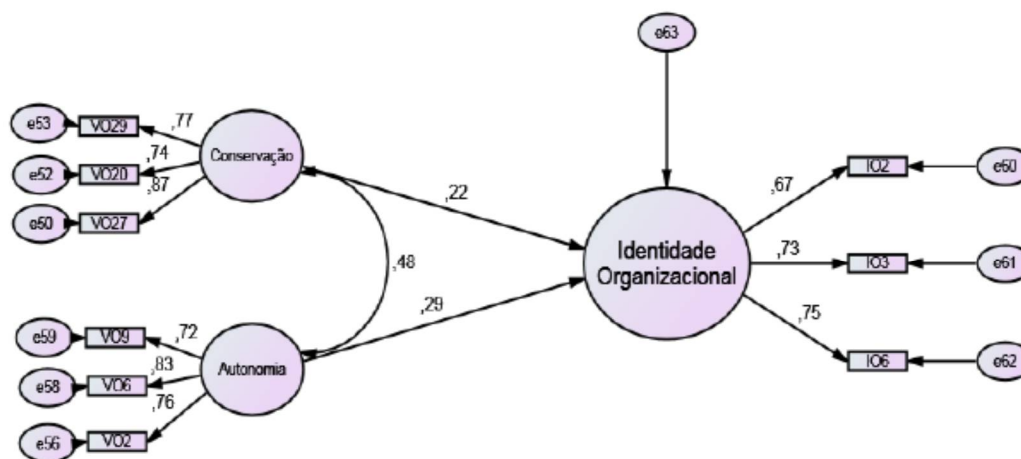
**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Identidade_Organizacional <--- Harmonia	,467
VO26 <--- Domínio	,700
VO34 <--- Domínio	,637
VO19 <--- Domínio	,455
VO28 <--- Harmonia	,776
VO36 <--- Harmonia	,735
VO13 <--- Harmonia	,763
IO2 <--- Identidade_Organizacional	,669
IO3 <--- Identidade_Organizacional	,732
IO6 <--- Identidade_Organizacional	,752



## APÊNDICE J

### Modelo Autonomia x Conservação → Identidade Organizacional



Modelo Estrutural Final da Tese (Reespecificado)  
 $\chi^2$ : 53,636; GL: 24; p-value: ,000;  $\chi^2/$ gl: 2,235; CFI: ,992; TLI: ,988; PCFI: ,661  
 ,RMSEA: ,033

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

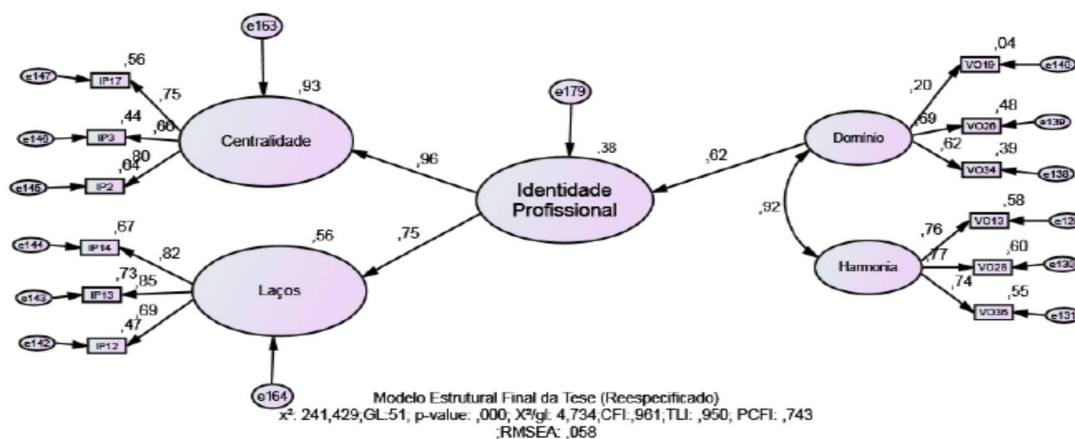
	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Identidade_Organizacional <--- Conservação	,090	,018	5,074	***
Identidade_Organizacional <--- Autonomia	,117	,018	6,445	***
VO27 <--- Conservação	1,000			
VO20 <--- Conservação	,851	,035	24,626	***
VO29 <--- Conservação	,862	,034	25,542	***
VO2 <--- Autonomia	1,000			
VO6 <--- Autonomia	1,112	,048	23,371	***
VO9 <--- Autonomia	,978	,045	21,781	***
IO2 <--- Identidade_Organizacional	1,000			
IO3 <--- Identidade_Organizacional	,932	,052	17,787	***
IO6 <--- Identidade_Organizacional	1,014	,057	17,885	***

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Identidade_Organizacional <--- Conservação	,217
Identidade_Organizacional <--- Autonomia	,286
VO27 <--- Conservação	,866
VO20 <--- Conservação	,738
VO29 <--- Conservação	,771
VO2 <--- Autonomia	,763
VO6 <--- Autonomia	,829
VO9 <--- Autonomia	,717
IO2 <--- Identidade_Organizacional	,674
IO3 <--- Identidade_Organizacional	,726
IO6 <--- Identidade_Organizacional	,754

## APÊNDICE K

## Modelo Domínio x Harmonia → Identidade Profissional



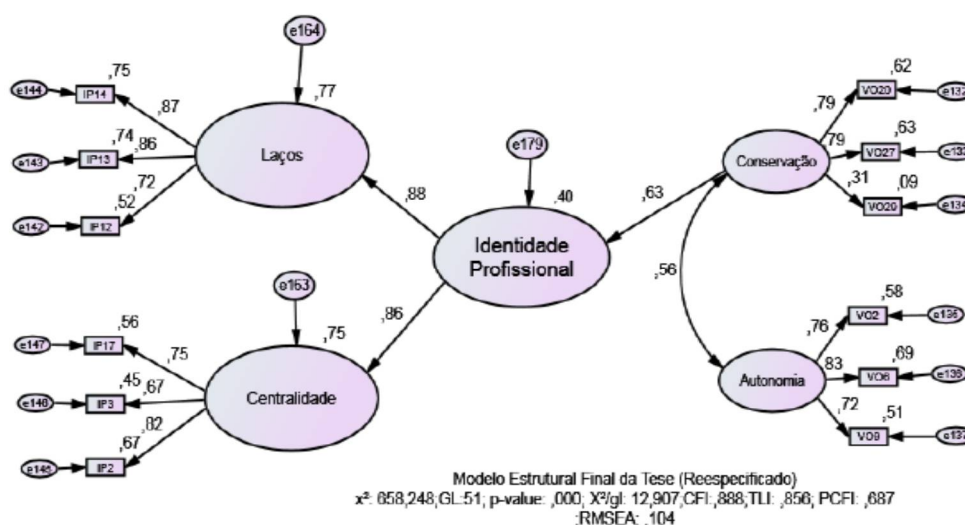
## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
Identidade_Profissional <--- Domínio	1,000			
Centralidade <--- Identidade_Profissional	1,000			
Laços <--- Identidade_Profissional	,771	,057	13,557	***
VO13 <--- Harmonia	,965	,042	22,818	***
VO28 <--- Harmonia	1,036	,045	23,118	***
VO36 <--- Harmonia	1,000			
VO34 <--- Domínio	2,664	,193	13,829	***
VO26 <--- Domínio	3,264	,224	14,548	***
VO19 <--- Domínio	1,000			
IP12 <--- Laços	,853	,037	23,240	***
IP13 <--- Laços	1,057	,037	28,284	***
IP14 <--- Laços	1,000			
IP2 <--- Centralidade	,941	,040	23,379	***
IP3 <--- Centralidade	,752	,037	20,096	***
IP17 <--- Centralidade	1,000			

## Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Identidade_Profissional	,399
Centralidade	,745
Laços	,773
IP17	,557
IP3	,453
IP2	,665
IP14	,755
IP13	,744
IP12	,516
VO9	,513
VO6	,690
VO2	,580
VO29	,094
VO27	,631
VO20	,617

**APÊNDICE L**  
**Modelo Autonomia x Conservação → Identidade Profissional**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

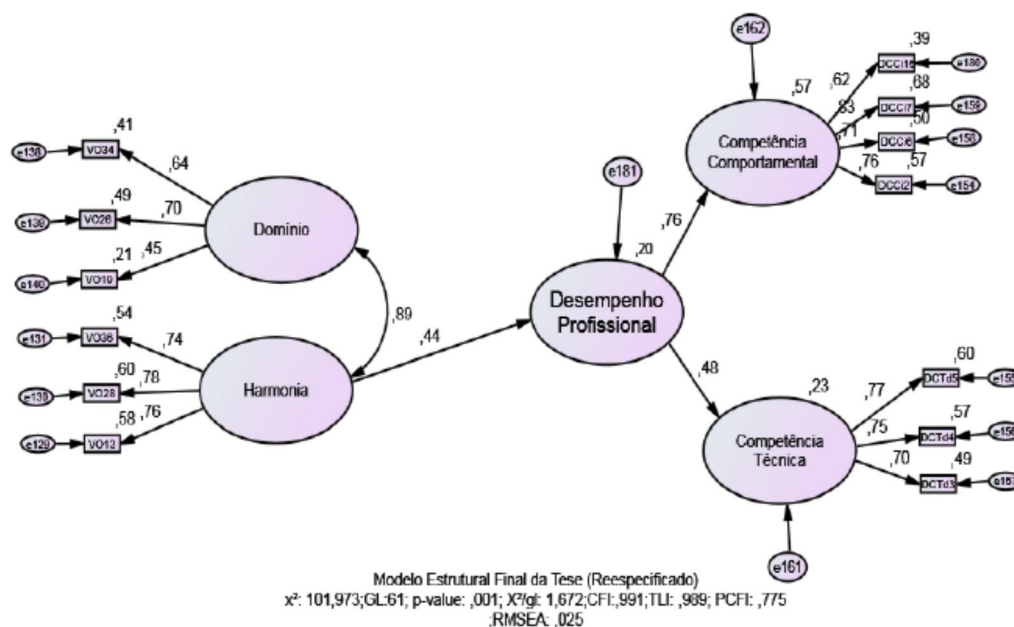
		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Identidade_Profissional	<--- Conservação	1,000			
Laços	<--- Identidade_Profissional	1,000			
Centralidade	<--- Identidade_Profissional	,836	,053	15,646	***
VO20	<--- Conservação	2,957	,178	16,577	***
VO27	<--- Conservação	2,997	,181	16,598	***
VO29	<--- Conservação	1,000			
VO2	<--- Autonomia	1,023	,047	21,752	***
VO6	<--- Autonomia	1,141	,051	22,390	***
VO9	<--- Autonomia	1,000			
IP12	<--- Laços	,787	,030	26,665	***
IP13	<--- Laços	,967	,029	33,656	***
IP14	<--- Laços	1,000			
IP2	<--- Centralidade	,990	,042	23,799	***
IP3	<--- Centralidade	,779	,038	20,445	***
IP17	<--- Centralidade	1,000			

**Squared Multiple Correlations:**

	Estimate
Identidade_Profissional	,399
Centralidade	,745
Laços	,773
IP17	,557
IP3	,453
IP2	,665
IP14	,755
IP13	,744
IP12	,516
VO9	,513
VO6	,690
VO2	,580
VO29	,094
VO27	,631
VO20	,617

## APÊNDICE M

### Modelo Domínio x Harmonia → Desempenho Profissional



#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

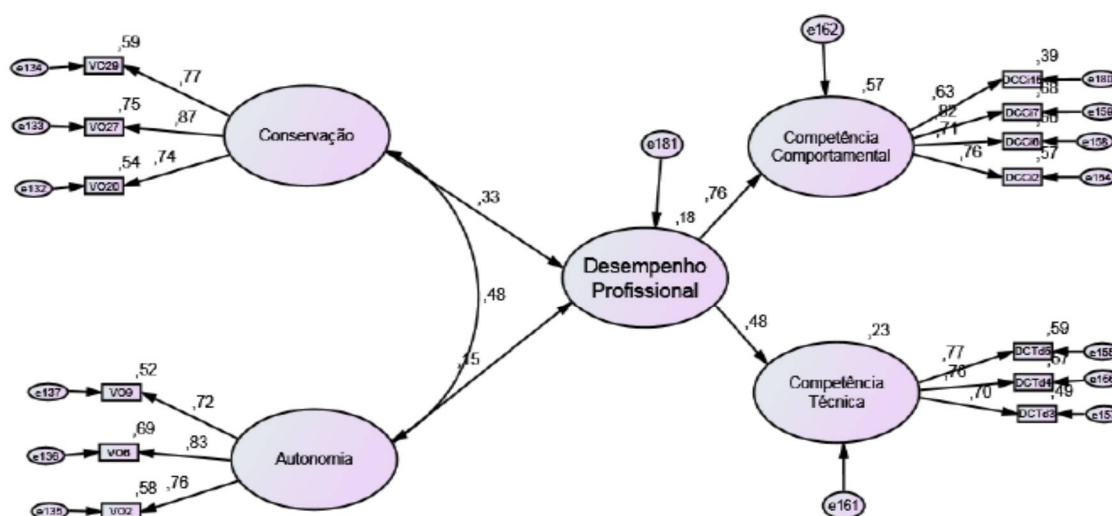
		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Desempenho_Profissional	<-- Harmonia	,106	,012	9,043	***
Competência_Comportamental	<-- Desempenho_Profissional	1,000			
Competência_Técnica	<-- Desempenho_Profissional	,623	,113	5,527	***
VO13	<-- Harmonia	,975	,043	22,713	***
VO28	<-- Harmonia	1,046	,045	23,005	***
VO36	<-- Harmonia	1,000			
VO34	<-- Domínio	1,163	,094	12,442	***
VO26	<-- Domínio	1,415	,110	12,882	***
VO19	<-- Domínio	1,000			
DCCi2	<-- Competência_Comportamental	1,000			
DCTd5	<-- Competência_Técnica	1,089	,056	19,501	***
DCTd4	<-- Competência_Técnica	1,018	,052	19,441	***
DCTd3	<-- Competência_Técnica	1,000			
DCCi6	<-- Competência_Comportamental	1,053	,049	21,695	***
DCCi7	<-- Competência_Comportamental	1,058	,044	24,300	***
DCCi15	<-- Competência_Comportamental	,791	,041	19,178	***

#### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Desempenho_Profissional	,196
Competência_Técnica	,230
Competência_Comportamental	,574
DCCi15	,388
DCCi7	,684
DCCi6	,499
DCTd3	,489
DCTd4	,570
DCTd5	,596
DCCi2	,571
VO19	,207
VO26	,491
VO34	,405
VO36	,543
VO28	,601
VO13	,581

## APÊNDICE N

## Modelo Autonomia x Conservação → Desempenho Profissional



Modelo Estrutural Final da Tese (Reespecificado)  
 $\chi^2$ : 120,238; GL: 60; p-value: ,000;  $\chi^2/df$ : 2,004; CFI: ,989; TLI: ,985; PCFI: ,761  
 RMSEA: ,030

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

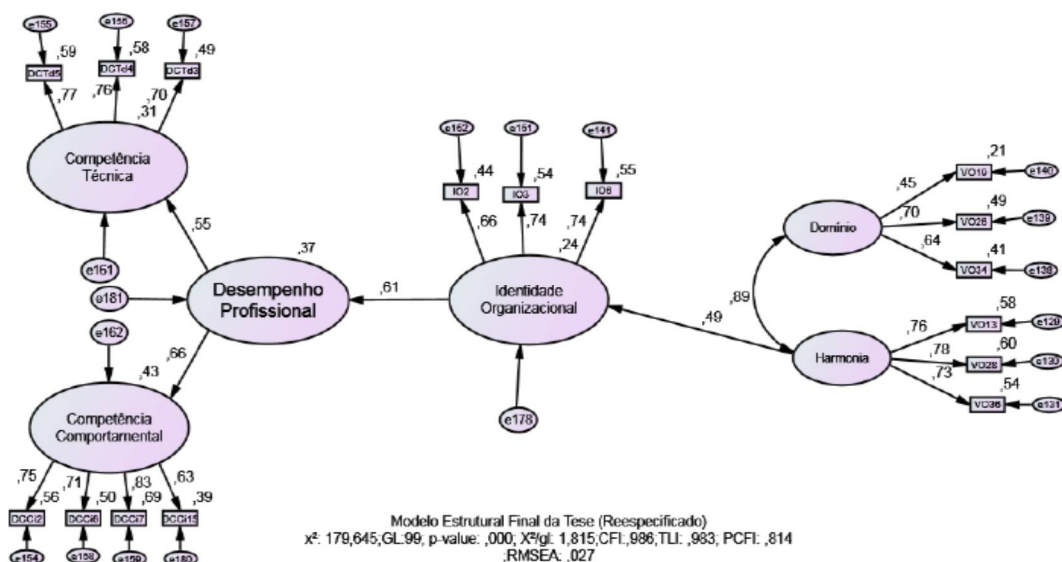
		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Desempenho_Profissional	<-- Conservação	,088	,014	6,165	***
Desempenho_Profissional	<-- Autonomia	,034	,012	2,808	,005
Competência_Comportamental	<-- Desempenho_Profissional	1,000			
Competência_Técnica	<-- Desempenho_Profissional	,620	,114	5,421	***
VO20	<-- Conservação	,989	,042	23,577	***
VO27	<-- Conservação	1,165	,046	25,583	***
VO29	<-- Conservação	1,000			
VO2	<-- Autonomia	1,021	,047	21,718	***
VO6	<-- Autonomia	1,134	,051	22,243	***
VO9	<-- Autonomia	1,000			
DCCi2	<-- Competência_Comportamental	1,000			
DCTd5	<-- Competência_Técnica	1,090	,056	19,482	***
DCTd4	<-- Competência_Técnica	1,022	,053	19,432	***
DCTd3	<-- Competência_Técnica	1,000			
DCCi6	<-- Competência_Comportamental	1,049	,048	21,671	***
DCCi7	<-- Competência_Comportamental	1,052	,043	24,269	***
DCCi15	<-- Competência_Comportamental	,794	,041	19,295	***

## Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Desempenho_Profissional	,179
Competência_Técnica	,230
Competência_Comportamental	,575
DCCi15	,393
DCCi7	,679
DCCi6	,497
DCTd3	,487
DCTd4	,573
DCTd5	,594
DCCi2	,573
VO9	,516
VO6	,685
VO2	,582
VO29	,593
VO27	,752
VO20	,544



**APÊNDICEO**  
**Função Mediadora no Modelo Domínio x Harmonia → Identidade Organizacional →**  
**Desempenho Profissional**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Identidade_Organizacional	<-- Harmonia	,214	,018	12,213	***
Desempenho_Profissional	<-- Identidade_Organizacional	,239	,029	8,325	***
Competência_Técnica	<-- Desempenho_Profissional	1,000			
Competência_Comportamental	<-- Desempenho_Profissional	1,196	,158	7,564	***
VO13	<-- Harmonia	,979	,043	22,789	***
VO28	<-- Harmonia	1,051	,046	23,087	***
VO36	<-- Harmonia	1,000			
VO34	<-- Domínio	1,165	,093	12,464	***
VO26	<-- Domínio	1,414	,110	12,895	***
VO19	<-- Domínio	1,000			
IO6	<-- Identidade_Organizacional	1,000			
IO3	<-- Identidade_Organizacional	,942	,049	19,211	***
IO2	<-- Identidade_Organizacional	,984	,054	18,205	***
DCCi2	<-- Competência_Comportamental	1,000			
DCTd5	<-- Competência_Técnica	1,080	,055	19,577	***
DCTd4	<-- Competência_Técnica	1,028	,053	19,562	***
DCTd3	<-- Competência_Técnica	1,000			
DCCi6	<-- Competência_Comportamental	1,058	,049	21,610	***
DCCi7	<-- Competência_Comportamental	1,066	,044	24,245	***
DCCi5	<-- Competência_Comportamental	,799	,042	19,223	***

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Identidade_Organizacional	,237
Desempenho_Profissional	,367
Competência_Técnica	,307
Competência_Comportamental	,430
DCCi15	,392
DCCi7	,687
DCCi6	,498
DCTd3	,489
DCTd4	,580
DCTd5	,585
DCCi2	,565
IO2	,441
IO3	,540
IO6	,554
VO19	,207
VO26	,490
VO34	,406
VO36	,540
VO28	,602
VO13	,583

## Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

A:   
 B:   
 SE<sub>A</sub>:   
 SE<sub>B</sub>:

Calculate!

Sobel test statistic: 6.7500370  
 One-tailed probability: 0.0  
 Two-tailed probability: 0.0

### Identidade Organizacional na relação Harmonia com Desempenho Profissional

Análise: pesos das regressões das variáveis

**Harmonia** → Identidade Organizacional = 0,21 → erro-padrão: 0,018

Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,24 → 0,029

### Identidade Organizacional na relação Domínio com Desempenho Profissional

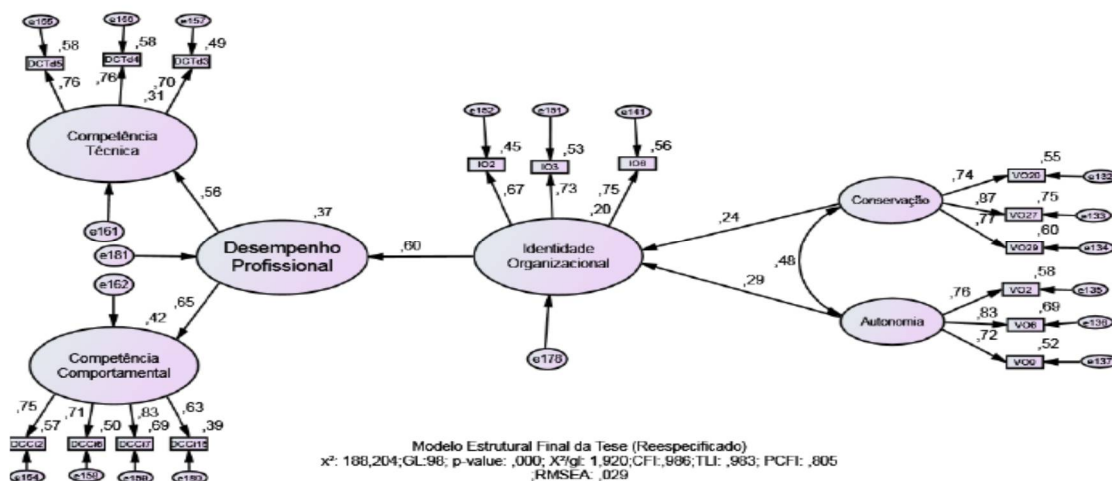
Análise: pesos das regressões das variáveis

**Domínio** → Identidade Profissional = 0,00 → erro-padrão: 0,00

Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,24 → 0,029

Obs: Como não há influência direta da variável Domínio sobre a Identidade Organizacional, o teste de Sobel não é realizado, uma vez que não se pode determinar efeito mediador da variável Identidade Organizacional já que não há trajetória de influência estatisticamente significativa entre as variáveis.

**APÊNDICE P**  
**Função Mediadora no Modelo Autonomia x Conservação → Identidade Organizacional  
 → Desempenho Profissional**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Identidade_Organizacional	<-- Conservação	,114	,020	5,628	***
Identidade_Organizacional	<-- Autonomia	,120	,018	6,582	***
Desempenho_Profissional	<-- Identidade_Organizacional	,239	,029	8,363	***
Competência_Técnica	<-- Desempenho_Profissional	1,000			
Competência_Comportamental	<-- Desempenho_Profissional	1,177	,156	7,558	***
VO20	<-- Conservação	,988	,042	23,607	***
VO27	<-- Conservação	1,160	,045	25,581	***
VO29	<-- Conservação	1,000			
VO2	<-- Autonomia	1,022	,047	21,797	***
VO6	<-- Autonomia	1,136	,051	22,415	***
VO9	<-- Autonomia	1,000			
IO6	<-- Identidade_Organizacional	1,000			
IO3	<-- Identidade_Organizacional	,934	,049	19,077	***
IO2	<-- Identidade_Organizacional	,989	,054	18,242	***
DCCi2	<-- Competência_Comportamental	1,000			
DCTd5	<-- Competência_Técnica	1,080	,055	19,573	***
DCTd4	<-- Competência_Técnica	1,030	,053	19,564	***
DCTd3	<-- Competência_Técnica	1,000			
DCCi6	<-- Competência_Comportamental	1,057	,049	21,608	***
DCCi7	<-- Competência_Comportamental	1,065	,044	24,237	***
DCCi15	<-- Competência_Comportamental	,799	,042	19,234	***

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Identidade_Organizacional	,204
Desempenho_Profissional	,366
Competência_Técnica	,313
Competência_Comportamental	,423
DCCi15	,393
DCCi7	,686
DCCi6	,498
DCTd3	,488
DCTd4	,582
DCTd5	,585
DCCi2	,565
IO2	,448
IO3	,533
IO6	,556
VO9	,515
VO6	,686
VO2	,582
VO29	,595
VO27	,749
VO20	,545



## Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

Diagram illustrating the Sobel Test Calculator interface:

The diagram shows a mediation model with three variables: Independent variable, mediator variable, and dependent variable. The independent variable influences the mediator variable (path A,  $SE_A$ ) and the dependent variable (path B,  $SE_B$ ). Below the diagram, the following values are entered:

A: 0.12  
 B: 0.24  
 $SE_A$ : 0.018  
 $SE_B$ : 0.029

Calculate!

Sobel test statistic: 5.19169273  
 One-tailed probability: 0.00000010  
 Two-tailed probability: 0.00000021

### Identidade Organizacional na relação Autonomia x Conservação com Desempenho Profissional

Análise: pesos das regressões das variáveis

**Autonomia** → Identidade Organizacional = 0,12 → erro-padrão: 0,018

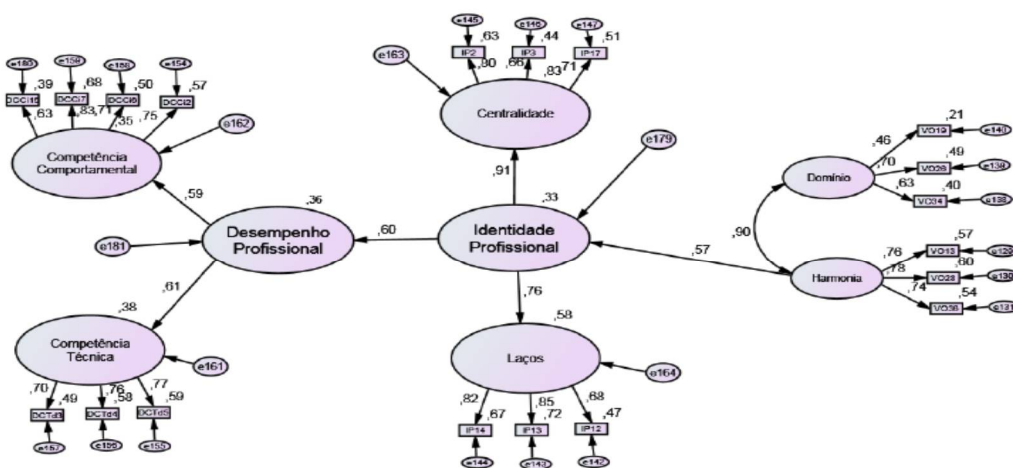
Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,24 → 0,029

Análise: pesos das regressões das variáveis

**Conservação** → Identidade Organizacional = 0,11 → erro-padrão: 0,020

Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,24 → 0,029

**APÊNDICE Q**  
**Função Mediadora no Modelo Domínio x Harmonia → Identidade Profissional →**  
**Desempenho Profissional**



Modelo Estrutural Bipolar (Reespecificado)  
 $\chi^2$ : 318,803, GL: 146, p-value: .000,  $\chi^2/df$ : 2,199, CFI: ,977, TLI: ,973, PCFI: ,829  
 RMSEA: ,033

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Identidade_Profissional	<--- Harmonia	,239	,018	13,073	***
Desempenho_Profissional	<--- Identidade_Profissional	,270	,031	8,611	***
Centralidade	<--- Identidade_Profissional	1,000			
Laços	<--- Identidade_Profissional	,891	,065	13,804	***
Competência_Comportamental	<--- Desempenho_Profissional	1,000			
Competência_Técnica	<--- Desempenho_Profissional	1,021	,135	7,554	***
VO13	<--- Harmonia	,969	,043	22,731	***
VO28	<--- Harmonia	1,049	,045	23,206	***
VO36	<--- Harmonia	1,000			
VO34	<--- Domínio	1,148	,091	12,607	***
VO26	<--- Domínio	1,399	,107	13,082	***
VO19	<--- Domínio	1,000			
IP12	<--- Laços	,855	,037	22,802	***
IP13	<--- Laços	1,056	,038	27,554	***
IP14	<--- Laços	1,000			
IP2	<--- Centralidade	1,002	,047	21,465	***
IP3	<--- Centralidade	,805	,043	18,920	***
IP17	<--- Centralidade	1,000			
DCCi2	<--- Competência_Comportamental	1,000			
DCTd5	<--- Competência_Técnica	1,083	,055	19,620	***
DCTd4	<--- Competência_Técnica	1,031	,053	19,606	***
DCTd3	<--- Competência_Técnica	1,000			
DCCi6	<--- Competência_Comportamental	1,058	,049	21,695	***
DCCi7	<--- Competência_Comportamental	1,058	,044	24,174	***
DCCi15	<--- Competência_Comportamental	,795	,041	19,194	***

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Identidade_Profissional	,326
Desempenho_Profissional	,364
Competência_Técnica	,377
Competência_Comportamental	,350
Centralidade	,828
Laços	,584
DCCi15	,391
DCCi7	,681
DCCi6	,502
DCTd3	,487
DCTd4	,582
DCTd5	,586
DCCi2	,569
IP17	,509
IP3	,436
IP2	,633
IP14	,668
IP13	,719
IP12	,468

	Estimate
VO19	,211
VO26	,489
VO34	,402
VO36	,541
VO28	,602
VO13	,572

## Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

Diagram illustrating the Sobel Test Calculator interface:

Independent variable → (A) (SE<sub>A</sub>) → mediator variable → (B) (SE<sub>B</sub>) → dependent variable

Input fields:

A:

B:

SE<sub>A</sub>:

SE<sub>B</sub>:

Calculate!

Results:

Sobel test statistic: 7.29180654  
 One-tailed probability: 0.0  
 Two-tailed probability: 0.0

### Identidade Profissional na relação Harmonia com Desempenho Profissional

Análise: pesos das regressões das variáveis

**Harmonia** → Identidade Profissional = 0,24 → erro-padrão: 0,018

Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,27 → 0,031

### Identidade Profissional na relação Domínio com Desempenho Profissional

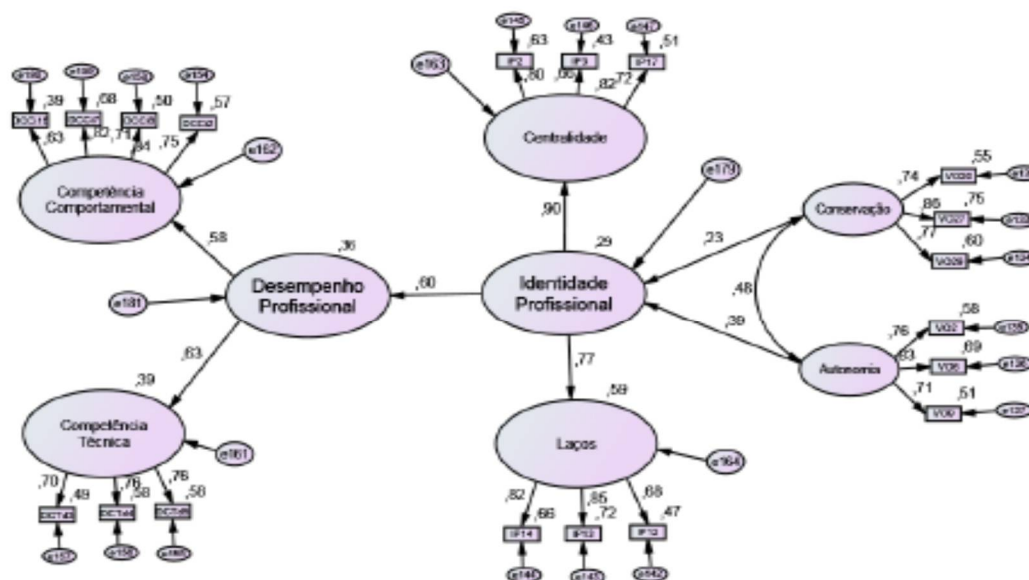
Análise: pesos das regressões das variáveis

**Domínio** → Identidade Profissional = 0,00 → erro-padrão: 0,00

Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,27 → 0,031

Obs: Como não há influência direta da variável Domínio sobre a Identidade Profissional, o teste de Sobel não é realizado, uma vez que não se pode determinar efeito mediador da variável Identidade profissional já que não há trajetória de influência estatisticamente significante entre as variáveis.

**APÊNDICE R**  
**Função Mediadora no Modelo Autonomia x Conservação → Identidade Profissional → Desempenho Profissional**



Modelo Estrutural Final da Tese (Reespecificado)  
 $\chi^2$ : 301,027, GL: 144, p-value: .000,  $\chi^2/df$ : 2,090, GFI: ,961, TLI: ,977, PCFI: ,828  
 RMSEA: ,031

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Identidade_Profissional	<--- Conservação	,105	,019	5,445	***
Identidade_Profissional	<--- Autonomia	,155	,018	8,501	***
Desempenho_Profissional	<--- Identidade_Profissional	,265	,032	8,421	***
Centralidade	<--- Identidade_Profissional	1,000			
Laços	<--- Identidade_Profissional	,899	,066	13,604	***
Competência_Comportamental	<--- Desempenho_Profissional	1,000			
Competência_Técnica	<--- Desempenho_Profissional	1,056	,141	7,503	***
VO20	<--- Conservação	,988	,042	23,617	***
VO27	<--- Conservação	1,159	,045	25,589	***
VO29	<--- Conservação	1,000			
VO2	<--- Autonomia	1,027	,047	21,808	***
VO6	<--- Autonomia	1,146	,051	22,531	***
VO9	<--- Autonomia	1,000			
IP12	<--- Laços	,857	,038	22,789	***
IP13	<--- Laços	1,061	,039	27,562	***
IP14	<--- Laços	1,000			
IP2	<--- Centralidade	1,000	,047	21,470	***
IP3	<--- Centralidade	,798	,042	18,857	***
IP17	<--- Centralidade	1,000			
DCCi2	<--- Competência_Comportamental	1,000			
DCTd5	<--- Competência_Técnica	1,083	,055	19,613	***
DCTd4	<--- Competência_Técnica	1,034	,053	19,611	***
DCTd3	<--- Competência_Técnica	1,000			
DCCi6	<--- Competência_Comportamental	1,058	,049	21,691	***
DCCi7	<--- Competência_Comportamental	1,057	,044	24,163	***
DCCi15	<--- Competência_Comportamental	,795	,041	19,204	***

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Identidade_Profissional	,289
Desempenho_Profissional	,361
Competência_Técnica	,391
Competência_Comportamental	,338
Centralidade	,817
Laços	,593
DCCi15	,391
DCCi7	,680
DCCi6	,502
DCTd3	,486
DCTd4	,584
DCTd5	,585
DCCi2	,569
IP17	,513
IP3	,432
IP2	,634
IP14	,664
IP13	,722
IP12	,468
VO9	,510
VO6	,692
VO2	,581
VO29	,595
VO27	,748
VO20	,546

### Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

A:

B:

SE<sub>A</sub>:

SE<sub>B</sub>:

Sobel test statistic: 4.77375372  
 One-tailed probability: 0.00000090  
 Two-tailed probability: 0.00000181

### Identidade Profissional na relação Autonomia x Conservação com Desempenho Profissional

Análise: pesos das regressões das variáveis

**Conservação** → Identidade Profissional = 0,11 → erro-padrão: 0,019

Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,27 → erro-padrão: 0,032

**Autonomia** → Identidade Profissional = 0,16 → erro-padrão: 0,018

Identidade Profissional → Desempenho Profissional = 0,27 → 0,032