
Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais

Jairo Eduardo Borges-Andrade
Ronaldo Pilati

RESUMO

O constructo **imagens organizacionais** tem sido apontado como útil para a compreensão do comportamento humano no trabalho; contudo quase sempre essas imagens são obtidas a partir da opinião de especialistas ou de gerentes. Falta uma medida confiável da percepção dessas imagens por parte de um conjunto mais amplo de membros das organizações. O presente trabalho buscou desenvolver essa medida, testá-la no âmbito de diferentes contextos organizacionais em diversas partes do Brasil e validá-la psicometricamente. As oito metáforas de Morgan (1996) serviram de base teórica para a elaboração das questões. O questionário foi respondido por quase 2.000 indivíduos, durante dois anos, tendo recebido sucessivas revisões. Com procedimentos de análise fatorial, com rotação oblíqua, foram finalmente identificadas duas imagens organizacionais percebidas. O cálculo do alfa de Cronbach indicou um índice de confiabilidade adequado para a utilização segura do instrumento construído em pesquisa e análise organizacional.

Palavras-chaves: imagens organizacionais; metáforas organizacionais; organizações dinâmicas e estratégicas; organizações politiqueras e exploradoras; validação de medidas.

ABSTRACT

The **organizational images** contract has been considered useful for the understanding of human behavior at work. However, those images are almost always obtained from experts' or managers' opinions. A reliable measure of the perception of images, from the point of view of a broader set of organization members, is needed. The present work has tried to develop that measure, to test it within different organizational contexts in several parts of Brazil and to psychometrically validate it. Morgan's (1996) eight metaphors have served as the theoretical basis for formulating questions. The questionnaire was responded by almost 2.000 individuals, during two years, and it has been successively revised. Through the use of factor analysis, with oblique rotation, two perceived organizational images have been finally identified. The calculation of Cronbach's alpha scores has pointed out to adequate reliability indices for the safe use of the developed instrument in organizational research and analyses.

Key words: organizational images; organizational metaphors; dynamic and strategic organizations; exploiting and politicking organizations; validation of measures.

INTRODUÇÃO

Importantes e rápidas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas têm tido profundo impacto no desenho do trabalho; exigem mudanças nas estruturas organizacionais; geram novas expectativas, demandas e atitudes dos funcionários ou empregados. Tais alterações requerem ajustes freqüentes das organizações e proatividade para lidar com essas mudanças, para garantir a sua sobrevivência e/ou o seu crescimento. Na busca de produtividade e qualidade, emergem novas perspectivas de se lidar com o patrimônio humano das organizações, dentre elas a da investigação sobre as imagens organizacionais⁽¹⁾.

Imagens organizacionais são formas de compreender as organizações. Iniciam-se com certas idéias que podem ter sido desenvolvidas a partir de teorias ou a partir de uma construção social. As idéias são criadas e crescentemente fortalecidas, ao serem compartilhadas entre os membros das organizações. As referidas imagens implicam certo modo incompleto de pensar e de ver as organizações, criado a partir das experiências e interações sociais desses membros, mas que interferem nos seus comportamentos e nos próprios processos e modelos organizacionais. Segundo Morgan (1996, p. 342-343), “o modo de raciocinar a respeito da organização influencia o modo pelo qual é empreendido o processo de organização [e] é possível superar muitos problemas comuns aprendendo-se a ver e a compreender a maneira de organizar, [...] de tal modo que novos cursos de ação surjam”.

Hill e Levenhagen (1995) afirmam que essas imagens são modelos que se iniciam nas mentes dos indivíduos, sendo posteriormente refinados por meio da linguagem. Esta possibilitaria a comunicação e assim proveria uma base para a compreensão e o significado comuns, dentro das organizações. A medida que isto ocorre, o próprio modelo mental passaria por sucessivos refinamentos, tornando-se mais eficiente para operar processos organizacionais de comunicação e priorização de informações e para o seu processamento, ao mesmo tempo que reduziria a percepção de ambigüidades. A identificação desses modelos mentais forneceria ajuda importante para a compreensão da organização, ao desenhar um quadro de referências simples que explique o comportamento organizacional. Para os empreendedores isto poderia auxiliar nos processos de mudança, ao acelerar sua compreensão dos ambientes organizacionais, auxiliando-os a lidar com conceitos amplos e abstratos tais como missão e estratégias organizacionais.

Mowday e Sutton (1993) salientaram, numa instigante revisão de literatura, que a compreensão do comportamento organizacional pode ser melhorada e a sua

pesquisa tornar-se mais criativa, se forem voltadas as atenções para os vínculos formados entre os indivíduos e grupos e seus contextos organizacionais. Isso implicaria suplementar a pesquisa psicológica com contribuições da sociologia, economia e ciência política e **reconceitualizar** o contexto organizacional, utilizando-o como dimensão **macro** mediadora das relações entre os comportamentos desses indivíduos e grupos e as suas variáveis antecedentes. Uma forma de estabelecimento daqueles vínculos seriam as imagens organizacionais, pois elas sugerem que elementos **macro** são socialmente construídos a partir de experiências individuais.

O presente trabalho relata a construção e validação, no contexto brasileiro, de uma medida de percepção de imagens organizacionais. A seguir, será descrita a proposta teórica que o inspirou.

IMAGENS ORGANIZACIONAIS

Morgan (1996) indica que o diagnóstico ou análise de uma organização implica a aplicação de alguma teoria à situação que está sendo objeto de estudo. Esta teoria é utilizada para fazer uma leitura e interpretação da realidade. Para isso o consultor e o gerente que realizam a análise ou diagnóstico deveriam ter conhecimento da teoria e capacidade para aplicá-la. O referido autor explora e desenvolve esta **arte**, realizando extenso trabalho de busca de diferentes teorias organizacionais, propondo conjuntos de imagens ou metáforas que as representem e depois sugerindo um método geral para utilizá-las na análise das organizações. O pressuposto é que o entendimento do caráter complexo e paradoxal da vida organizacional seria facilitado; isso aumentaria a competência para administrá-las e planejá-las criativamente.

Imagens são concebidas como teorias, arcabouços teóricos, ou explicações (e.g. a burocracia weberiana, a seleção natural darwiniana, a psicanálise, o marxismo) que ajudam a atribuir sentido à natureza fundamental das organizações. Essas explicações seriam baseadas em metáforas, ou tentativas de compreensão das organizações mediante outros elementos mais simples da experiência das pessoas (e.g. máquina, organismo, prisão, dominação), já mentalmente representados ou organizados; portanto as metáforas forneceriam compreensões menos complexas e mais rápidas e específicas, embora incompletas ou parciais, que poderiam gerar muitas imagens. Apesar de tentar diferenciar os conceitos de imagens e metáforas, o referido autor não mais os distingue, quando descreve e discute sua proposta (as oito imagens ou metáforas) e seu método de análise organizacional, ou quando afirma: “imagens ou metáforas **são** teorias ou arcabouços conceituais

[ou] fornecem [...] uma estrutura para a ação [ou] são fatores intrínsecos ao processo de **imaginização** através do qual as pessoas podem representar ou ‘descrever’ a natureza da vida organizacional” (Morgan, 1996, p. 343 e 349).

Formas de conhecimento tais como **proposições** (saber **o que**), **produções** (saber **o como** ou *procedural knowledge*) e **imagens** precisam ser mentalmente representadas. As duas primeiras referem-se respectivamente a informações mais estáticas ou mais dinâmicas, representadas em modos discretos, e têm boas descrições de seus processos de armazenamento, transformação e recuperação na memória humana, como é o caso das redes cognitivas. **Imagens** referem-se a representações em modos contínuos, usadas na memória operacional para raciocinar sobre entidades que têm dimensão espacial. No caso proposto por Morgan (1996), elas seriam representadas metaforicamente. Para descrever como as **imagens** são representadas na memória, a literatura contemporânea de psicologia social cognitiva tem lançado mão do conceito de *schema*, já bastante conhecido dos estudiosos de Piaget (Flavell, 1963).

Um *schema* seria usado automática ou conscientemente pelo indivíduo, como quadro de referência para interpretar sua realidade e dar-lhe sentido, provavelmente incluindo conhecimentos sobre **o que** e **o como**. Por exemplo, ajudando um empregado, um gerente ou um consultor a **navegar** no mundo social de sua organização de trabalho. Um *schema* funcionaria para fornecer o molde no qual novas informações seriam encaixadas, para serem compreendidas; serviria como guia para dirigir a atenção ou orientar buscas no ambiente e complementaria lacunas de informações recebidas desse ambiente (Bell-Gredler, 1986). Às vezes, *schema* e modelos mentais são usados como equivalentes (e.g. Baldwin, 1992; Berscheid, 1994); outras vezes, como pertencentes a distintas tradições teóricas (e.g. Evans, 1989).

Existe intenso debate sobre o uso prático das metáforas e das imagens que elas representariam (recuperariam e gerariam). Cleary e Packard (1992) apresentaram uma proposta para usá-las em avaliação e mudança organizacionais, que incluiu um estudo de caso e uma lista de cinco princípios a seguir, num processo de intervenção. Reconheceram o uso como promissor, mas alertaram para o estágio rudimentar do método e para o fato de que ele é somente um auxílio nos processos de desenvolvimento organizacional. Esse uso requereria criatividade e imaginação do consultor, além do desafio de ter de ensinar seus clientes a pensar metaforicamente.

Armenakis e Bedeian (1992) se propuseram cautelosamente a apresentar suporte adicional aos autores antes citados, relacionando metáforas com *schemata*⁽²⁾ e adicionando pontos de vista de agentes de mudança e de clientes. Agentes de mudança usariam *schemata* na condução de diagnósticos organizacionais, mas sua utilidade dependeria de muito treinamento e experiência acumulada por esses

agentes. Um alerta é levantado no sentido de se levar em consideração os efeitos construtivos e destrutivos das mensagens subjacentes contidas nas metáforas. Por exemplo, numa unidade organizacional que está sendo fechada, os efeitos poderão ser diferentes, se a metáfora usada for **o navio está afundando** (que sugere **abandonar o navio**) ou **o navio está fazendo sua última viagem** (que sugere **planejar o desembarque e viagens em outros navios**).

Larwood (1992) critica Cleary e Packard (1992) por supersimplificação e por conjuração mascarada, sob o nome de consultoria científica. Metáforas poderiam não significar nem ter o mesmo valor para diferentes observadores. Além disto, poderiam ser transformadas em estereótipos perigosos. Haveria ainda muitos problemas sobre como compreendê-las e interpretá-las. Sem mais pesquisa e investigação, o uso da análise de metáforas seria repetir o erro da psicanálise dos sonhos: “sonhar em voar indicaria o desejo de ser piloto, a crença íntima de que o cliente é um passarinho, ou somente a esperança de que a análise chegue a um fim?” (Larwood, 1992, p. 254).

Warner Burke (1992) se coloca na posição de consultor organizacional, descrevendo como ele ouve os seus clientes e particularmente as metáforas que eles mesmos usam, argumentando que boa parte da linguagem diária é metafórica. Sua opinião é de que é preciso prestar mais atenção nas metáforas usadas, pois elas provêm informação rica e *insights* para o consultor. Tentando aplicar essa forma de interpretação, Göedert et al. (1994) analisaram os processos de transformação do modelo institucional da Embrapa, utilizando as oito metáforas sugeridas por Morgan (1996). Um resumo dessas oito metáforas, feito por estes autores, é apresentado a seguir.

A primeira imagem apresentada é de uma **máquina**. Nesta concepção, as instituições operam como burocracias, no sentido proposto por Max Weber. Suas partes pertencem a um conjunto em que existem relações ordenadas. Todas as atividades são planejadas, visando ao alcance dos objetivos. A produção é realizada em série. As atribuições são divididas entre as partes e não há sobreposições. Os processos de administração são tornados rotineiros e definidos com clareza. O modelo institucional define claramente uma hierarquia, por meio de linhas precisas de comando e comunicação. A autoridade é centralizada e a disciplina é esperada de todos. Os interesses individuais são subordinados aos da organização. Seleciona-se a melhor pessoa para realizar cada trabalho com exatidão e esta ocupação dificilmente se modifica no decorrer do tempo. A organização tem um desempenho eficaz, na medida em que seu meio ambiente é estável.

As organizações também podem ser vistas como **organismos**, sistemas abertos em troca com o ambiente, em que sobrevivem as mais aptas e em que podem ter suas necessidades satisfeitas. Nesta metáfora, a ecologia e a seleção natural tor-

nam-se peças chaves para a compreensão. Para que os empregados apresentem bom desempenho, a motivação é uma das ferramentas essenciais, ao contrário da divisão de trabalho, do controle e da autoridade. Presume-se, na visão de **organismo**, a existência de colaboração e não de conflitos. Ao invés do trabalho se organizar em série, ele se dá em sistemas e subsistemas. É importante eliminar disfunções, pois o não funcionamento de qualquer parte prejudica o todo. Em cada uma das partes pode ser encontrado um ciclo contínuo de entradas-transformações-saídas. A retroalimentação serve para a auto-regulação e manutenção de estabilidade. Há diferenciação e especialização dos órgãos, como nos seres vivos.

Em terceiro lugar, as organizações são imaginadas como **cérebros**: ao invés de passivas, são agentes ativos em seu entorno. São capazes de auto-organização e de escolher como o seu mundo deve ser. Funcionam com estruturas simples, pouco diferenciadas, espalhadas por toda a parte e capazes de apoiar diferentes funções e de substituir estruturas defeituosas. Como no cérebro, processos complexos seriam realizados com estrutura simples, graças a uma fantástica conectividade. Fazer circular as informações por toda parte e permitir o controle e execução não localizável das atividades seriam requisitos essenciais. Isto dispersaria as capacidades parecidas, ao invés de confiná-las em unidades. Em vez de produção em série (máquinas) ou separação em subsistemas funcionalmente distintos (organismos), abundariam nas organizações **cérebros** a participação, a redundância e as conexões cruzadas. O custo seria compensado pela maior capacidade de sobreviver em ambientes hostis. O todo teria sua essência codificada em todas as partes: qualquer delas, se separada, poderia reproduzir a imagem completa, garantindo a sobrevivência. Existiria ainda uma capacidade interna de aprender a aprender, por meio de sistemas de processamento de informações, de comunicação e de tomada de decisão descentralizados e desprovidos de rotinas. Estes atuariam com informações incompletas e processos flexíveis e *ad hoc*, ao invés de deterem muitas informações e as processarem mediante ações programadas. Erros ensejariam oportunidades para ganhar experiência e não buscar culpados. Pontos de vista alternativos seriam explorados e não desestimulados. A direção seria permissiva e especificaria apenas o necessário.

Como **culturas**, as organizações são vistas como criações da realidade social, extraíndo da sociedade os seus conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais de atuação. Elas estabeleceriam códigos de ação reconhecidos como normais ou anormais, que orientariam o desempenho de todos. Seriam minissociedades ou tribos, com os seus próprios padrões de crenças compartilhadas, mantidos por normas operativas que influenciariam a sua efetividade. Os indicadores disso seriam os modos de interação das pessoas, a linguagem que usam, as imagens que criam e os rituais periódicos que desempenham. Isso não seria imposto, mas um resultado da interação social.

Em quinto lugar, as organizações podem ser vistas como **sistemas políticos**. Elas adotariam regimes de governo como meio de tratar conflitos e criar e manter a ordem entre os seus membros, tais como a autocracia, a burocracia, a tecnocracia, a co-gestão, a democracia representativa ou a democracia direta. Em cada um desses sistemas, empregados e supervisores teriam distintos papéis e formas de exercitar poder. Esta metáfora dá ênfase à análise dos: (1) interesses (pessoais, profissionais e de função); (2) conflitos (de origens pessoal e interpessoal e entre grupos e coalizões rivais); e (3) poder (autoridade formal, alianças interpessoais, controle de recursos escassos, da decisão, das informações, das contra-organizações, da tecnologia e dos limites de jurisdição, uso da estrutura e regras e das capacidades de lidar com imprevistos e de persuasão, relações de gênero e afirmação e negação do próprio poder). Os conflitos de interesses são vistos como disfunções sempre presentes nas organizações, para serem resolvidos pelo exercício de algumas das formas disponíveis de poder.

A sexta metáfora compreende as organizações como **prisões psíquicas**: as pessoas se encarcerariam pelos seus próprios pensamentos e crenças ou pelo seu inconsciente. As organizações são vistas como realidades socialmente construídas. O paradigma psicanalítico do desenvolvimento da sexualidade serviria para compreender algumas características das organizações e dos indivíduos que as constroem e dirigem. Elas seriam principalmente determinadas pelos interesses inconscientes dos seus membros. A imagem de **prisão psíquica** ainda comporta outras explicações, como a de que as organizações seriam uma família patriarcal, cujas estruturas garantiriam o domínio dos homens sobre as mulheres. A consciência que os indivíduos têm de que um dia irão morrer os impeliaria a criar estruturas organizacionais duradouras e projetos de longo prazo, a fim de criarem ilusões de imortalidade. As ansiedades resultantes das vivências infantis explicariam as manias persecutórias de alguns grupos internos e impeliariam ao enfrentamento de problemas.

A sétima metáfora enfatiza as organizações como um fluxo de **mudança e transformação**, expressa em três subimagens. A primeira refere-se aos sistemas de **autopoesis** propostos recentemente pela biologia: ao invés de sistemas abertos, em que as organizações se modificariam a partir de influências do seu entorno, existiria uma lógica interna de autoprodução de mudanças. A segunda dessas subimagens sugere que esta lógica se estabelece por forças e tensões resumidas em uma relação cíclica ou circular, denominada de lógica da causalidade recíproca. As organizações seriam sistemas fechados e autônomos de interação, só se relacionando consigo mesmas e com entornos que a elas pertenceriam. Demandas externas seriam, de fato, uma projeção das próprias organizações, que não sofreriam com seu futuro, mas o moldariam; não cresceriam simplesmente, mas administrariam seu crescimento; não assistiriam às mudanças, mas as fariam. A lógica

da mudança dialética constitui a terceira subimagem: qualquer fenômeno tem e gera seu oposto. As autotransformações ocorreriam nas organizações como resultado de tensões internas opostas; a atribuição fundamental da administração seria a de gerenciar contradições.

A última imagem ou metáfora é das organizações como **instrumentos de dominação**. Segundo ela, as organizações são essencialmente variações de formas de dominação do empregado, além de terem provocado grandes impactos negativos no mundo, por favorecerem a dominação de alguns grupos sobre outros e por fazerem muitos trabalharem para o benefício de poucos. Estas formas incluiriam desde a coerção até as sutis regulações feitas por legisladores. As estruturas internas das oportunidades de trabalho e as hierarquias segmentariam os grupos ocupacionais e estimulariam a divisão de classes. A exploração realizada, para promover a efetividade, afetaria as condições de saúde do empregado, aumentando acidentes, enfermidades do trabalho e o estresse e produzindo a exaustão e a adição a drogas.

Depois de explorar as diferentes maneiras de pensar as organizações em geral, Morgan (1996) mostra como usar as idéias e os conceitos inerentes a cada imagem, com a finalidade de compreender organizações específicas. Caberia a um especialista em análise ou teoria organizacional, ou a um gerente bem treinado, a tarefa de implementar o referido método. O argumento principal é de que é um método muito concreto e prático, ao mesmo tempo que explora a complexidade das organizações e lida com ela, utilizando para isso todo o potencial criador das oito imagens sugeridas, bem como das teorias que lhes dão suporte. Uma interpretação cognitivista dessa proposta indicaria que esse especialista ou gerente, ao aplicar o método, usaria essas imagens como *schema* e que, ao ser treinado, desenvolveria estruturas mentais como *schemata*. O referido autor argumenta: “as imagens geradas pelas diferentes metáforas representam pontos de referência ideais contra os quais a situação [...] pode ser comparada” (Morgan, 1996, p. 335). Outra vez, do ponto de vista cognitivo, isso seria equivalente à suposição de que *schemata* (estruturas) produzem *schema* (molde de comparação).

Morgan (1996) afirma que as organizações podem ser muitas coisas e nenhuma ao mesmo tempo: são complexas, ambíguas e paradoxais. É possível utilizar, numa mesma organização, muitas imagens e metáforas para compreendê-la e modificá-la. Qualquer modelo institucional, quando é desenhado para uma organização, sofre influência de pelo menos algumas dessas metáforas. Este modelo, quando implantado, pode servir como importante dimensão **macro**, a mediar as relações entre o comportamento do indivíduo na organização e suas variáveis antecedentes. Na verdade, numa mesma organização podem existir múltiplos modelos institucionais, cada um dos quais exercendo funções mediadoras específicas. O método de análise teria, na prática, dois passos: “produzir uma **leitura**

diagnóstico da situação que está sendo investigada, utilizando diferentes metáforas para identificar ou, ressaltar aspectos chave da situação [e] elaborar uma **avaliação crítica** do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas” (Morgan, 1996, p. 328). Finalmente, “não importa se como crítico ou consultor, o ponto importante é que as luzes de todas as metáforas **podem** ser usadas de modo **prescritivo**” (Morgan, 1996, p. 341, sem grifo no original).

Alguns problemas existem, no entanto, para operacionalizar esse método de análise. O primeiro deles é que o referido método demanda o desenvolvimento de capacidades refinadas de abstração, ou mesmo de *schemata*, bem como de análise e síntese em situações complexas, ou uso de *schema*. Ele exige o conhecimento das oito metáforas e das teorias subjacentes. Não é um diagnóstico que possa ser feito rapidamente ou com pouco esforço. Além disso, mesmo existindo pessoas capacitadas, o método sempre resultará em imagens construídas por elas e não necessariamente compartilhadas pelos demais membros da organização. Mesmo em conjunto, o gerente e o consultor teriam condições para decidir quais dessas imagens seriam compartilhadas? E quais seriam somente produto de suas *schemata* pessoais? Estes são outros problemas.

Para fazer a “leitura da teoria na prática”, Morgan (1996, p. 343) indica que a compreensão da organização que está sendo analisada, sob uma multiplicidade de pontos de vista, é vantajosa. O exame mais detalhado de como o autor concebe essa multiplicidade revela que ele parece não estar referindo-se a uma multiplicidade de **indivíduos vendo** ou de **tipos de indivíduos olhando**, mas de **visões multifacetadas de alguns poucos indivíduos** ou de **cada olho de um indivíduo**. Ao longo de sua obra, as insistentes alusões ao consultor e ao gerente treinado, como os que fariam a leitura diagnóstico, a avaliação crítica e as prescrições evidenciam que essa concepção não é modificada na operacionalização do método de análise proposto. Entretanto o autor admite que existem diferentes pontos de vista entre pessoas, ao fazer referência ao conto hindu dos seis cegos que tentam compreender um elefante, apalpando diferentes partes de seu corpo, ou ao mencionar os distintos significados de um aperto de mãos, para um dono autoritário de uma pequena empresa e para seus empregados. Nunca fica claro, portanto, como obter e tratar sistematicamente os dados de diferentes indivíduos.

O objetivo do presente texto é o de descrever a validação psicométrica de um questionário de percepção de imagens organizacionais construído por Borges-Andrade e Paz (1995), inicialmente testado por Borges-Andrade, Pilati e Silvino (1996). Dá continuidade a um trabalho começado há seis anos, inspirado originalmente nas oito metáforas ou imagens organizacionais. Para colaborar na resolução de parte dos problemas anteriormente apontados, pretende investigar as percepções compartilhadas dos membros dessas organizações e não de especialistas ou seus gerentes, sem, contudo, treinar os respondentes para analisar as suas

organizações. O uso da abordagem psicométrica visa a oferecer um conjunto de procedimentos objetivos e cientificamente reconhecidos, para sistematizar dados subjetivos.

Esse uso é novidade no contexto da proposta de Morgan (1996), significando o rompimento com uma tradição de análise que baseia suas interpretações na suposição de que o consultor e o gerente têm a capacitação esperada e o acesso sistemático aos dados ou informantes necessários. E ainda de que a **leitura e avaliação crítica** que eles fazem se bastam, embora ouçam alguns membros da organização de forma não sistemática. A psicometria não é, de modo algum, uma opção metodológica inadequada para apreender o fenômeno em estudo: a **percepção** compartilhada de **imagens** organizacionais. Dado que essa percepção é uma instância da definição psicológica do fenômeno de comportamento organizacional, essa abordagem não pode ser considerada inadequada para a sua apreensão, tendo Cronbach (1996), por outra, dedicado a parte final do seu livro aos testes do comportamento organizacional.

O uso da análise fatorial para a extração das dimensões psicológicas dessa percepção e a busca de instrumentos com qualidade psicométrica não estão em descompasso com o ponto de partida teórico das imagens organizacionais: a noção de *schema*. Essa noção ocupa um lugar proeminente no sistema proposto por Piaget (Flavell, 1963, p. 52) e é esperado que esse sistema “torne possível uma psicometria ancorada em teoria cognitiva de desenvolvimento”. Finalmente, no que tange à utilização de escalas psicométricas como instrumentação no estudo das organizações, o pressuposto aqui adotado é o mesmo que Pasquali (1997, p. 75) abraça, na sentença de abertura de seu capítulo: “tomo como pacífica a admissão da legitimidade da medida em Psicologia”; portanto a associação entre a psicometria e a proposta de Morgan (1996) pode ser considerada pouco usual, mas não um corte entre o referencial teórico anterior e o delineamento metodológico descrito a seguir.

MÉTODO

O instrumento para medida de imagens organizacionais foi construído⁽³⁾ a partir da proposta de Morgan (1996). Oito grupos de alunos de pós-graduação elaboraram itens, sob a coordenação do primeiro autor deste texto. Cada um dos grupos construiu itens ou frases para uma das imagens ou metáforas propostas por esse autor, após o estudo dela e das teorias a ela subjacentes, o que resultou em 220 itens, aproximadamente 28 itens por imagem. Os itens deveriam atender aos critérios de **clareza** e **relevância** propostos por Pasquali (1997): descrever aspectos

organizacionais tais como objetivos, estruturas, processos, normas, valores, crenças e comportamentos de pessoas e grupos, relativos a somente uma das imagens. A imagem ou metáfora subjacente a cada item não deveria estar apresentada na frase formulada.

A segunda etapa da construção do instrumento se referiu à validação de constructo: os itens elaborados foram avaliados pelos alunos, em termos da sua pertinência para cada imagem. Verificou-se a frequência e a concordância de julgamentos referentes aos itens e às suas supostas imagens correspondentes. Cada aluno, anteriormente treinado para construir itens referentes a uma imagem, foi transformado em juiz das demais, depois de ser treinado sobre elas. Foram mantidos 67 itens que tiveram alta frequência de indicações por parte daqueles que não os tinham elaborado. Duas imagens, **prisão psíquica e instrumento de dominação**, resultaram num quantitativo muito reduzido de asserções, deixando de atender ao critério de **amplitude** (Pasquali, 1997). Para compensar, foram construídos mais itens, tendo o questionário ficado com 84 itens.

O referido questionário foi então testado em 7 funcionários de um banco estatal, que opinaram sobre a compreensão do conteúdo das asserções, sendo que 2 delas foram desmembradas. Vários itens foram reescritos, para que o critério de **credibilidade** (Pasquali, 1997) fosse atendido. Concluiu-se que o perfil mínimo requerido dos respondentes deveria ser o segundo grau completo e um ano de vínculo com a organização sobre a qual deveriam emitir suas opiniões, para que houvesse plena compreensão das questões.

O instrumento, com 86 itens, foi então aplicado em 30 gerentes do referido banco, antes e depois de um treinamento com aulas teóricas sobre as metáforas e exercícios de aplicação delas em análise organizacional. Verificaram-se altos índices de concordância entre respostas individuais na primeira e segunda aplicação: os gerentes eram capazes de perceber as mesmas imagens, independentemente do treinamento realizado. Encerrada a validação semântica e os testes preliminares do questionário⁽⁴⁾, ele ficou composto por frases que seriam avaliadas por meio de uma escala de concordância de sete pontos do tipo Likert ancorada. As avaliações deveriam referir-se à opinião do respondente sobre a ocorrência de certas características na sua organização de trabalho e não ao valor atribuído a elas.

A próxima etapa consistiu na validação psicométrica, em duas fases de aplicação independentes. O instrumento foi primeiro aplicado em 1.234 funcionários de 86 organizações públicas e privadas de Belo Horizonte (MG), Brasília (DF), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA) e Uberlândia (MG). Foram utilizadas duas formas do questionário, em que a ordem dos itens era invertida, de modo que o primeiro deles na forma A era o último na forma B, o segundo era o penúltimo, e assim por diante. Isto foi feito com a intenção de verificar se a ordem dos itens

poderia alterar as respostas, pois o questionário era muito extenso e poderia cansar os respondentes; contudo testes estatísticos que comparam as respostas dadas aos 86 itens demonstraram a inexistência de diferenças significativas entre todos eles, quando se contrastavam as formas A e B.

Com 1.002 questionários totalmente respondidos (KMO=0,95; teste de esfericidade de Bartlett significativo a $p \leq 0,001$), foi realizada uma análise PAF (Fatoração dos Eixos Principais), com rotação oblíqua. O *scree plot* dos *eigenvalues* sugeriu a presença de seis fatores primários, que explicam 47% da variância, sendo um bipolar e dois constituídos por número muito reduzido de itens, pela eliminação daqueles com carga fatorial $\leq 0,30$. Os conteúdos dos itens incluídos nesses fatores primários sugeriram que estes poderiam ser denominados como se segue.

- . Fator 1: imagem predominante de **mudança e transformação**, com 15 itens e $\alpha=0,90$ (excelente confiabilidade), composto de uma maioria de itens relativos a esta imagem, mas também de alguns itens originalmente referentes a **organismo, cérebro, máquina** (com carga fatorial negativa) e **prisão psíquica**.
- . Fator 2: imagem predominante de **sistema político**, 14 itens e $\alpha=0,84$ (boa confiabilidade), com muitos itens originais desta imagem, e ainda de alguns referentes a **instrumento de dominação, cultura, organismo** (carga negativa), **cérebro** e **prisão psíquica**.
- . Fator 3: imagem predominante de **máquina**, 8 itens e $\alpha=0,77$ (confiabilidade moderada), composto de uma maioria de itens relativos a esta imagem, mas também de alguns originalmente referentes a **prisão psíquica, organismo** e **instrumento de dominação**.
- . Fator 4: constructo denominado **valorização do indivíduo ou suporte organizacional**, e não uma imagem organizacional, com 3 itens e $\alpha=0,76$ (confiabilidade moderada), composto de itens originalmente referentes a **organismo** e **máquina**.
- . Fator 5: constructo chamado de **falta de valorização do indivíduo**, e não uma imagem organizacional, com 2 itens e $\alpha=0,80$ (boa confiabilidade), originários de **instrumento de dominação**.
- . Fator 6: imagem predominante de **cérebro**, 9 itens e $\alpha=0,74$ (confiabilidade moderada), composta de uma maioria de itens relativos a esta imagem (cargas positivas) e outros relativos a **máquina** (cargas negativas) e alguns referentes a **prisão psíquica**.

Os itens que não se agregaram a nenhum desses seis fatores foram eliminados. Constatou-se que dois deles, os de números 4 e 5, não se referiam aos constructos

de imagens buscados, mas ao de suporte organizacional⁽⁵⁾. Além disto, devido à confiabilidade moderada de metade desses fatores e à pouca quantidade de itens em alguns deles, verificando-se a existência de correlações entre os seis fatores, o que sugeria a existência de fatores de segunda ordem, decidiu-se realizar outra análise fatorial, somente entre seus itens.

Esta análise, equivalente à anterior em termos de seus métodos, revelou a existência de dois fatores de segunda ordem (variância explicada=34%), agregando um número expressivo de itens, eliminados aqueles com carga fatorial menor que 0,35. Um item teve carga fatorial compartilhada entre ambos, embora essa tivesse sinais invertidos em cada um deles. A análise de conteúdo do conjunto dos itens sugeriu as seguintes denominações.

- . Fator 1: imagem predominante de **organização dinâmica e com visão estratégica**, explicando 27% da variância ($eigenvalue=11,3$) e $\alpha=0,93$ (excelente confiabilidade), composto por 29 itens relativos aos fatores primários 1, 3, 4 e 6, isto é, seu pólo positivo.
- . Fator 2: imagem predominante de **organização politqueira e exploradora**, explicando 7% da variância ($eigenvalue=2,7$) e $\alpha=0,86$ (boa confiabilidade), composto por 20 itens relativos aos fatores primários de números 2 e 6, isto é, seu pólo negativo.

Em ambos os fatores não foi possível a identificação de nenhuma das oito imagens ou metáforas originalmente propostas por Morgan (1996). Mas os resultados obtidos revelaram a emergência de imagens alternativas agregadoras, que mereceriam ser melhor investigadas. Além disto, os fatores eram bastante confiáveis e o instrumento de medida bem mais reduzido. Do total de 86 itens, 45 foram eliminados, por não possuírem cargas fatoriais que os agregassem aos fatores secundários identificados⁽⁶⁾.

Na segunda fase⁽⁷⁾ da validação psicométrica, o instrumento (42 itens) foi aplicado somente no Distrito Federal, em mais 680 trabalhadores de 26 organizações públicas e privadas. Com 673 questionários totalmente respondidos, realizou-se nova análise fatorial, utilizando-se os procedimentos e critérios da primeira fase. Os cálculos preliminares de KMO (0,924) e do teste de esfericidade de Bartlett (significativo a $p \leq 0,001$) indicaram a fatorabilidade desses dados. O exame do *scree plot* revelou a existência de dois fatores claramente diferenciados, que explicam 34,5% da variância (o $eigenvalue$ do primeiro fator é de 10,3 e o do segundo 3,8). Todos esses indicadores estatísticos revelaram-se extremamente similares aos obtidos com a amostra da fase anterior. Os itens que compõem cada um dos dois fatores foram muito parecidos aos já obtidos. Parece que a redução do questionário e sua aplicação em amostras diferentes não foram capazes de alterar o

fenômeno mensurado, sugerindo não valer a pena tratar ambos os conjuntos de dados como sendo de naturezas distintas. Além disso, uma análise conjunta ampliaria e diversificaria os tipos de organizações estudadas⁽⁸⁾, aumentaria substancialmente o número de respondentes e incluiria dados de três regiões do Brasil.

Os dados coletados na última fase de validação foram agregados àqueles coletados anteriormente e foram retirados os itens que não permaneceram no instrumento, resultando em 1.913 questionários. Considerando-se o tamanho grande da amostra obtida, decidiu-se que os questionários que tivessem algum item não respondido (238 casos) ficariam totalmente fora da análise fatorial que seria realizada, garantindo maior homogeneidade do conjunto de dados. Mesmo assim, o número dos questionários inteiramente respondidos (1.675 casos) ficou quatro vezes acima do mínimo necessário (410) para as análises estatísticas. Elas consistiram primeiramente no uso do método de componentes principais, para extração dos fatores e seus *eigenvalues* e, depois do método PAF, para encontrar a solução final (matriz padrão). A decisão sobre o número de fatores foi tomada após exame do *scree plot* dos *eigenvalues*, a fim de evitar os critérios mais arbitrários. Optou-se pela rotação oblíqua, supondo-se a existência de correlações entre fatores, pois a literatura ressalta que as imagens seriam sobrepostas. Foram finalmente calculados os índices de confiabilidade (α de Cronbach).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O índice Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra ($KMO=0,95$) e o teste de esfericidade de Bartlett (significativo a $p \leq 0,001$) indicaram a fatorabilidade dos dados, como seria esperado, considerando-se o que tinha sido obtido nas amostras isoladas. O *scree plot* dos *eigenvalues* revelou uma curva descendente de *escores* (primeiro *eigenvalue*=10,9; segundo *eigenvalue*=3,0), que se estabiliza já entre o terceiro (1,7) e o quarto valor (1,5). Os próximos três valores inferiores na curva, até o critério usualmente aceito de *eigenvalue* mínimo, foram: 1,3; 1,1 e 1,0. Isto sugeriu o ajustamento a uma solução de dois fatores, que são capazes de expressar, com simplicidade máxima, o modelo de imagens organizacionais percebidas pelas pessoas incluídas na amostra analisada. Calcularam-se os alfas de Cronbach para cada um deles, mantendo-se somente os itens com cargas fatoriais acima de 0,30. Fez-se ainda os mesmos cálculos, caso fosse eliminado cada um dos itens, de modo que se pudesse alcançar os maiores indicadores possíveis de confiabilidade. Em decorrência, foram eliminados mais três itens; portanto o instrumento de medida, psicometricamente validado, passou a conter somente 38 itens⁽⁹⁾, incluindo duas medidas de confiabilidades excelente ou boa.

Tabela 1: Itens relativos ao Fator 1, Denominado Organização Dinâmica e com Visão Estratégica, com suas respectivas Cargas Fatoriais e Comunalidades (*eigenvalue*=10,9; α =0,92)

ITENS QUE DESCREVEM CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS NA ORGANIZAÇÃO :	Carga Fatorial	h2
1. BUSCA-SE ADAPTAR AO AMBIENTE EXTERNO	,700	,455
2. ACEITA SEM PRE NOVOS DESAFIOS	,696	,494
3. TRANSFORMA AMEAÇAS À SOBREVIVÊNCIA EM OPORTUNIDADES PARA CRESCIMENTO	,657	,418
4. PENSA ALÉM DAS SUAS FRONTEIRAS	,644	,468
5. PROCURA TRANSFORMAR BUROCRACIA EM ESTRUTURAS EFICIENTES	,642	,460
6. ESFORÇA-SE EM APRESENTAR EXPLICAÇÕES LÓGICAS PARA SITUAÇÕES NOVAS	,635	,415
7. É CAPAZ DE APRENDER A APRENDER	,621	,405
8. PARA EVITAR PROBLEMAS, ATUA PREVENTIVAMENTE	,605	,402
9. PARA SOBREVIVER, ACREDITA QUE DEVE SER ABERTA AO MEIO EXTERNO	,595	,292
10. ACREDITA QUE SUA SOBREVIVÊNCIA DEPENDE DE EQUILÍBRIO / TROCA COM MEIO	,593	,322
11. BUSCA ESTRUTURAS MENOS CENTRALIZADAS E COMPLEXAS E MAIS FLEXÍVEIS	,585	,377
12. TEM FACILIDADE PARA OPERAR EM AMBIENTES COMPLEXOS E VARIÁVEIS	,577	,310
13. SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS SÃO DETALHADAMENTE PLANEJADAS	,562	,411
14. SUPERVISÃO DO TRABALHO É CONSTANTE	,531	,317
15. CADA TAREFA TEM SEU MODO PRECISO DE EXECUÇÃO	,499	,227
16. INVESTE EM SEU FUTURO, POIS TEMENÃO SOBREVIVER	,485	,199
17. PROCURA PESSOA CERTA PARA O LUGAR CERTO	,475	,370
18. ORDEM, ROTINA E OBEDIÊNCIA SÃO IMPORTANTES	,461	,205
19. FUNCIONÁRIOS BUSCAM RENOVÁ-LA / FORTALECÊ-LA, PARA SEREM SEMPRE LEMBRADOS	,452	,201
20. CADA PARTE COMONENTE É CAPAZ DE DESEMPENHAR FUNÇÕES EXTRAS	,447	,191
21. FUNCIONÁRIOS SÃO COMPROMETIDOS COM AS TAREFAS	,447	,225
22. FUNCIONÁRIOS TÊM PRODUTO DE SEU TRABALHO RECONHECIDO	,440	,371
23. EXPERIÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS SÃO VALORIZADAS	,417	,353
24. COMUNICAÇÕES PROPORCIONAM ACESSO A INFORMAÇÕES VINDAS DE DENTRO / FORA	,405	,208
25. SETORES SÃO CAPAZES DE ATUAR UNS PELOS OUTROS, SE NECESSÁRIO	,381	,181
EXISTE ESPAÇO PARA CRIATIVIDADE (*)	X	X

(*) Item eliminado, pois sua carga fatorial foi inferior a 0,30.

As análises de conteúdo dos itens mantidos nos dois fatores confirmaram o encontrado nas duas amostras separadas. As Tabelas 1 e 2 apresentam uma síntese do que foi evidenciado. As descrições de cada um dos itens, que nelas apare-

cem, são resumos das frases originais e são inadequadas para a sua inclusão em instrumentos de medida de percepção de imagens organizacionais. Nestas tabelas, são também apresentadas as estatísticas referentes às duas medidas da percepção de imagens, rotuladas de: (1) **organização dinâmica e com visão estratégica** e (2) **organização politqueira e exploradora**. Ainda assim, elas não poderiam ser concebidas como indicadoras de metáforas. Seus rótulos não seriam elementos mais simples da experiência das pessoas, como **máquinas, organismos e prisões**, que recuperariam ou gerariam imagens úteis para compreender as organizações, tal como afirma Morgan (1996). Assim, os conceitos de metáforas e imagens, definidos distintamente e usados sem diferenciação no modelo de análise proposto, não poderão continuar a ser tratados da mesma forma, quando as duas medidas aqui construídas forem usadas.

Tabela 2: Itens relativos ao Fator 2, Denominado Organização Politqueira e Exploradora, com suas respectivas Cargas Fatoriais e Comunalidades (*eigenvalue*=3,0; α =0,82)

ITENS QUE DESCRIVEM CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS NA ORGANIZAÇÃO :	Carga Fatorial	h2
1. AQUI, QUANTO MAIS PODER SE TEM, MAIS SE BUSCA	,678	,380
2. FUNCIONÁRIOS FAZEM QUALQUER NEGÓCIO PARA ALCANÇAR PODER	,646	,382
3. O IMPORTANTE É SE MANTER EM EVIDÊNCIA	,604	,314
4. CHEFIAS SEM PREZEM QUE NÃO TÊM PODER PARA MUDAR NENHUMA SITUAÇÃO	,557	,332
5. TOMA-SE DECISÕES EM GRUPINHOS OU ENTRE AMIGOS	,551	,336
6. HÁ ATRITOS, DEVIDO A DIFERENÇAS ENTRE VALORES DOS FUNCIONÁRIOS	,505	,240
7. COMUNICAÇÕES PRODUZEM INFORMAÇÕES DUPLICADAS	,503	,263
8. CHEFES MENORES COMPETEM COM CHEFES MAIORES	,470	,217
9. DEPARTAMENTOS CONHECEM APENAS A SI MESMOS	,466	,271
10. FORMAS DE AGIR MOSTRAM APENAS AS APARÊNCIAS, NUNCA A REALIDADE	,440	,365
11. HÁ EXPLORAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA NÃO ESPECIALIZADA	,361	,162
12. EXISTE DESCASO PARA COM A SEGURANÇA NO TRABALHO	,326	,225
13. CADA FUNCIONÁRIO CONHECE APENAS AS PRÓPRIAS TAREFAS E SEU TRABALHO	,319	,151
EXISTE DESCASO COM A SAÚDE DOS FUNCIONÁRIOS (*)	X	X
FUNCIONÁRIO EXECUTA APENAS O QUE É MANDADO (*)	X	X

(*) Item eliminado, pois sua carga fatorial foi inferior a 0,30.

Os rótulos atribuídos às duas imagens emergidas tentam refletir e sintetizar a natureza dos conteúdos incluídos nos itens. Esses conteúdos, à proporção que se agregam (pois têm cargas fatoriais elevadas) e amoldam duas medidas de percepção de imagens, podem ser interpretados como **proposições** que têm ligações

entre si ou formam duas **redes cognitivas**. Isto é, configuram-se dois *schema*, com características de representação mental discreta e estática (saber **o que representa a organização**) e também contínua (**imagem da organização**), que seriam usados automaticamente ou conscientemente pelos membros das organizações aqui estudadas, para interpretá-las e dar-lhes sentido.

As médias aritméticas obtidas para os 38 itens mantidos no instrumento variaram entre 3,4 e 4,8 e os desvios padrão (dp) entre 1,6 e 1,9. A média dos itens incluídos no fator 1 foi de 4,14 (dp=0,993; mediana=4,2; moda=4,4), enquanto a do fator 2 foi de 4,05 (dp=0,998; mediana=4,1; moda=3,8). Considerando-se que a escala de respostas possíveis é de sete pontos⁽¹⁰⁾, as médias de todos os itens permaneceram entre 3 e 5. Se for subtraído um dp (suponha-se que seja 1,9) daquele valor mínimo de média e acrescentado um dp àquele valor máximo de média, serão obtidos os valores 1,5 e 6,7. Estes valores ainda estariam dentro do intervalo (de 1 a 7) da escala de respostas.

A fim de serem verificadas as diferenças entre as médias dos fatores 1 e 2, calculou-se um teste T para medidas relacionadas. Considerando-se o tamanho da amostra, adotou-se o critério de significância de 0,01, concluindo-se pela inexistência de diferenças ($t=2,5$; $p=0,013$). Deste modo, não parece existir uma imagem organizacional predominante nesse conjunto de dados coletados no Brasil, devendo ser lembrado que as regiões do país não estão todas representadas. Foi verificada uma correlação negativa e significativa ($r= -0,509$; $p\leq 0,001$) entre os fatores, indicando que as duas imagens percebidas são antagônicas. A imagem do fator 1 é claramente **construtiva**, enquanto a do segundo é **depreciativa**; portanto, apesar da intenção inicial do presente estudo ter sido a de manter o foco em **crenças** e de verificar como elas se associariam, formando imagens, o resultado obtido sugere que essas imagens também incorporam atributos concernentes a **valores**.

Uma análise dos itens relacionados na Tabela 1 indica que no primeiro fator predominam percepções que envolvem principalmente uma visão estratégica, pois as maiores cargas fatoriais se relacionam a conteúdos relativos a aceitar desafios, transformar ameaças em oportunidades, ir além das fronteiras e demonstrar proatividade. Outras cargas fatoriais elevadas aventam dinamismo: busca de adaptação ao meio ambiente e de transformação de estruturas, operação em ambientes complexos e variáveis e busca de flexibilidade.

Nesses itens com cargas elevadas predominam também conteúdos típicos do enfoque sistêmico: interação com o meio ambiente e equilíbrio com ele. A busca da racionalidade evolui-se dos conteúdos relativos a dar explicações lógicas para o novo, aprender a aprender e planejar para resolver problemas; contudo há itens com cargas menos elevadas, que lembram que nessa percepção de imagem orga-

nizacional dinâmica e estratégica também emergem conteúdos indicadores de organizações **tayloristas**: outra vez a ênfase no planejamento, agora associado à supervisão constante, precisão na execução, valorização da ordem, rotina e obediência. Assim, não causa surpresa que nessa imagem organizacional não tenha havido lugar para um item relativo a espaço para criatividade. Resta saber se esta percepção de imagem, revelada na amostra estudada, é consequência de um processo em diferentes estágios de mudança em curso nas organizações brasileiras, ou simplesmente reflete as contradições desse processo e dos discursos a ele associados.

Nos itens com carga mais elevada na Tabela 2, predominam conteúdos relacionados ao uso de meios para manter ou alcançar o poder nas organizações, visando ao benefício próprio ou de poucos. Seguem-se itens com cargas fatoriais ligeiramente menores, manifestando a existência de conflitos, dissimulação, individualismo, isolamento e competição. Por isso não é possível denominar o fator 2 de **sistema político**, o que o avizinharia de uma das imagens originais. Ela de forma alguma supõe exclusivamente o benefício de poucos como sendo o motor principal da política nas organizações. A eliminação do item relacionado a **execução apenas do que é mandado** provavelmente ocorreu porque a grande maioria das ações políticas que ocorrem, sob condições de luta por poder e de conflito, dificilmente seriam percebidas como sendo **a mando** ou **de acordo com o papel ocupacional esperado**.

Com cargas fatoriais mais baixas no fator 2, surgem os itens cujos conteúdos claramente emanam parte da imagem **instrumento de dominação** proposta por Morgan (1996): exploração de mão-de-obra e descaso com a segurança no trabalho; contudo é curioso verificar que o item relacionado a descaso com a saúde não foi conservado nesse fator. Isto provavelmente decorreu do fato de que mesmo as organizações percebidas como **políticueiras e exploradoras** podem manter planos de **saúde**. Apesar de que usualmente estes planos só regulamentem a **doença**, a imagem formada pelos membros das organizações provavelmente é perturbada pela consciência de que nelas existem planos rotulados como **de saúde**.

CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho, de validar psicometricamente um instrumento de medida da percepção de imagens organizacionais, foi alcançado. Ainda assim, as imagens que se consolidaram nesse processo se distanciaram bastante daquelas que inspiraram inicialmente a pesquisa. Morgan (1996, p. 388) acredita em uma posição “que tenta reconhecer o paradoxo de que a realidade é, ao mesmo tempo,

subjetiva e objetiva”. Havendo um engajamento subjetivo dos membros da organização de trabalho, em realidades objetivas, as características objetivas da organização seriam representadas mentalmente por esses membros. O método psicométrico aqui adotado ofereceu um tratamento objetivo do que foi subjetivado pelos membros das organizações estudadas. O método proposto por aquele autor, baseado em **leitura diagnóstica** e **avaliação crítica** feitas pelo consultor ou gerente treinado, utiliza um tratamento menos objetivo. Numa análise organizacional, nenhum dos dois tratamentos deveria ser descartado. Além disso, como anteriormente se argumentou, é preciso dispor de meios mais sistemáticos para colher e analisar dados sobre a percepção dos membros das organizações.

O distanciamento entre as imagens aqui manifestadas e as originais provavelmente aconteceu devido ao propósito de construir uma medida da percepção de trabalhadores não treinados em análise organizacional. A investigação teve como ponto de partida *schema*, metáforas ou imagens sugeridas por Morgan (1996), mas os dados obtidos sugerem que os trabalhadores dispõem de *schema* de outra natureza: eles são imagens, mas dificilmente seriam metáforas. Estas só poderiam ser úteis com pessoas experientes e conhecedoras das formas teóricas de pensar nas quais elas se basearam. Há uma hipótese de que metáforas estariam relacionadas com *schemata* (Armenakis e Bedeian, 1992) e a literatura em psicologia ressalta que estas são estruturas cognitivas desenvolvidas em estágios seqüenciais, demandando treinamento especial ou muita experiência.

A partir de um exame sistemático e rigoroso das percepções dos trabalhadores, não parece possível desvelar as imagens originadas das formas de pensar teoricamente as organizações. Além de representarem e associarem suas proposições ou crenças em *schema* distintos, os trabalhadores agregariam **valores** às imagens que representam mentalmente, o que certamente produziria estranheza em quem estivesse com o propósito de elaborar imagens a partir de construções científicas. Evidentemente, outras explicações para o distanciamento ocorrido poderiam ser a incapacidade dos pesquisadores de formular bons itens, ou a inexistência, na amostra utilizada, de organizações que se **comportem** de acordo com as oito imagens originais.

Finalmente, deve ser ressaltado que a medida desenvolvida foi psicometricamente validada, é confiável e pode ser útil para fornecer um indicador objetivo sobre as imagens organizacionais percebidas pelos trabalhadores. O indicador poderia ser usado em análise organizacional ou em investigações que pretendam estabelecer relações entre essas imagens e outros atributos de comportamento das organizações ou de seus membros. Algumas importantes limitações metodológicas devem ser lembradas: o instrumento não pode ser aplicado a pessoas que tenham escolaridade inferior ao segundo grau e o estudo deve ser replicado, pois

a amostra utilizada se restringiu a poucas cidades do Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil.

NOTAS

¹ Este trabalho foi apoiado pelo CNPq.

² No grego a palavra *schema* é neutra, e significa originalmente figura, maneira de ser, atitude, representação. Seu plural greco-romano é *schemata*, proveniente do genitivo grego *schématos*. No entanto, ao serem utilizados pelos autores que usam abordagens cognitivistas em psicologia, esses termos adquiriram novas propriedades, a ponto de passarem a ter significados distintos nos textos de muitos desses autores. Portanto no presente trabalho consideraram-se *schemata* as estruturas cognitivas desenvolvidas em estágios seqüenciais, que gradualmente formam o *schema* usado pelos indivíduos para processar informações sobre seus ambientes (Sprinthall e Sprinthall, 1987). Partindo-se da proposta de Armenakis e Bedeian (1992), metáforas estariam para *schemata*, assim como imagens para *schema*.

³ Esta seção é iniciada pela descrição dos procedimentos seguidos por Borges-Andrade e Paz (1995), depois aqueles de Borges-Andrade, Pilati e Silvino (1996), finalizando com os realizados para o presente estudo. Assim, o leitor terá uma visão integrada e completa do que foi feito para construir e validar o instrumento de medida da percepção de imagens organizacionais.

⁴ Neste ponto encerrou-se o trabalho realizado por Borges-Andrade e Paz (1995).

⁵ O grupo de pesquisa também estava construindo e validando uma medida de percepção de suporte organizacional ao desempenho.

⁶ Neste ponto encerrou-se o trabalho de Borges-Andrade, Pilati e Silvino (1996).

⁷ Este é o ponto em que foram iniciados os procedimentos específicos do presente estudo.

⁸ 102 organizações diferentes, pois algumas delas foram objeto de estudo na primeira e segunda fase, com questionários aplicados em distintas pessoas.

⁹ O questionário final poderá ser conseguido com os autores, juntamente com as instruções para aplicação e cálculo dos *scores* das imagens organizacionais percebidas.

¹⁰ 1= discordo plenamente; 2= discordo muito; 3= discordo; 4= nem concordo, nem discordo; 5= concordo; 6= concordo muito; 7= concordo plenamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMENAKIS, A. A.;
BEDEIAN, A. G.
The role of metaphors in

organizational change. **Group & Organization Management**, v. 17, n. 3, p. 242-248, 1992.

BALDWIN, M. W.

Relational schemas and the processing of social information. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 3, p. 461-484, 1992.

BELL-GREDLER, M. E.

Learning and instruction – theory into practice. London : MacMillan, 1986.

BERSCHEID, E.

Interpersonal relationships. **Annual Review of Psychology**, v. 45, p. 79-129, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.;

PAZ, M. G. T.

Construção de um questionário de metáforas organizacionais. In: XXV CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA (1995 : Puerto Rico). **Anais...** Puerto Rico : Sociedade Interamericana de Psicologia, 1995.

BORGES-ANDRADE, J. E.;

PILATI, R.;

SILVINO, A. M. D.

Construção de um instrumento de análise de imagens organizacionais. In: XXVI REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA (Ribeirão Preto : 1996). **Resumos...** Ribeirão Preto : Sociedade Brasileira de Psicologia, 1996. p. 150.

CLEARY, C.;

PACKARD, T.

The use of metaphors in

organizational assessment and change. **Group & Organization Management**, v. 17, n. 3, p. 229-241, 1992.

CRONBACH, L. J.

Fundamentos da testagem psicológica. Porto Alegre : Artes Médicas, 1996.

EVANS, J. B. T.

Bias in human reasoning – causes and consequences. Hove : Lawrence Erlbaum, 1989.

FLAVELL, J. H.

The developmental psychology of Jean Piaget. New York : D. Van Nostrand, 1963.

GÖEDERT, W. J. et al.

Modelo institucional. In: GÖEDERT, W. J.; PAEZ, M. L. A.; CASTRO, A. M. G. (Eds.). **Gestão em ciência e tecnologia** : pesquisa agropecuária. Brasília : EMBRAPA-SPI, 1994. p.125-144.

HILL, R. C.;

LEVENHAGEN, M.

Metaphors and mental models : sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. **Journal of Management**, v. 21, n. 6, p. 1057-1074, 1995.

LARWOOD, L.

Don't struggle to scope those metaphors yet. **Group & Organization Management**, v. 17, n. 3, p. 249-254, 1992.

MORGAN, G.

Imagens da organização. São Paulo : Atlas, 1996.

MOWDAY, R. T.;

SUTTON, R. I.

Organizational behavior : linking individuals and groups to organizational contexts. **Annual Review of Psychology**, v. 44, p. 195-229, 1993.

PASQUALI, L.

Instrumentação no estudo das or-

ganizações : a utilização de escalas psicométricas. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 75-82.

SPRINTHALL, N. A.;

SPRINTHALL, R. C.

Educational psychology – a developmental approach. New York : Random House, 1987.

WARNER BURKE, W.

Metaphors to consult by. **Group & Organization Management**, v. 17, n. 3, p. 255-259, 1992.